

Spis treści

Wstęp	19
Początki kapitalizmu	20
Zaangażowanie pracowników w pracę	21
Pracownicy chcą mieć pozytywny wpływ na organizację	21
Przywództwo służebne a zaangażowanie pracowników	21
Kluczowe kompetencje menedżerów w XXI wieku	22
Menedżer jak trener sportowy	22
Jak budować zaangażowanie pracowników?	23
Wykorzystaj misję, wizję, wartości i strategię organizacji	24
Zacznij od efektywnej rekrutacji	24
Wyznaczaj mierzalne i realne do osiągnięcia cele	24
Efektywnie zarządzaj zmianą	25
Upełnomocnij pracowników	25
Pozwól współtworzyć miejsce pracy	25
Oczekuj refleksji nad działaniem i usprawnień w codziennej pracy	25
Stawiaj wyzwania pracownikom	26
Angażuj w podejmowanie decyzji	26
Udzielaj konstruktywnych informacji zwrotnych	26
Jak powstawała ta książka?	27
Jak czytać tę książkę?	30
Dla kogo napisana jest ta książka?	30
 Wstęp do wydania II	 33
Proaktywni ludzie kluczem do sukcesu	34
Otwartość na opinie pracowników	34
Okazywanie zaufania pracownikom	34
Zarządzanie oparte na wartościach	35
Budowanie wartościowych relacji z pracownikami	35
Koncentracja na efektywności	35
Droga do budowania przewagi konkurencyjnej: innowacyjność	36
Rozwijanie pracy zespołowej	36
Efektywne zarządzanie zmianą	37
Angażowanie pracowników w rozwój organizacji	37
Zdrowa organizacja jako angażujące środowisko pracy	37
Uczenie się organizacji	38
Synergia	38
Co nowego w wydaniu II?	38
 Rozdział 1. Proaktywni ludzie siłą organizacji	 39
Proaktywni ludzie siłą organizacji	40
Inwestycja w ludzi	40

Profesjonalna rekrutacja	41
Wdrożenie do pracy w firmie	42
Przejrzyste systemy motywacyjne	43
Określanie obszarów do rozwoju	43
System oceny kompetencji i rozwoju	43
Zarządzanie talentami pracowników	44
Zarządzanie wiedzą	44
Proaktywność i reaktywność pracowników	45
Jak rozpoznać ludzi proaktywnych?	46
Proaktywność i reaktywność w komunikacji	47
Proaktywni ludzie a talenty w organizacji	48
Oczekiwania utalentowanych pracowników	48
Co mówią proaktywni pracownicy?	49
Co mówią reaktywni pracownicy?	50
Jak pobudzać proaktywność pracowników w organizacji?	50
Praktyczne sposoby zastosowania kultury pytań	51
Coaching rozwojowy jako narzędzie wspierania pro aktywności pracowników	52
Czym jest coaching?	53
Główne założenia coachingu	53
Dlaczego coaching działa?	53
Kiedy stosować coaching rozwojowy w organizacji?	54
Jakie efekty daje coaching w organizacji?	55
Czy menedżer może być coachem dla swoich pracowników?	55
Błędy w zastosowaniu coachingu w polskich firmach	55
Podsumowanie	56

Rozdział 2. Relacje z pracownikami — budowanie wartościowych relacji pomiędzy menedżerami a podwładnymi	59
Zarządzanie bez przymusu — czy to możliwe?	61
Kryzys zaufania w relacjach	61
Nieskuteczna rekrutacja	62
Jak budować efektywną organizację bez przymusu?	62
Co z kontrolą, monitorowaniem i nadzorem?	62
Jak budować relację pomiędzy pracownikiem a menedżerem?	63
Niepokojące sygnały w relacji pomiędzy pracownikami a menedżerem	64
Jak rozpocząć współpracę z nowym pracownikiem?	64
Scenariusz pierwszej rozmowy z pracownikiem (S. Culbert)	64
Jak wejść w rolę lidera — określenie zasad współpracy z zespołem	65
Modelowanie zachowania pracownika	66
Określanie oczekiwań i konsekwencji	66
Angażowanie pracowników w ustalanie zasad	67
Kiedy rozmawiać o zasadach?	67
Wartości i przekonania w pracy menedżera	67
Podział odpowiedzialności budujący zaangażowanie w pracę	68
Mity na temat zaangażowania pracowników w mniej kreatywnych zawodach	69
Budowanie zaangażowania pracowników produkcyjnych	70

