

Piotr Prokopowicz

Sebastian Drzewiecki

LIDER WYSTARCZAJĄCO DOBRY

12 LEKCJI

AUTENTYCZNEGO PRZYWÓDZTWA
NA CZASY NIEPEWNOŚCI

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Grzegorz Krzystek
Projekt okładki: Jan Paluch

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie/prczeni>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7361-7

Copyright © Piotr Prokopowicz, Sebastian Drzewiecki 2021

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Rok, w którym zatrzymała się Ziemia	13
Świat w ogniu	21
Trzy źródła ratunku w kryzysie	23
Kultura: co robią i mówią inni?	24
Instytucje: co robiliśmy i mówiliśmy wcześniej?	25
Przywództwo: jak komunikują się i zachowują liderzy?	27
Przewidywalna nieprzewidywalność	30
Sprzeczności przywództwa w czasie niepewności	33
Ubóstwo myślenia czarno-białego	33
Nowa strategia równowagi	34
Podążaj drogą środka	37
Oburęczność	38
Zwinność	40
Przywództwo wystarczająco dobre	43

W stronę przywództwa wystarczająco dobrego	47
Czarna skrzynka umysłu	48
Nie musisz być samotny	49
Skąd przyszliśmy? Kim jesteśmy? Dokąd idziemy?	50
Autentyczność w czasach niepewności	55
Autentyczność i profesjonalizm	56
Role społeczne, scena i kulisy	58
Spójność — najpełniejsza forma autentyczności	60
Samoświadomość w przywództwie	65
Osobowość lidera	65
Silne strony lidera	70
Wartości lidera	72
Mosty między „ja” i „inni”	77
Przed wszystkim słuchaj	79
Pokaż kontekst, ale nie za szeroki	84
Twórz przekaz prosto, ale nie prostacko	86
Mów z charyzmą	88
Komunikuj z nadmiarem	91
W poszukiwaniu informacji zwrotnej	93
Pułapki informacji zwrotnej	94
Zrozumienie różnorodności	101
Różnorodność wiekowa	106
Różnorodność kompetencji i doświadczeń zawodowych	110
Różnorodność kulturowa	112
Rozwiązywanie problemów wspólnie z innymi	117
Budowanie relacji z interesariuszami	119

Przewodzić w służbie innym	125
Czy jesteś gotów podzielić się władzą?	130
Przywództwo smakuje najlepiej, gdy dzieli się je z innymi	134
Epilog: odkładana rewolucja	137
Niepewna przyszłość przywództwa	138
Nowy, jeszcze bardziej płynny świat?	140
Przywództwo wystarczająco dobre jest oparte na zaufaniu	143
Odkładana rewolucja przywództwa wystarczająco dobrego	149
12 lekcji autentycznego przywództwa	153
Coda	156
Podziękowania	158

Trzy źródła ratunku w kryzysie

Czym jest kryzys? Ogólnie rzecz biorąc, jest to wydarzenie o niskim prawdopodobieństwie wystąpienia, ale daleko idących konsekwencjach, grożące przetrwaniu danego systemu i charakteryzujące się wysokim stopniem wieloznaczności przyczyn i sposobów radzenia sobie z nimi². Kryzysy ekonomiczne (takie jak ten z 2008 roku), organizacyjne (takie jak wyciek ropy naftowej na platformie wiertniczej BP w Zatoce Meksykańskiej w 2010 roku) czy epidemiologiczne (takie jak pandemia koronawirusa w 2020 roku) łączy więc ze sobą nie tylko nagły charakter, ale i to, w jaki sposób reagują na nie ludzie. Aby być efektywnym liderem, nie tylko w czasach kryzysu, musisz lepiej zrozumieć, jak ludzki umysł radzi sobie z ryzykiem i związaną z nim niepewnością.

Kryzys ekonomiczny, kryzys organizacyjny czy kryzys epidemiologiczny — wszystkie dzielą ze sobą jedną wspólną cechę: są jak pożar w zamkniętej sali kinowej. Większość z nas początkowo ignoruje symptomy („to tylko przejściowe!”), duża część reaguje za późno („jeszcze zdążymy!”), każdy z nas zwraca się jednak w końcu w trzech kierunkach, aby zredukować niepewność i znaleźć drogę do wyjścia. Te trzy kierunki to kultura, instytucje i zachowanie liderów.

