

Joanna Heidtman
Piotr Piasecki

SENSOTWÓRCZOŚĆ

JAK ZARZĄDZAĆ
PRACOWNIKAMI WIEDZY
WE WSPÓŁCZESNYCH
ORGANIZACJACH



Joanna Heidtman
Piotr Piasecki

SENSOTWÓRCZOŚĆ

JAK ZARZĄDZAĆ
PRACOWNIKAMI WIEDZY
WE WSPÓŁCZESNYCH
ORGANIZACJACH

*Dla naszych bliskich:
Rodziny i Przyjaciół*

Menedżer projektu: Justyna Malatyńska

Redakcja: Milena Scheffs

Korekta: Maria Żółcińska

Projekt okładki: Katarzyna Konior

Zdjęcia na okładce: Joanna Heidtman fot. Marek Szczepański;

Piotr Piasecki fot. archiwum prywatne

Koncepcja graficzna: Władzimir Michniewič

Skład i grafika: Studio Magenta, Nadzieja Michniewič

Copyright © 2022 by Joanna Heidtman, Piotr Piasecki

All rights reserved.

Copyright © 2022 for this edition by MT Biznes

All rights reserved.

Wydanie drugie w nowej szacie graficznej

Warszawa 2022

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy cudzą własność i prawo!

Polska Izba Książki

Więcej o prawie autorskim na www.legalnakultura.pl

Zezwalamy na udostępnianie okładki książki w internecie.

MT Biznes Sp. z o.o.

www.mtbiznes.pl

handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-188-4

SPIS TREŚCI

Przedmowa do wydania drugiego	9
Wprowadzenie	11
Rozdział pierwszy	
ŚWIAT NA GRANICY PARADYGMATÓW	21
Rozdział drugi	
INNOWACYJNOŚĆ	51
Rozdział trzeci	
SIŁA RÓŻNORODNYCH ZESPOŁÓW	95
Rozdział czwarty	
UCZENIE SIĘ	133
Rozdział piąty	
PRZYWÓDZTWO TWORZĄCE WARTOŚĆ	169
Rozdział szósty	
OTOCZENIE ORGANIZACYJNE	215
Rozdział siódmy	
METODY	251
Szanowny Czytelniku!	287

PRZEDMOWA DO WYDANIA DRUGIEGO

Kiedy pisaliśmy w 2017 roku *Sensotwórczość*, zebraliśmy całą naszą dotychczasową wiedzę i obserwacje, by stworzyć książkę o tym, jak funkcjonują firmy i zespoły w czasie zmian paradygmatów – zmian, które są na tyle głębokie i zasadnicze, że nie pozwalają na kontynuowanie znanych sposobów działania, wymagają weryfikacji wszystkiego: znaczeń, modeli biznesowych, relacji budowanych wewnątrz organizacji i z klientami. Były to wówczas nasze osobiste obserwacje firm i ich otoczenia społecznego, technologicznego i ekonomicznego, zebrane podczas wieloletniej pracy konsultingowej. Wtedy *Sensotwórczość* wydawała się książką, która nieco wyprzedza swoje czasy, przez co może nieco elitarną, wymagającą pewnej wnikliwości w obserwowaniu rzeczywistości. To bardzo ciekawa sytuacja, kiedy po pięciu latach książka wydaje się bardziej adekwatna niż w czasie jej pierwszego wydania.

Po destabilizacji, jaką przyniosła pandemia, a potem gwałtowne wstrząsy w układach politycznych, społecznych i ekonomicznych związanych z agresją Rosji na Ukrainę, nie trzeba już przekonywać, że świat, w którym żyjemy, jest światem „na granicy paradygmatów” i zmusza nas do innego podejścia do pracy, biznesu, zespołów i wytwarzania wartości przez firmy. Świadomość, że żyjemy na granicy paradygmatów: starego i nowego rozumienia pracy, biznesu, zespołu, tradycyjnego i nowoczesnego modelu organizacji, starej i nowej władzy, jest dziś nieporównanie bardziej powszechna niż kilka lat temu. Ponieważ treści zawarte w książce

okazały się po kilku latach jeszcze bardziej adekwatne do istniejącej rzeczywistości, zdecydowaliśmy się na drugie wydanie tej książki. Wierzymy, że będzie ona przydatna dla naszych czytelników – specjalistów, pracowników wiedzy, menedżerów oraz wszystkich tych, którzy myślą o tym, jak budować sensowne, spójne w działaniu firmy i zespoły – i że pomoże im w nawigowaniu po takiej rzeczywistości.