Kultura pracowników spotykana na produkcji	71
Rywalizacja a motywowanie w pracy na produkcji	71
Odpowiednie podejście mistrza, kierownika i brygadzysty	72
Okaż szacunek	72
Podziękuj, poproś, pochwal, a jak trzeba, przeproś	72
Szczerość w komunikacji	73
Dbaj o bezpieczeństwo i higienę pracy	73
Rotacja na stanowiskach pracy	73
Zainteresuj się ludźmi, z którymi pracujesz	73
Praca na akord jako ograniczanie zaangażowania pracowników	74
System zarządzania kaizen wspierający motywację pracowników	75
Analiza transakcyjna w zarządzaniu	75
Jak stany Ja przekładają się na funkcjonowanie przedsiębiorstwa?	76
Znaki rozpoznania według analizy transakcyjnej	77
Co się dzieje, jeśli ludzie nie zaspokajają potrzeb psychologicznych?	78
Co się może wydarzyć, jeśli pracownicy nie otrzymają znaków rozpoznania?	79
Co może zrobić pracownik, aby otrzymać znaki rozpoznania?	79
Ekonomia znaków rozpoznania	79
Konflikty w pracy a znaki rozpoznania	80
Gry psychologiczne w organizacji	81
Trójkąt dramatyczny Karpmana w konflikcie	81
Mediowanie pomiędzy skonfliktowanymi pracownikami	83
Koniec ery ocen okresowych?	84
Paradoks oceny okresowej	84
Rzeczywistość ocen okresowych w firmach	85
Co sprawia, że oceny pracowników są tak chętnie wdrażane w firmach?	85
Co zamiast ocen okresowych?	86
Droga do budowania wartościowych relacji z pracownikami według Culberta	86
Spotkanie z zespołem wprowadzające nowe zasady	88
Ogólne zasady prowadzenia indywidualnych rozmów z pracownikami	89
Co mówią pracownicy o złych relacjach z szefami?	91
Co mówią pracownicy o dobrych relacjach z szefami?	92
Podsumowanie	92
Rozdział 3. Otwartość organizacji na opinie pracowników	95
Przewrót kopernikański w zarządzaniu	96
Cele pracownika i cele firmy powinny być tożsame	96
Wzrost świadomości pracowników	96
Jak zmienia się pracownik w erze powszechnego dostępu do informacji?	97
Strategia firmy współtworzona oddolnie	97
Victor Vroom — koncepcja przywództwa i podejmowania decyzji w organizacji	97
Jaki model podejmowania decyzji wybrać?	99
Konfrontacja z wrogią rzeczywistością	101
Zaangażowanie pracowników w poprawę warunków pracy... drogą do innowacji i wzrostu efektywności	102

Badanie satysfakcji i zaangażowania pracowników w firmie	105
Test dwunastu pytań, czyli po czym poznać, że firma osiąga sukces, a pracownicy są zaangażowani i zmotywowani?	107
Skrzynka z pomysłami od pracowników	109
Projektowanie warsztatów szkoleniowych dla pracowników	109
Podsumowanie	110
Rozdział 4. Akceleracja procesów w firmie	113
Wyzwania współczesnego świata	114
Funkowa firma	115
Koło zamachowe w firmie	116
Zwinne techniki zarządzania — zarządzanie w XXI wieku	116
Serum — zwinne zarządzanie projektem	117
Zwinne zarządzanie budżetem a właściwie zarządzanie bez budżetu	117
Planowanie scenariuszowe w strategii firmy	117
Przykład usprawniania procesów w dziale handlowym według Jasona Jordana	118
Łańcuch przy czy nowo-skutkowy w zarządzaniu sprzedażą	119
Najczęstsze przeszkody w realizacji założonych wyników sprzedażowych	119
Metoda małych kroków — zasada doskonalenia kaizen	120
Jak stosować metodę kaizen do motywowania siebie i innych?	121
Zaplanuj zmianę	121
Co ogranicza efektywność procesów według kaizen?	123
Zasada 5S, czyli jak przeciwdziałać stratom i przyspieszać procesy	123
Narzędzia zwiększania efektywności w filozofii kaizen	123
Zasada 5 razy dlaczego	124
Zasada kanban	125
Zasada kontroli wizualnej	126
Checklisty	127
Zasada PDCA, czyli koło Deminga	127
Zasady zarządzania czasem w XXI wieku — zwiększanie indywidualnej efektywności menedżera i pracowników	128
Oswoić świat, w którym żyjemy	129
Istota podejścia do zarządzania czasem w pracy	129
Dlaczego podejście systemowe jest skuteczne?	129
Najpierw posprzątaj	129
Zrób to od razu	130
Kalendarz elektroniczny wybawieniem	130
Monitoruj zadania, listy i przekazane sprawy	130
Korzyści ze zwiększenia efektywności	130
Strategia osobistej efektywności PRO TIME TOOLS	131
Podsumowanie	134
Rozdział 5. Czas na zmiany — angażujące zarządzanie zmianą w firmie	135
Zarządzanie oparte na zmianie	136
Zmiana jako element życia i pracy	136
Kierunki w zarządzaniu uwzględniające elastyczność	137