² Pearson C.M., Clair J.A., *Reframing crisis management*, „Academy of Management Review”, 1998, 23 (1), s. 59 – 76.

Kultura: co robią i mówią inni?

Pierwszym źródłem redukcji niepewności, zarówno w sytuacji kryzysowej, jak i w życiu codziennym, jest kultura.

Z punktu widzenia psychologii kulturę rozumieć można jako system norm, wartości i nawyków charakterystycznych dla danej społeczności. Kultura to swojego rodzaju osobowość grupy, unikalny dla niej zestaw cech i reakcji na codzienne wyzwania. Najbardziej oczywistym i obserwowalnym elementem kultury jest zachowanie innych osób, a najważniejszym mechanizmem odpowiedzialnym za jej skuteczność jest **konformizm**, czyli modyfikacja swojego działania pod wpływem innych ludzi. Co ważne, terminu „konformizm”, jako określenia zjawiska odgrywającego kluczową rolę w efektywności kultury w redukowaniu niepewności, nie należy rozumieć negatywnie. To, jak zachowują się inni, jest zwykle bardzo dobrą wskazówką tego, co powinniśmy robić — wie o tym każdy, kto pierwszy raz w życiu zamówił i próbował zjeść homara w restauracji.

W sytuacji niepewności kultura dostarcza bezcennych informacji na temat tego, jakiego rodzaju zachowania są pożądane i akceptowane w grupie. O zachowaniach pożądanych dowiadujemy się zazwyczaj na podstawie tego, co mówią (lub czasem krzyczą) inni ludzie. „Powinniśmy zostać w miejscu”, „Trzeba zachować zimną krew” czy „Nasi pracownicy muszą pracować teraz na 120% normy” to tzw. normy preskryptywne, opisujące oczekiwania grupy wobec jej członków. O zachowaniach akceptowanych w grupie dowiadujemy się również na podstawie tego, co inni ludzie po prostu robią. W wielu przypadkach najlepszym źródłem informacji o tym, jak powinniśmy się zachować, jest to, jak często zachowują się w ten sposób inne osoby — mówimy wtedy o tzw. normach deskryptywnych.

W sytuacji, w której normy *preskryptywne* (co mówią inni) i *deskryptywne* (co robią inni) stoją ze sobą w konflikcie, jesteśmy bardziej skłonni (i słusznie!) zaufać czynom, a nie słowom. I tak w sytuacjach, w których ktoś

mówi, że powinniśmy zostać na miejscu, a ucieka, albo twierdzi, że powinniśmy zachować zimną krew, a panikuje, albo mówi, że pracownicy muszą pracować ze zdwojoną siłą, a sam idzie na urlop — jesteśmy bardziej skłonni wsłuchać się w sygnał wysyłany działaniem, a nie w szum pochodzący z wypowiedzianych słów³.

Problem polega na tym, że w sytuacji niepewności, kryzysu lub paniki zachowanie innych — czy też szerzej kultura — może się okazać nieadekwatne do potrzeb przetrwania. Mówiąc prosto: większość może się mylić.

Co wtedy robimy?

Instytucje: co robiliśmy i mówiliśmy wcześniej?

Drugim źródłem redukcji niepewności, szczególnie w czasie kryzysu, są instytucje, czyli, jak mówią o nich socjologowie, ustalone wcześniej wzory organizacji i realizacji celów. To, jak oficjalnie podejmowane są decyzje, jak zbudowany jest schemat organizacyjny, jak zaaranżowana jest przestrzeń czy w jaki sposób zaplanowane są działania w sytuacji zagrożenia, składa się na ogół rozwiązań instytucjonalnych danej grupy, firmy czy społeczeństwa.