WPROWADZENIE

Nie ma pierwszoplanowego znaczenia to, co robimy z naszym otoczeniem, zasobami naturalnymi, ze sobą, dopóki nie nadamy odpowiedniego znaczenia temu, co robimy z naszą świadomością.

JOANNA HEIDTMAN, PIOTR PIASECKI

Dlaczego powstała ta książka

Nasza książka powstała przede wszystkim z wdzięczności dla naszych mentorów, nauczycieli i klientów, którzy przez niemal dwadzieścia lat naszej pracy dawali nam możliwość obserwacji, analizy i zmieniania organizacyjnego świata. A także po to, by wzmocnić i rozpowszechnić akcję „Podaj dalej”, którą zainicjowaliśmy ponad rok temu, a która polega na tym, by przekazywać wszystko, co w hojnym geście otrzymaliśmy od innych – dotyczy to zwłaszcza dzielenia się wiedzą i wspierania w rozwoju zarówno ludzi, jak i całych organizacji. Trzecim powodem była świadomość, że żyjemy na granicy paradygmatów: starego i nowego rozumienia rzeczywistości, tradycyjnego i nowoczesnego modelu organizacji, starej i nowej władzy.

Strategie organizacji coraz bardziej skupiają się na inwestycjach w aktywa niematerialne (kapitał intelektualny), ponieważ zaczynamy dostrzegać coraz większy udział takich aktywów w tworzeniu wartości ekonomicznej przedsiębiorstw. Następuje generalna zmiana myślenia o konkurowaniu (porzucenie mentalności gry o sumie zerowej, w której jeden z graczy wygrywa, a drugi przegrywa, na rzecz możliwości łączenia i synergii). Skupienie się na nadrzędnym celu i sposobach wytwarzania wartości przez organizację – głównie poprzez innowacje – jest nieporównanie ważniejsze od koncentrowania się na utrzymywaniu przewag konkurencyjnych.

Z tych właśnie powodów postanowiliśmy poszukać odpowiedzi na pytania: „W jaki sposób organizacje i zespoły mogą generować wartość dla siebie i dla wszystkich interesariuszy? Co jest podstawą tworzenia wartości? Co charakteryzuje i wyróżnia te zespoły i organizacje, które z powodzeniem tworzą taką wartość?”.

Dlaczego sensotwórczość

Odkąd jesteśmy społeczeństwem sieciowym, czyli takim, w którym ważne są sieci relacji społecznych i swobodny do nich dostęp, staramy się szukać większej zgodności pomiędzy potrzebami (interesem) jednostek, całych grup, organizacji i nas wszystkich jako społeczeństwa (przykładem może być wzrost świadomości ekologicznej). Nie jesteśmy samotnymi wyspami – nie oddzielamy, tak jak dawniej, życia prywatnego od pracy, tego, co lokalne, od tego, co globalne. W niektórych przypadkach nie oddzielamy nawet konsumowania od wytwarzania. Jako jednostki mamy jedno życie (choć odgrywamy w nim różne role prywatne i zawodowe), a jako społeczeństwa – jeden świat (to, co dzieje się w odległych jego regionach, w widoczny sposób oddziałuje na nas wszystkich: ekonomicznie, społecznie czy emocjonalnie).