Opór i obawa przed zmianą	137
Nie taka zmiana straszna	137
Zwiększanie tempa zmian	138
Strategia rozwoju pracowników	139
Przyszłość uczącej się organizacji	139
Odkrycie nowych sposobów funkcjonowania nie oznacza jeszcze zmiany	140
Jak wprowadzać zmiany w organizacji?	140
Po czym poznać, że zmiana jest potrzebna?	142
Kryzys	142
Stagnacja, nuda, wycofanie	142
Brak satysfakcji z pracy	142
Gniew i konflikt	142
Wzrost biurokratyzacji i rytualizacja czynności	142
Brak kreatywności	143
Zadania i rola agenta zmiany w organizacji według Samuela Bacharacha	143
Jak pozyskiwać sojuszników?	144
Budowanie wiarygodności w trakcie wdrażania zmiany	145
Dobry pomysł + czyste intencje	145
Przekonanie współpracowników o posiadanych kompetencjach	145
Wybór odpowiedniego momentu na wprowadzenie zmian	146
Budowanie pozycji w organizacji	146
Uczenie się w procesie zmiany	147
Wprowadzanie zmian w działaniach nawykowych	148
Reakcja na zmianę według Julie Hay	149
Filmowa lekcja zarządzania zmianą	154
Podsumowanie	155
Rozdział 6. Twoja droga do budowania zaufania w firmie	159
Zacznij od zaufania	164
Lean management jako przykład kultury budowania zaangażowania opartej na zaufaniu	166
Empowerment — zasady i istota podejścia	166
Podsumowanie	170
Rozdział 7. Innowacyjność drogą do rozwoju firmy	171
Świat potrzeb klienta — wyznacznik trendów we współczesnym biznesie	173
Innowacyjność jako podstawowy oręż w walce o klienta	173
Nie wystarczy być, trzeba się czymś wyróżnić	174
Marketing zorientowany na emocje	175
Lojalność klientów to nie tylko nagroda, ale także cel każdej firmy	176
Trudne sytuacje w firmie a marketing	177
Pięć poziomów zaangażowania pracowników w innowacje	178
Narzędzia pobudzania kreatywności pracowników	179
Przeformułowanie	179
Model rozmowy coachingowej GROW	182
Model SCORE	183
Strategia pobudzania kreatywności Walta Disneya	185
Kreatywność zespołowa — burza mózgów	186