W sytuacjach niepewności oficjalne kanały komunikacji i władzy stanowić powinny dla wielu ludzi wsparcie, wprowadzając porządek i przewidywalność. Tak jak w przypadku pożaru w zamkniętej sali kinowej szukamy strzałek wskazujących wyjście ewakuacyjne umieszczonych tam

³ Taki rozdźwięk między deklarowanymi a rzeczywistymi zachowaniami obserwowano na przykład przez długie lata w firmie Enron. Schizofreniczna kultura pracy, w której z jednej strony mówiono o innowacji i etyce, a z drugiej nagradzani byli ludzie, którzy zachowywali się niemoralnie, wykorzystując „innowacyjne” narzędzia defraudacji pieniędzy, doprowadziła do jednego z największych współczesnych skandali korporacyjnych. (Więcej w: Petrick J., Scherer R., *The Enron Scandal and the Neglect of Management Integrity Capacity*, „American Journal of Business”, 2003, 18, s. 36 – 49).

przez personel budynku, tak samo w razie wystąpienia kryzysu nasza uwaga zwraca się w kierunku oficjalnych i sprawdzonych wcześniej struktur organizacji czy instytucji publicznych.

Weźmy przykład pandemii koronawirusa. Pomimo bardzo szybkiego wzrostu przypadków zachorowań na COVID-19 Niemcy wskazywane są bardzo często jako kraj, który bardzo dobrze poradził sobie w początkowych etapach zagrożenia. W świetle zróżnicowanego zakresu stosowania się obywateli do zasad kwarantanny instytucje publiczne odpowiedzialne za wykrywanie i leczenie choroby stanęły na wysokości zadania, w związku z czym Niemcy doświadczyły znacznie niższego niż inne kraje Zachodu współczynnika śmiertelności. Obywatele Niemiec zwrócili się w stronę instytucji, a instytucje te były gotowe. Nie wszystkie instytucje stanęły jednak na wysokości zadania i, jak wskazuje badanie Edelman Trust Barometer, zaufanie do instytucji państwowych w trakcie pandemii dramatycznie spadło w 26 badanych przez firmę krajach.

Mechanizmem efektywności instytucji w redukowaniu niepewności są **tradycja i zaufanie**. Z jednej strony instytucje czerpią swoją siłę z tego, że „są takie od zawsze” (pomyśl, dlaczego tak wielu z nas siedzi przy stole imieninowym, wcale tego nie chcąc), z drugiej z tego, że wierzymy, iż ich istnienie jest dla nas pożyteczne (pomyślmy, co by było, gdybyśmy nie wierzyli strzałkom ewakuacyjnym).

Kultura i instytucje stanowią razem dwie potężne siły redukujące niepewność. Jeśli są silne i elastyczne, naród czy organizacja są w stanie bez większych problemów przetrwać małe i średnie kryzysy. Co jednak, jeśli instytucje są słabe lub gdy kryzysu nie da się rozwiązać jedynie efektywnością kultury i instytucji?

Wtedy nasza uwaga skupia się — słusznie — na liderach.

Przywództwo: jak komunikują się i zachowują liderzy?

Kiedy pali się świat, zwracamy oczy ku innym ludziom, ku instytucjom, ale przede wszystkim ku tym, którzy efektywnie mobilizują nas do tego, aby szybko ugasić ogień: liderkom i liderom.

Przywództwo ma setki definicji i jeszcze więcej wcieleń, na potrzeby tej książki rozumieć je będziemy jednak dość prosto — jako **proces mobilizowania i wspierania ludzi we wspólnej realizacji celów**. Podstawowym mechanizmem efektywności lidera — tak w czasie kryzysu, jak i na co dzień — jest **perswazja**, czyli ogół sposobów wpływu na przekonania, motywację i działania innych osób, a w szczególności **charyzma**, czyli oddziaływanie oparte na unikalnych, atrakcyjnych osobistych cechach lidera oraz odwoływaniu się do wartości istotnych dla grupy⁴. W sytuacji kryzysu i związanej z nią wieloznaczności natura przywództwa nie zmienia się radykalnie, zwiększa się jednak znaczenie niektórych istotnych aspektów związanych z pełnieniem roli lidera. Jakiego rodzaju przywództwo sprawdza się jednak w sytuacji niepewności?

Kiedy w naszej pracy rozmawiamy z menedżerami i badaczami zajmującymi się zarządzaniem kryzysowym na temat tego, jaka jest podstawowa rola lidera w trudnych czasach, odpowiedź jest zazwyczaj taka sama: **lider musi przede wszystkim być obecny**.