Sensotwórczość to idea nadawania sensu działaniu – zarówno jednostkowemu, jak i podejmowanemu przez całe organizacje. Ta idea realizuje się m.in. poprzez tworzenie przedsięwzięć opartych na spójnym samookreśleniu („Kim jesteśmy i po co?”), określeniu się względem otoczenia („Dla kogo istniejemy? Jaką wartość chcemy tworzyć?”) oraz strategicznym ukierunkowaniu wspólnych działań i energii w celu uzyskania rezultatu (przepis na tworzenie wartości).

Dla pracowników wiedzy – którzy swoim działaniem przyczyniają się do wytwarzania wartości przez organizację – uświadomienie sobie sensu własnej pracy i podejmowanych wysiłków jest warunkiem koniecznym zaangażowania, a co za tym idzie, utrzymania dobrej jakości wkładu w wytwarzanie wartości. Określenie sensu tego, co robimy i czym się zajmujemy, zrozumienie własnego wkładu w coś większego i znaczącego jest uniwersalną ludzką potrzebą, która stanowi najistotniejszy element wewnętrznej motywacji. Pracownicy wiedzy nie chcą pracować w miejscach z pozoru

nowoczesnych, a w rzeczywistości przypominających obozy pracy podporządkowane czymś partykularnym interesom. Oprócz „jak?“, równie ważne jest dla nich „po co?“ i „dlaczego?“. To, czego szukają ludzie, to uczestnictwo w przedsięwzięciu, które przekracza zaspokajanie codziennych potrzeb (choć oczywiście te muszą być zaspokojone w pierwszej kolejności, ale o tym chyba nie musimy pisać).

Pokusiliśmy się o ustalenie potrzeb wyrażających istotę tego, jak zachowuje się współczesny człowiek.

Po pierwsze, **chce być niezależny**, chce zachować swoją odrębność, chce sam sobą kierować, a ponadto traktuje siebie niczym miniprzedsiębiorstwo z własną misją, celami i wartościami.

Po drugie, **chce dążyć do osobistego mistrzostwa**, zajmować się tym, co go rozwija, co go pasjonuje, co wykorzystuje jego talenty.

Po trzecie, **nie angażuje się w nic, co nie ma dla niego sensu**. A ponieważ ostatnia dekada zaburzyła zaufanie ludzi do firm oraz instytucji, sens staje się czynnikiem absolutnie niezastąpionym. Ludzie weryfikują, czy chcą dla kogoś pracować, czy chcą gdzieś się znaleźć, czy chcą do czegoś przystać, coś popierać. Weryfikują to na wszystkie możliwe sposoby, m.in. w sieci, ponieważ zależy im na wspólnocie wartości, idei, nadrzędnego celu. Jeśli tego nie widzą, szukają sensu gdzie indziej. A to oznacza, że firma, która nie może kupić zaangażowania pracowników, ponosi ogromne ryzyko dryfu donikąd, a właściwie skazuje się na przegraną.

Z punktu widzenia przywództwa sensotwórczość to idea łącząca wyżej wymienione perspektywy, pozwalająca na spójne stworzenie własnej koncepcji organizacyjnej, czyli recepty na siebie, bez oglądania się na innych, samoograniczania i konformizmu. To nadaje zupełnie nowy wymiar pojęciom konkurowania i wytwarzania wartości.

Pracownik wiedzy

Jednym z charakterystycznych elementów nowego świata, opartego na informacji, wiedzy i kapitale niematerialnym (np. organizacyjne i technologiczne *know-how*), jest nowy typ pracownika. Właściwie we wszystkich