Model naturalnego planowania D. Allena	187
Podsumowanie	189
Rozdział 8. Wartości w organizacji — czyli jak wyjść poza metodę kija i marchewki	191
Zarządzanie przez wartości	192
Misja firmy	194
Misja firmy a motywacja wewnętrzna	195
Misja firmy a kultura organizacyjna	195
Błędy w motywowaniu pracowników	196
Misja firmy szansą na budowanie zaangażowania pracowników	196
Misja i wartości Akademii Rozwoju Kompetencji	206
Podsumowanie	207
Rozdział 9. Efektywność w życiu organizacyjnym — jak ukierunkować zaangażowanie pracowników?	209
Czynniki higieniczne w miejscu pracy	210
Style zarządzania według Herseya i Blancharda a zaangażowanie pracowników	212
Koło zlecania zadań — zarządzanie realizacją zadań	213
Delegowanie zadań i celów	214
Nastawienie wobec zasobów	215
Wskazówki do delegowania zadań	215
Monitorowanie realizacji zadań	217
Matryca efektywności działań i rezultatów	217
Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie umiejętności monitorowania?	218
Wspieranie i korygowanie działań pracowników	220
Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie korygowania działań pracowników?	220
Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie wspierania pracowników?	221
Udzielanie informacji zwrotnej w budowaniu zaangażowania	223
Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie udzielania informacji zwrotnych?	224
Motywowanie budujące zaangażowanie pracowników	225
Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie motywowania?	226
Motywuuj przy każdej sposobności	227
Kontekst motywacji przez pieniądze	229
Teoria oczekiwania Victora Vrooma	231
Rozmowa motywacyjna — scenariusz	232
Grywalizacja w zwiększaniu efektywności	233
Podsumowanie	235
Rozdział 10. Praca zespołowa jako budowanie zaangażowania pracowników	237
Lider inteligentny emocjonalnie	238
Umiejętności lidera a inteligencja emocjonalna	239
Samoświadomość lidera	239
Liderzy panują nad sobą	239
Liderzy motywują się od wewnątrz	240
Lider jest empatyczny	240

Lider wywiera pozytywny wpływ na innych	240
Przywództwo piątego stopnia według Jima Collinsa a inteligencja emocjonalna	241
Rywalizacja? Współpraca? Jak zachować równowagę w zespole?	242
Sport jako inspiracja do zarządzania zespołem	242
Siła zespołu	242
Jak to jest w zespole handlowców?	244
Spotkania zespołów handlowych	244
A więc rywalizacja czy współpraca?	246
Efektywny i nieefektywny zespół	246
Zasady funkcjonowania zespołu — nastawienie na cel	246
Cele i strategie	246
Podjmowanie decyzji	247
Odpowiedzialność	247
Zaangażowanie w pracę	247
Przywództwo zespołu	247
Proaktywność	247
Zasoby	248
Zasady funkcjonowania zespołu — nastawienie na relacje	248
Szacunek	248
Optymizm	248
Tolerancja dla różnorodności	248
Koleżeńskie relacje	248
Zaufanie	248
Konstruktywna współpraca	249
Pięć dysfunkcji pracy zespołowej według Patricka Lencioniego	249
Przewycięzanie dysfunkcji zespołu	250
Zrozumienie dla różnych osobowości członków zespołu	250
Indywidualne strategie motywacyjne — drivery według analizy transakcyjnej	251
Jak wykorzystać znajomość typów psychologicznych do zwiększenia zaangażowania pracowników?	256
Na co zwracać uwagę przy korzystaniu z teorii typów osobowości i zachowań?	257
Pro Team Tools — checklista obszarów do budowania zespołów	260
Podsumowanie	260

Rozdział 11. Organizacja w przyszłości — czym jest rozwój organizacji?	265
Jak funkcjonują systemy?	266
Istota podejścia systemowego	267
Czym jest rozwój organizacji w ujęciu systemowym?	268
Czym jest projekt rozwoju organizacji?	268
Jakie narzędzia stosuje się w projektach rozwoju organizacji?	269
Jakie korzyści wynikają z projektów rozwojowych?	269
Zarządzanie wiedzą w organizacji według Petera Senge'a	270
Wybrane metody organizacyjnego uczenia się	270
Future search	271

Appreciative Inquiry Davida Cooperridera	272
Kim jest menedżer lub konsultant rozwoju organizacyjnego?	272
Kim nie jest konsultant rozwoju organizacyjnego?	273
Kim zatem jest konsultant rozwoju organizacyjnego?	273
Czy warto korzystać z usług konsultanta rozwoju organizacji?	275
Rola HR w rozwoju organizacji	275
Zmiana roli HR	277
Pro Org Tools — od przeglądu organizacji do jej rozwoju	280
Prepare diagnosis — przygotowanie diagnozy stanu organizacji	281
Recommendations — rekomendacje do rozwoju organizacji	281
Opening contract — zawieranie kontraktu z członkami organizacji	281
On strategy working — aktualizacja strategii lub tworzenie nowej	281
Reinforcement employees — wzmocnienie pracowników w ich rolach	282
Growing engagement — podtrzymywanie zaangażowania w rozwój	282
Take the power back — upewnienie pracowników w ich rolach	282
Objectives & indicators — wyznaczanie celów i wskaźników	283
Open new capabilities — wspólna praca przekłada się na kreatywność	283
Leaving organization — pozostawienie silnej organizacji	283
Service — czyli wsparcie organizacji w utrzymaniu kierunku	283
Rozwój organizacji według Adizesa	284
Podsumowanie	293