Weźmy przykład z historii XX wieku. Winston Churchill to jeden z największych nowożytnych przywódców. Wybrany na premiera Wielkiej Brytanii na kilka miesięcy przed rozpoczęciem bombardowania Londynu przez samoloty Luftwaffe, stanął czoła jednemu z największych kryzysów w historii Zjednoczonego Królestwa. Jedną z rzeczy, z których Churchill

⁴ Antonakis J., Bastardoz N., Jacquart P., Shamir B., *Charisma: An ill-defined and ill-measured gift*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, 2016, 3, s. 293 – 319.

zdawał sobie sprawę od samego początku swojej kariery, była rola symbolicznych gestów w budowaniu motywacji i otuchy wśród współobywateli. W trakcie nalotów premier Wielkiej Brytanii organizował przyjęcia, których częścią była obserwacja ataku bombowców z dachów budynków, po czym przechadzał się po ruinach (prawie zawsze w towarzystwie mediów), zachęcając do cierpliwości i wytrwałości.

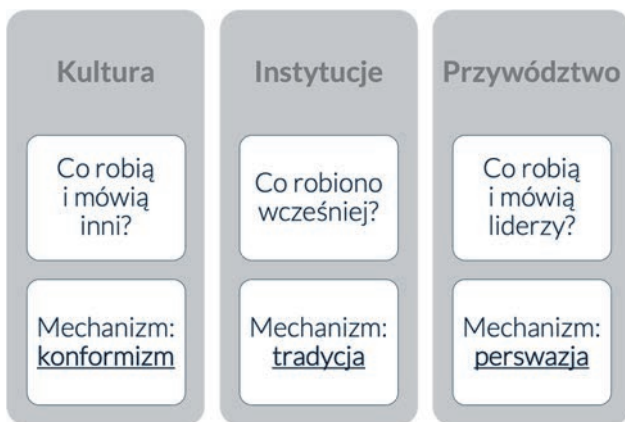
Do historii przeszło jego zachowanie w trakcie wizyty w Bristolu po jednym z bombardowań. Tłum, który zgromadził się wokół Churchilla, był tak ogromny, że osoby, które przybywały na spotkanie, nie widziały go i nie były pewne, czy w ogóle tam jest. Kiedy Churchill się o tym dowiedział, zdjął swój słynny kapelusz, nałożył go na łaskę, podniósł do góry i zaczął nim machać. Jak gdyby chciał powiedzieć: „Nie bójcie się, jestem z wami, jestem tutaj!”. Tłum, widząc kapelusz Churchilla, szybko się uspokoił.

Sama obecność lidera w czasie niepewności może stanowić źródło redukcji niepewności. Poczucie bezpieczeństwa wynikające z tego, że nasi liderzy wiedzą, co robić (nawet jeśli tylko w krótkiej perspektywie czasowej), jest trudne do przeceniania. Co ważne, zadanie takie możliwe jest do zrealizowania nawet wtedy, gdy lider jest w organizacji nowy. Sebastian objął swoją rolę w Sabre zaledwie rok przed pandemią, co sprawiło, że kiedy wybuchł kryzys, był dopiero na początku poznawania ludzi i ich oczekiwań. Czy możliwe było w takiej sytuacji bycie obecnym i dawanie zespołom poczucia bezpieczeństwa?

W przypadku Sebastiana zadziałało wykorzystanie wielu różnych kanałów komunikacji i podział spotkań z osobną agendą dla poszczególnych grup (zarząd firmy, zespół senior liderów w danej lokalizacji, zespół wszystkich liderów w organizacji, wszyscy pracownicy i w końcu mniejsze spotkania). Na spotkaniach z poszczególnymi grupami poruszane były te same tematy, ale dla liderów, którzy na co dzień są najbliżej swoich zespołów, były dodawane informacje i kontekst, którym mogli być zainteresowani ich koleżanki i koledzy. Szczególnie udanym pomysłem w początkowych fazach kryzysu okazała się organizacja spotkania, na którym każdy pra-