branżach i dziedzinach dominują dziś **pracownicy wiedzy** (ang. *knowledge workers*). Ich narzędziem jest umysł, a codziennością tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy. Pracownicy wiedzy rozwiązują problemy, analizują, diagnozują, spełniają wymagania klientów i współpracują w tym zakresie z innymi. Możemy powiedzieć, że większość ich pracy, aż do osiągnięcia końcowego rezultatu, jest niewidoczna (dlatego musiały się też zmienić pojęcie i pomiar efektywności tej pracy), ponieważ chodzi tu o aktywność umysłową i koncepcyjną. Takie osoby funkcjonują w organizacyjnym środowisku zupełnie inaczej niż jeszcze kilka czy kilkanaście lat temu. Nie chcą być zarządzane, cenią sobie za to mądre przywództwo, uznają szefów ekspertów, chcą się uczyć i rozwijać stale (tzw. *opportunity learner*), a nie tylko w ramach wyznaczonych formalnie procesów edukacyjnych. Zorientowane na efektywność działania, takie osoby nie są przywiązane do struktur czy tradycyjnie pojmowanego miejsca pracy. Chcą proaktywnie zarządzać swoim czasem i swoją karierą, współpracować z innymi profesjonalistami z różnych obszarów i dziedzin. Co więcej, w przypadku najlepszych pracowników wiedzy to organizacje potrzebują ich bardziej (ich szczególnych wiadomości, umiejętności, doświadczeń i relacji) niż oni tych organizacji. To właśnie tacy ludzie, a nie zasoby materialne, stanowią dziś cenne aktywa firmy.

Pracownicy wiedzy wykonują pracę nierutynową i rozwiązują nierutynowe problemy. Muszą myśleć analitycznie, ale i syntetyzować wiedzę z wielu dziedzin i obszarów, uruchamiać kreatywne myślenie. To wszystko staje się niemożliwe bez zaangażowania, które przekłada się na jakość pracy, efekty widoczne dla klienta, a w końcu zainteresowanie inwestorów, czyli wytwarzanie wartości przez firmę.

Tworzenie wartości w świecie organizacyjnym

Gdy mówimy o jakiejś wartości, często mamy na myśli wartość absolutną, taką jak szczęście, dobro czy przyjaźń. Jednak w ostatnim czasie to pojęcie nabrało też indywidualnego, subiektywnego charakteru – jako idea, rzecz

lub forma organizacji, którym jednostka przypisuje ważną rolę w swoim życiu. Wartością może być to, do czego dążymy (pragnienia, potrzeby), to, co osiągamy (cele i rezultaty), oraz to, jak definiujemy dobrostan (dobrobyt) i jak go doświadczamy.

W świecie ekonomii i zarządzania mówi się o tworzeniu i dostarczaniu wartości np. przez organizację, grupę ludzi czy daną osobę. W jednym z możliwych ujęć jest to **wartość samej organizacji** z perspektywy jej wyceny (wartość aktywów materialnych i niematerialnych) oraz wartość ekonomiczna, jaka powstaje na rzecz właścicieli, czyli akcjonariuszy. W szerszym ujęciu **wartość jest zdolnością do generowania korzyści dla szeroko rozumianych interesariuszy: inwestorów, pracowników, klientów i społeczności**. Żaden z nich nie jest ważniejszy czy postawiony wyżej w hierarchii potrzeb i rezultatów, a to dlatego, że każdy z nich decyduje – w różnym stopniu – o długoterminowym sukcesie organizacji. Takie myślenie o wartości wymaga rozumienia szerszego kontekstu, w którym działa każda organizacja: społeczna, biznesowa, edukacyjna czy inna.

Kim są jej interesariusze? Są nimi oczywiście **klienci**, a także **otoczenie klientów**, czyli **instytucje** mające związek z działalnością klienta (osoby czy organizacji); **społeczność lokalna** i dalsza; **pracownicy** tej firmy, ale też **otoczenie społeczne** pracowników: ich rodziny, znajomi, przyjaciele; **dostawcy** oraz ich otoczenie społeczne i organizacyjne; **opinia publiczna** itd.

Wobec tego **wytwarzanie wartości** będzie uwzględniało trzy perspektywy: **efektywności** (ekonomiczną), **korzyści** oraz **etyczną**. Rozumie to coraz więcej przedsiębiorców, którzy dostrzegają, że sam zysk ekonomiczny, sam udział w rynku, wartość akcji dla akcjonariuszy i dywidendy to tylko niektóre ze składowych wytwarzania wartości. **Wartością jest zadowolenie klientów, dostawców, otoczenia społecznego i pracowników, ponieważ to ono ostatecznie generuje wartość ekonomiczną**.