Rozdział 12. Organizacja u lekarza — budowanie zdrowych organizacji	295
Myślenie właściciela kontra myślenie przedsiębiorcy	295
Właściciel jest nastawiony na przeszłość i teraźniejszość, a przedsiębiorca na teraźniejszość i przyszłość	296
Właściciel podchodzi do biznesu emocjonalnie, a przedsiębiorca pragmatycznie i z wizją	296
Właściciel ma wydatki, a przedsiębiorca inwestuje	297
Właściciel płaci pracownikom, przedsiębiorca dzieli się wypracowanym zyskiem	297
Właściciel ponosi koszty szkolenia, przedsiębiorca zwiększa wartość swoich pracowników i biznesu	298
Właściciel traktuje firmę jako swoją, przedsiębiorca jako wspólną ideę	298
Właściciel sam robi najlepiej, przedsiębiorca szuka lepszych od siebie	299
Właściciel zaryzykuje przyjęcie zlecenia, do wykonania którego brakuje mu kompetencji, przedsiębiorca będzie się tego wystrzegał	299
Typy postaw pracowniczych ze względu na zaangażowanie — na poważnie i na wesoło	300
Niewidzialne przyczyny upadku firm	303
Powolny upadek firmy	303
Jak rozpoznać zbliżający się kryzys organizacji?	303
Najczęstsze przyczyny braku efektywności organizacji według Briana Dive'a	304
Syndromy starzenia się organizacji według Adizesa	306
Unikanie ryzyka biznesowego, czyli lepsze jest wrogiem dobrego	306
Spadek ambicji — oczekiwania niższe od wyników	307

Pojawia się nadmiar gotówki	307
Forma działania staje się ważniejsza od samego działania	307
Od „po co?” i „co?” do „Jak?”, „kto?”, „dlaczego teraz?”	308
Od zaangażowania do konformizmu	308
Od przebaczenia do prośby o pozwolenie	308
Czy to problem, czy możliwości?	308
W firmie zaczynają rządzić finansiści i prawnicy	309
Władza należąca do pracowników liniowych zostaje przejęta przez korporację	309
Odpowiedzialność kontra władza	309
Organizacja kieruje zarządzającymi, a nie zarządzający organizacją	309
Pęd czy siła rozpędu?	309
Zmiana lidera nie pomaga	310
Wewnętrzni konsultanci nie pomagają	310
Od koncentracji na sprzedaży do koncentracji na zysku	310
Od klientów do grup interesów	310
Od gotówki do polityki	310
Ku przestrodze: jak pracownicy omijają firmowe wskaźniki?	311
Tym, czego nie da się zmierzyć, nie da się zarządzać	311
Nieważna jakość, ważna ilość — czyli realizacja wskaźników ponad wszystko	311
Wskaźniki niemierzalne, ale przekładające się na ocenę	312
Fałszowanie wskaźników jakości obsługi klienta	312
Syndrom nieuczciwego taksówkarza	312
Prawo Parkinsona w pracy	313
„Delegowanie” pracy na zewnątrz	313
Sprzedaż ilościowa, czyli liczy się tylko cel	314
Oceny okresowe jako pole do nadużyć	314
Jak radzić sobie z patologicznymi działaniami pracowników?	315
Podsumowanie	315

Rozdział 13. Lekcje trwające całe życie — uczenie się organizacji, szkolenia i budowanie zaangażowania **317**

Refleksyjna praktyka — lessons learned	319
Postępowanie w przypadku potknięć i błędów pracownika	319
Nie ma wiedzy i doświadczenia bez popełniania błędów	319
Nie ma błędów, są tylko informacje zwrotne	320
Ten, kto nic nie robi, nigdy nie popełnia błędów	320
Osoby, które popełniają najwięcej błędów, odnoszą największe sukcesy	320
„Nie poniosłem porażki. Po prostu odkryłem 10 000 błędnych rozwiązań” (T. Edison)	321
Szkolenia i inne formy rozwoju w organizacji	321
Zanim podejmiesz decyzję o rozwoju	321
Rola i efektywność szkoleń w organizacji	322
Czas trwania szkolenia a jego efektywność	322
Jak zwiększyć efektywność szkoleń?	322
Aktywne szkolenie — tak, ale	323
Dopasowanie szkolenia do potrzeb uczestników	323