cownik mógł zadać dowolne, anonimowe pytanie, a wszyscy inni członkowie organizacji mogli je zobaczyć i zagłosować na nie, by liczba głosów zdecydowała, które pytanie zostanie zadane jako pierwsze (tak zwana sesja *Ask Me Anything*). Pozwoliło to uczestnikom wpływać na rytm spotkania, zidentyfikować kwestie najbardziej dla organizacji istotne, a jednocześnie pokazało „temperaturę” firmy. Sebastianowi spotkanie pozwoliło dodatkowo zrozumieć, co ludzi nurtuje i czego potrzebują najbardziej. Jednocześnie Sebastian na początku kryzysu zwiększył aktywność w mediach społecznościowych. Wykorzystując swoje prywatne konto, starał się przekazać uczucie spokoju i pewności co do przyszłości organizacji, co dobrze wpływało na nastroje pracowników (oraz ich rodzin i przyjaciół).

Oczywiście sama obecność jest warunkiem niezbędnym, ale niewystarczającym dla dobrego przywództwa — liderzy muszą opanować cały szereg umiejętności i zachowań, aby zasłużyć na miano dobrego lidera kryzysowego. Liderzy kryzysowi jasno definiują obowiązki ludzi i zespołów, ale dają wolność w ich realizacji. Dają nadzieję, ale mówią prawdę. Pokazują cel, ale skupiają się na działaniach. Gdy nawigują przez burzliwe morze wypełnione scyllami i charybdami ekstremalnych stylów zarządzania, nie pozostaje im nic innego jak znaleźć unikalną dla siebie drogę przezwyciężenia paradoksów przywództwa w czasie niepewności.



Rysunek 1. Trzy mechanizmy redukcji niepewności w organizacjach.

Przewidywalna nieprzewidywalność

Dobrze, ale czym w ogóle jest niepewność? Z punktu widzenia procesu podejmowania decyzji to okoliczność, w której nie jesteśmy w stanie przewidzieć konsekwencji swoich działań. Rozumiejąc niepewność w ten sposób, widzimy, że praktycznie każda sytuacja, z którą spotykamy się na co dzień, cechuje się jakąś dozą niepewności.

Czy budząc się rano, zobaczymy wschód słońca? Czy tego samego ranka zatniemy się przy goleniu? Co się stanie, gdy rzucimy monetą? Jaka będzie konsekwencja zatrudnienia gwiazdy social sellingu w naszym dziale sprzedaży? Co się stanie, kiedy sprzedam domek letniskowy i zainwestuję pieniądze w bitcoiny? Każdy z przytoczonych powyżej kontekstów związany jest z niepewnością — tyle tylko, że niepewność ta jest mniejsza w przypadku wschodu słońca niż inwestycji w kryptowaluty.

Jedna rzecz staje się oczywista: bez względu na to, czy mówimy o zarządzaniu małą firmą IT na dynamicznym, lokalnym rynku czy dużą firmą paliwową na rynku globalnym, **w pewnym sensie każde przywództwo jest przywództwem w czasach niepewności, a każde zarządzanie — zarządzaniem kryzysowym.**

Pandemia koronawirusa to trudny, ale też jeden z wielu sprawdzianów dojrzałości dla firm, gospodarki i liderów. Elastyczne organizacje i zwinni menedżerowie, którzy inwestowali czas i pieniądze w budowanie więzi zaufania, kompetencji komunikacyjnych i buforu finansowego, są w stanie przetrwać każdy kryzys, a nawet wyjść z niego silniejszymi⁵. Z drugiej strony firmy i liderzy, którzy teoretycznie posiadali wszelkie zasoby i informacje, aby zarządzać swoimi aktywami w sposób pozwalający się przy-

⁵ Kiedy Nasir Taleb, kontrowersyjny inwestor i autor książek o ryzyku, został zapytany przez media, czy COVID-19 to „czarny łabędź”, czyli nieprzewidywalne z natury wydarzenie o potężnym wpływie, na jego twarzy dało się zauważyć zniecierpliwienie. „To nie czarny łabędź” — powiedział Taleb. „Przecież to było do przewidzenia, można się było do tego przygotować”.

gotować na przewidywalne kryzysy, nie były gotowe, ponieważ od wielu lat w światowej gospodarce miejsce planowania długoterminowego zajęły procesy optymalizacyjne, a miejsce stabilizacji — nietrwałość i planowe starzenie się produktów i organizacji.