Twardymi wskaźnikami tworzenia wartości będą m.in. czynniki retencji (to, czy ludzie chcą być w organizacji), zaangażowania (czy utożsamiają się z tym, co robią i dlaczego to robią), zachowań klientów (czy lojalnie korzystają z usług i produktów firmy, współtworzą społeczność klientów

itp.), zachowań inwestorów, a także to, na ile otoczenie i lokalna społeczność traktują firmę jako pożądanego pracodawcę, tworzącego wartość dla ogółu. Do tego doszedł jeszcze jeden ważny czynnik – **cele transformacyjne**, na które stawia przynajmniej część organizacji tworzących wartość. Te firmy dostrzegają, że nie są w stanie realizować swojej misji w pojedynkę (według klasycznego modelu przedsiębiorstwa). Szersza formuła kreowania wartości przenosi uwagę z rezultatów osiągniętych w wyniku kooperacji pomiędzy pojedynczymi podmiotami (klasyczny łańcuch wartości) na proces generowania wartości w ramach sieci powiązań, a także całej społeczności.

W naszym autorskim podejściu do organizacji szukamy spójności i konsekwencji. Jak wyobrażamy sobie organizację tworzącą wartość w świecie pracowników wiedzy?

1. Jest świadoma swojej tożsamości, misji, celu nadrzędnego.
2. Tworzy propozycję wartości dla wszystkich interesariuszy i jest skoncentrowana na realnym jej tworzeniu.
3. Buduje relacje (z pracownikami, klientami, społecznościami) pozwalające na tworzenie wartości.
4. Kreuje kulturę organizacyjną, przywództwo i EVP (propozycję wartości dla pracowników) sprzyjające tworzeniu wartości.
5. Buduje *know-how*, technologie, procesy (kapitał organizacyjny) zapewniające tworzenie wartości.
6. Stosuje mierniki wartości, które łączą wszystkie perspektywy w jeden spójny model (wspólną teorię organizacji).

Co zawiera nasza książka

Wskazujemy na kluczowe elementy wpływające na tworzenie wartości. W rozdziale *Świat na granicy paradygmatów* opisujemy wybrane elementy, istotnie wpływające na zmianę paradygmatów efektywności organizacji. Jak się mają sieciowość i digitalizacja do generowania wartości? Jak wzrost niepewności definiuje na nowo organizację i jej czynniki sukcesu? Jak funk-

cjonują współcześni ludzie – sieciowi pracownicy wiedzy? Jaki jest związek idei wikinonii ze strategiami firm? Co w praktyce oznacza twierdzenie, że wartość jest budowana przez kapitał intelektualny?

Tworzenie wartości w świecie, który opisujemy, wymaga zrozumienia, co decyduje o sukcesie, a co o upadku. Te czynniki przedstawiamy w następnych rozdziałach. Postawiliśmy na takie, które naszym zdaniem najsilniej korelują z tworzeniem wartości, a zarazem są wyzwaniem dla współczesnych organizacji i zespołów. Taki wybór jest też efektem naszego skupienia się na kapitale intelektualnym jako źródle tworzenia wartości – zajmujemy się zatem kapitałem ludzkim (różnorodne zespoły, przywództwo) i kapitałem organizacyjnym (innowacyjność, uczenie się, metody wspierające współdziałanie, otoczenie sprzyjające tworzeniu wartości). Pośrednio zajmujemy się też kapitałem relacyjnym (sieci społeczne).

W rozdziale *Innowacyjność* skupiamy się na warunkach tworzenia innowacji jako źródła tworzenia wartości. Przedstawiamy je z kilku perspektyw: traktujemy innowacje jako proces, odnosimy się do ludzi jako źródła innowacji oraz do czynników stymulujących lub blokujących innowacyjność. Przyjmujemy założenie, że każda organizacja i każdy zespół powinny stworzyć własną receptę na innowacyjność.