Teoria nie zawsze idzie w parze z praktyką	323
Uwaga na wartości i przekonania	324
Nastawienie uczestników do programów rozwojowych	325
Krzywa zapamiętywania jest nieubłagana	325
Brak odpowiedzialności za rezultaty	325
Zastosowanie wiedzy w praktyce	325
Próbowałem, ale nic z tego nie wyszło	326
Brak utrwalenia wiedzy po działaniu rozwojowym	326
Negatywne przekonania uczestników programów rozwojowych	326
Powrót na stare tory	326
Chodzenie na skróty	327
Najczęściej popełniane błędy ograniczające zaangażowanie uczestników programów rozwojowych	327
Brak konsultacji i omówienia programu działań z pracownikami	327
Brak profesjonalnego sprecyzowania potrzeb rozwojowych pracowników	327
Kierownictwo nie wie, czego wymagać	327
Złe wzorce ze strony liderów (formalnych i nieformalnych)	328
Działanie rozwojowe ma zastępować interwencję kierownika	328
Perspektywa firmy organizującej programy rozwojowe	328
Działanie rozwojowe nie powinno być jednorazową wycieczką	328
Zbuduj system szkoleń	328
Mierzenie efektywności działań rozwojowych	329
Wiedza jak mikroskop trzymany w szafie	329
Jak współpracować z firmą doradczo-szkoleniową?	329
Badanie potrzeb rozwojowych	330
Otwartość na konsultowanie programu	330
Dopasowanie prowadzących proces do grupy	330
Know-how firmy szkoleniowej	330
Niektóre firmy obiecują zbyt wiele	331
Wartości, którymi kieruje się firma	331
Brak zapoznania się ze specyfiką grupy (rutynowe podejście)	331
Zbyt dużo wiedzy w krótkim czasie	331
Możliwość dopasowania modułów do swoich potrzeb	332
Propozycja odmiennych rozwiązań niż szkolenie	332
Blended learning	334
Korzyści ze stosowania blended learning	335
Podsumowanie	336

Zakończenie **339**

Synergia jest możliwa wtedy, kiedy mamy właściwych ludzi na pokładzie	339
Dobre relacje pomiędzy menedżerem a pracownikiem dają efekt synergii	340
Uwzględnianie opinii i pomysłów pracowników a efekt synergii	340
Efektem zaangażowania pracowników jest przyspieszenie procesów wewnątrz firmy	341
Efektywne zarządzanie zmianą zwiększa pewność jej wdrożenia	341
Kultura zarządzania oparta na zaufaniu	341
Zaangażowanie pracowników firmy w poszukiwania innowacyjnych	

rozwiązań	342
Wartości organizacyjne spójne z rzeczywistymi działaniami firmy	342
Zarządzanie efektywnością pracowników a budowanie zaangażowania w cele firmy	343
Skuteczne przywództwo i efektywna praca zespołowa wzmacniają efekt synergii	343
Rozwój organizacji, czyli spojrzenie w przyszłość	344
Zdrowa organizacja jako efekt zaangażowania pracowników	344
Uczenie się organizacji jako efekt synergii	344

Dodatek. Spojrzenie na zespoły samozarządzające się z perspektywy Pro Active Tools	347
Proactive people — proaktywni ludzie siłą organizacji	350
Relationship — budowanie wartościowych relacji z pracownikami	350
Openness — otwartość na opinie pracowników	352
Accelerate — przyspieszanie procesów w organizacji	352
Change — zarządzanie oparte na zmianie	354
Trust — praca oparta na zaufaniu	354
Innovation — zaangażowanie pracowników w poszukiwanie innowacji	355
Values — wartości w życiu organizacyjnym	355
Efficiency — nastawienie na wydajność	356
Teamwork — praca zespołowa	356
OD Process — systemowe myślenie o rozwoju organizacji	357
Organization (healthy) — zdrowa organizacja	358
Learning — uczenie się organizacyjne	358
Synergy — synergia wszystkich obszarów Pro Active Tools	359
Wdrożenie zespołów samozarządzających się w organizacji	360
Przykłady firm turkusowych i stosujących samozarządzanie	362
Polskie „turkusy” o sobie	362

oprac. BPK