Kiedy pomyślimy o tym dłużej, zobaczymy, że nasze systemy nastawione są na efektywność, a nie na trwanie, w związku z czym jako liderzy często koncentrujemy się nie na tym, na czym powinniśmy. Zamiast budować zaufanie w swoich zespołach, rozwijać kulturę długotrwałych relacji i wzajemnej życzliwości, budujemy luźno ze sobą związane „grupy zadaniowe”, silne w czasach dobrobytu, ale upadające w sytuacji kryzysowej. Kiedy przychodzą czasy niepewności, takie jak kryzys ekonomiczny czy epidemiologiczny, na rozwój przywództwa jest już jednak często za późno.

Nie wiemy, kiedy przyjdzie kolejny pożar. Wiemy, że nadejdzie. Gdzie będziesz Ty jako lider i gdzie będzie Twoja organizacja, gdy świat następnym razem stanie w ogniu?

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Wyjątkowy duet – psycholog biznesu
i praktykujący menedżer.

Warto ich posłuchać.

Prof. Andrzej Blikle

Przeczytaj tę książkę – zrozumiesz, dlaczego
warto pogodzić się z własną niedoskonałością
i przyznać się do niej przed swoim zespołem.

Zbigniew Jagielło

Przeczytajcie i zastosujcie te 12 lekcji! Warto!

Dr Henryka Bochniarz

Idealna książka dla zarządzających
i przedsiębiorców.

Dr inż. Jacek Kotarbiński

Książka na pewno pomoże wszystkim,
którzy chcą mieć wpływ na rzeczywistość,
a nie tylko być jej biernymi obserwatorami.

Marcin Prokop

Przeczytaj tę książkę nawet,
jeśli nie jesteś menedżerem!

Maciej Orłoś

PEWNY (SIEBIE) MENEĐŻER W NIEPEWNYCH (CZEGOKOLWIEK) CZASACH

Oto przewodnik przeznaczony dla liderów i menedżerów, którzy szukają recept na to, jak budować autentyczne relacje w swojej organizacji w czasach nacechowanych niepewnością, płynnością i rezygnacją z bezpośrednich kontaktów na rzecz spotkań online. *Lider wystarczająco dobry* łączy perspektywę naukową i praktyczną, oferuje szereg narzędzi i rozwiązań gotowych do tego, by od razu je wdrożyć we własnej firmie.

W książce znajdziesz relacje z placu boju, doświadczenia organizacji, które zostały zmuszone do działania w sytuacji kryzysu i sobie z nim poradziły — dzięki konkretnym zachowaniom, odpowiednim sposobom komunikacji i skierowanemu we właściwą stronę myśleniu liderów. Autorzy, psycholog i socjolog organizacji oraz lider i dyrektor zarządzający, odsłonią przed Tobą kluczowe paradoksy biznesowego przywództwa i wskażą, jak się od nich uwolnić, by stać się skutecznym liderem. Wystarczająco dobrym w złych czasach niepewności. A to bardzo dużo.

Uwaga! Wskazówki zawarte w poradniku można zastosować zarówno w małym biznesie, jak i w startupach czy międzynarodowych korporacjach!



Dr Piotr Prokopowicz — psycholog i socjolog organizacji, doktor nauk humanistycznych, doświadczony trener i doradca, mówca w Powerspeech, badacz przywództwa w Culture Lab na University of Maryland i Uniwersytecie Jagiellońskim, współzałożyciel i Chief Scientist we Freenovation, popularyzator nauki o zarządzaniu. Od kilkunastu lat zajmuje się badaniem i rozwijaniem kultur zarządzania, które pozwalają ludziom i organizacjom osiągać sukces.



Sebastian Drzewiecki — strateg zarządzania, doświadczony lider, mentor i menedżer, od 20 lat kierujący zespołami i rozwojem dużych międzynarodowych organizacji w obszarze nowych technologii. Jako menedżer wyższego szczebla pracował w takich firmach jak Hewlett Packard i GlaxoSmithKline, aktualnie jest prezesem zarządu w Sabre Polska, gdzie kieruje zespołem 1500 osób. Prowadzi podcast *Nowoczesny Lider*.

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

Cena: 49,00 zł

ISBN 978-83-283-7361-7



9 788328 373617

ebook dostępny na:

ebookpoint