W rozdziale *Siła różnorodnych zespołów* skupiamy się na nowym paradygmacie zespołowości, którego cechy charakterystyczne to silna zmienność, tymczasowość i różnorodność. Do potencjału tkwiącego w heterogeniczności nie musimy przekonywać, ale uzyskanie trwałej zdolności do tworzenia wartości dzięki różnorodności wymaga odpowiedniego przepisu. W przeciwnym razie, jak mawiał Peter Drucker, otrzymamy chaos, spory i nieefektywność. Dokonujemy przeglądu nowoczesnych zespołów (np. zespołów menedżerskich), a ponadto dzielimy się naszym doświadczeniem i naszą wiedzą, jak dbać o efektywność w tych zespołach.

W rozdziale *Uczenie się* opisujemy nowy paradygmat uczenia się i jego znaczenie w tworzeniu wartości. Nowy paradygmat uczenia się, związany z tempem i częstotliwością zmian, wymusza na nas konieczność oduczania się i ponownego uczenia organizacji, zespołów i pracowników wiedzy. Dochodzi do tego aktualna wiedza o mózgu w procesie uczenia się i roz-

woju – i o tym też piszemy. Dokonujemy przeglądu wyzwań związanych z uczeniem się całej organizacji, która oprócz operacyjnej doskonałości potrzebuje „strategicznego uczenia się”. Opisujemy również stosowane przez nas wskaźniki oceny warunków uczenia się w organizacji. Wskazujemy na różne podejścia do uczenia się, jakie prezentują nowoczesne zespoły, w zależności od kontekstu, w którym zespół powstaje i działa. Prezentujemy naszą metodę budowania zespołów – **Team Mirror** – która łączy podejście diagnostyczne z coachingowym. W kwestii uczenia się jednostek rozwijamy pojęcie *opportunity learner* i podejście oparte na zasobach i mocach jako alternatywę dla obecnie popularnej filozofii luki kompetencyjnej.

W rozdziale *Przywództwo tworzące wartość* przekazujemy nasze autorskie podejście, które stosujemy i rozwijamy od lat. Nazwaliśmy je **ILead™**. Opiera się ono na założeniu, że nie ma jednego wzorca lidera, i na tym, że współczesne przywództwo wymaga od lidera ciągłego rozwoju. Podstawą jest praca nad jego własnymi zasobami i tu proponujemy naszą metodę, która wspiera ten rozwój. *Przywództwo siedmiu planet* opisuje siedem wymiarów podróżowania w głąb siebie na kontinuum: uczenie się, rozwój, stawanie się liderem. Mówimy też o trzech (kluczowych naszym zdaniem) aspektach przywództwa, które reprezentują: lider innowacji, lider różnorodności i lider zmiany.

W rozdziale *Otoczenie sprzyjające tworzeniu wartości* odpowiadamy na pytanie: „Co przyciąga i zatrzymuje wartościowych ludzi (retencja), co ich angażuje (motywacja wewnętrzna) i jak modelować kulturę organizacyjną oraz środowisko pracy, aby powstawała wartość?”. Podpowiadamy też, jak troszczyć się o tzw. energię organizacji, aby osiągać swoje cele.

I w końcu w rozdziale *Metody* dokonujemy przeglądu metod i podejść do pracy zespołowej. W jaki sposób organizować się, aby wytworzyć wartość? Co jest pomocne przy tworzeniu i osiągnięciu spójności zespołu? Co pomaga w efektywności? Co wspomaga współpracę i uczenie się? Co wyzwala kreatywność i zdolność rozwiązywania problemów? Wybraliśmy stosowane i sprawdzone przez nas metody jako wzorce gotowe do wykorzystania w procesie tworzenia wartości.

Dla kogo jest ta książka

Sensotwórczość kierujemy do:

- przedsiębiorców i liderów chcących tworzyć wartość w swoich zespołach i organizacjach;
- pracowników wiedzy, którzy mają świadomość, że stary paradygmat im nie służy, i szukają wyjaśnienia, jak można inaczej się organizować, aby generować wartość;
- członków zespołów szukających lepszej efektywności i skuteczności w pracy zespołowej;
- osób pełniących funkcje kierownicze, szefów projektów, specjalistów, którzy chcą podchodzić proaktywnie do zmian, być ich podmiotem, nie przedmiotem;
- wszystkich tych, którzy oczekują od organizacji biznesowych i niebiznesowych tworzenia wartości dla klientów, inwestorów, pracowników i otoczenia.

Jak poruszać się po książce

Książka zawiera siedem rozdziałów, z których każdy opisuje jeden z aspektów tworzenia wartości. Można je czytać po kolei, ale można też czytać pojedyncze rozdziały i traktować je jak niezależne całości. W każdym rozdziale umieszczaliśmy odnośniki do reszty książki. Pozwala to przenosić się pomiędzy jej częściami podczas czytania, ale też pokazuje, w jaki sposób poszczególne wątki łączą się ze sobą.

Książka jest tak skonstruowana, aby czytelnik mógł odwoływać się na bieżąco do swojego własnego świata, który tworzy i w którym funkcjonuje zawodowo lub prywatnie (jednostka, zespół, organizacja). Dzięki temu czytelnik może sukcesywnie poddawać refleksji wszelkie własne i cudze działania. W każdym rozdziale można znaleźć problemy do rozważenia, wskazówki oraz elementy praktyczne do zastosowania. To pozwoli każdemu wyciągać wnioski dla siebie i planować konkretne działania.

Zapraszamy.

Nowe podejście do zarządzania, budowania zespołów i wytwarzania wartości przez firmy.

Jednym z charakterystycznych elementów nowego świata, opartego na informacji, wiedzy i kapitale niematerialnym, jest nowy typ pracownika. Pracownicy wiedzy (ang. *knowledge workers*) właściwie dominują dziś we wszystkich branżach. Na takie osoby nie działają konwencjonalne systemy motywacyjne, nie chcą być zasobem, kosztem czy trybem w maszynie. Chcą się uczyć i stale rozwijać, ale nie tylko w ramach wyznaczonych formalnie procesów edukacyjnych. Dla pracowników wiedzy uświadomienie sobie sensu własnej pracy i podejmowanych wysiłków jest warunkiem koniecznym do zaangażowania się. Powstaje pytanie: czy Ty, Twoja firma lub jej menedżerowie jesteście gotowi zarządzać takim intelektualnym kapitałem? Bo jeśli zastosujecie stare metody wobec nowego typu pracownika, to się nie uda. Pracownicy wiedzy odejdą gdzie indziej. Bez wahania.

Doktorzy biznesu: Joanna Heidtman i Piotr Piasecki świadomi tego nowego paradygmatu napisali publikację pozwalającą skutecznie przewodzić pracownikom wiedzy we współczesnych firmach oraz sprawnie nawigować po zmiennej rzeczywistości biznesowej. *Sensotwórczość* oparta jest na przypadkach consultingowych oraz zbudowana wokół warsztatów prowadzonych przez autorów dla kadry menedżerskiej. Liderzy znajdują w niej więc dylematy i wyzwania, z którymi spotykają się na co dzień, a także sprawdzone techniki i konkretne wskazówki pozwalające radzić sobie w takich sytuacjach.

Duet Heidtman & Piasecki wziął pod lupę siedem kluczowym obszarów, które we współczesnych organizacjach stanowią fundament sukcesu, ale są też źródłem największych wyzwań. Autorzy zajmują się zarówno kapitałem ludzkim (różnorodne zespoły, przywództwo tworzące wartość), organizacyjnym (innowacyjność, uczenie się, metody wspierające współdziałanie, otoczenie sprzyjające tworzeniu wartości), jak i kapitałem relacyjnym (sieci społeczne). A przede wszystkim pokazują konkretne metody (m.in. Team Mirror, ILead, „Przywództwo 7 planet”) wykorzystywane do motywowania, przeprowadzania przez zmiany czy do rozwoju współczesnych zespołów.

Książka dostępna również jako e-book

HEIDTMAN & PIASECKI
business doctors

www.mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-188-4



9 788382 311884 >

MT 22029
Cena 49,90 zł