

RAFAŁ SZCZEPANIK

one EXCLUSIVE!  
FREE

# 17

ŚMIERTELNYCH  
BŁĘDÓW  
SZEFA

+ 3 WARTY POPEŁNIENIA



WYDANIE III ROZSZERZONE

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek 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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto: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/17grz3>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-4969-3

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

## CZĘŚĆ I: STRAŻNIK MAFII

Wstęp	13
Błąd 1.	17
Błąd 2.	29
Błąd 3.	45
Błąd 4.	55
Błąd 5.	67
Błąd 6.	79
Błąd 7.	93
Błąd 8.	105
Błąd 9.	121
Błąd 10.	133
Błąd 11.	147
Błąd 12.	159
Błąd 13.	169
Błąd 14.	187
Błąd 15.	203
Błąd 16.	217
Błąd 17.	235

## CZĘŚĆ II: ANALIZA BŁĘDÓW MENEDŻERÓW

Główne wnioski	250
Kogo badaliśmy	250
Metodologia badania	251
Lista błędów	252
Błędy twarde	252
Błędy miękkie	255
Analiza sytuacji firmy z perspektywy interesów swojego działu, a nie firmy jako całości	257
Brak analizy i niewyciąganie wniosków z błędów popelnionych w przeszłości	261

Wdrożone systemy ułatwiające zarządzanie i organizację pracy (ocen okresowych, zarządzania kompetencjami itp.) pozostają tylko na papierze	265
Podjęcie skomplikowanych decyzji na podstawie intuicji, a nie wcześniej ustalonych kryteriów	270
Trzymanie się raz ustalonej strategii, nawet gdy sytuacja wewnętrzna firmy lub otoczenie rynkowe jednoznacznie sugerują zmiany	273
Przekonanie, że obecnie osiągniętych wskaźników (produktywności, efektywności, organizacji pracy i czasu, kosztów, jakości itp.) nie da się już poprawić	277
Niedostosowanie działań operacyjnych do celów strategicznych	281
Brak jakiegokolwiek strategii — postępowanie oparte nie na strategii, ale na utartym zwyczaju	285
Ignorowanie planowania bieżącej płynności finansowej	288
Słaby przepływ informacji pomiędzy zespołami	292
Nieświadome generowanie plotek poprzez niepełną i niedostosowaną do odbiorcy komunikację „w dół”	296
Czysto intuicyjne motywowanie pozafinansowe podwładnych, ubogi zestaw narzędzi i metod	300
Prowadzenie zbyt długich, źle zorganizowanych zebrań, z których ustalenia pozostają tylko na papierze	304
Panująca wśród części menedżerów opinia o własnej nieomyślności	308
Dobieranie filozofii zarządzania na podstawie mody	312
Niewykorzystywanie znanych (czasem nawet ze studiów) i prostych technik ułatwiających pracę menedżera	316
Mentalność produkcyjna, a nie kliencka	320

### CZĘŚĆ III: BŁĘDY POPEŁNIANE PODCZAS TWORZENIA NOWEGO ZESPOŁU

Zatrudnianie podobnych zamiast różniących się od siebie pracowników	329
Rekrutowanie specjalistów ds. fałszywej autokreacji, a nie prawdziwych fachowców	336
Dobór ludzi tylko wg klucza fachowości, bez zwracania uwagi na osobowość i motywację	344
Zły dobór programu pierwszego wyjazdu integracyjnego	350

## CZĘŚĆ IV: BŁĘDY, KTÓRE WARTO PROWOKOWAĆ

Gdyby dzieci zarządzały firmami...	361
Krytykowanie błędnego myślenia to czasem błąd	361
Czy konsultanci budują lepiej niż architekci?	363
Metoda dziecięca: brak strachu przed błędami	364
Rywalizacja czy współpraca?	366
Tłum obniża gotowość do zaryzykowania błędu	367
Symulator do błędzenia	369
Symulacje uniwersalne: nauka na błędach	369
Symulatory konkretnych firm: testowanie różnych strategii	371
Jak skonstruować symulator swojej firmy?	372
Survivalowy kurs unikania błędów przywództwa	377



## Część IV

# Błędy, które warto prowokować





Czy menedżerowie powinni prowokować popełnianie błędów? Wiele osób twierdzi, że to dobry pomysł — skoro uczymy się na błędach i skoro zdarza się, że wpadka prowadzi prosto do gigantycznych zysków.

*W 1968 roku Spencer Silver z firmy 3M (kiedyś Minnesota Mining and Manufacturing), próbując stworzyć bardzo silny klej, popełnił poważny błąd technologiczny. W efekcie stworzył klej, który miał jedną wadę: prawie się nie kleił. Gdyby jednak nie ten błąd, dziś naszych lodówek, biurek i komputerów nie zdobyłyby znane na całym świecie karteczki Post-it®. Ponieważ firma nie mogła znaleźć pomysłu na wykorzystanie tak słabego kleju, nieudany wynalazek Silvera trafił na półkę z innymi technologicznymi „wypadkami przy pracy”. Tam czekał na swoją szansę kilka lat. Historia bezużytecznego kleju zmieniła swój bieg przypadkowo — podczas pewnej mszy. Artur Fry, pracownik 3M, śpiewając w kościelnym chórze, używał zwykłych kartek do oznaczania potrzebnych stron w śpiewniku. Kartki nie spełniały jednak swojej funkcji: wypadaly ze śpiewnika, gubiły się. Zniecierpliwiony Fry postanowił wykorzystać „nieudany” klej do przyklejania na chwilę zakładki do swojego śpiewnika — wiedział bowiem, że klej jest słaby i nie zniszczy kart książki. To był strzał w dziesiątkę. Zakładka zamieniła się w kartkę do notowania, a najgorszy klej wszech czasów przez pierwsze 5 lat sprzedaży przyniósł jego właścicielom 45 milionów dolarów.*

*Źródło: materiały prasowe firmy 3M.*

Mądrzy menedżerowie prowokują sytuacje, w których zostają popełnione poważne błędy. Jednak tak jak fizycy generują pioruny tylko w bezpiecznych, symulowanych warunkach, tak menedżerowie wywołują błędy w sposób kontrolowany — by się na nich uczyć, ale nie ponosić kosztów wynikających z konsekwencji błędu.

## Gdyby dzieci zarządzały firmami...

Nasza gotowość do popełniania błędów — nawet w symulowanych warunkach — obniża się z wiekiem i doświadczeniem. Tak bardzo boimy się porażki albo utraty dobrego imienia, że wolimy nie odnieść sukcesu, niż publicznie przyznać do niepowodzenia.

Ten irracjonalny strach sprawia, że w niektórych zadaniach dziewięciolatki są lepsze niż menedżerowie korporacji i konsultanci firm doradczych. Efekty, których dorośli nie potrafią uzyskać w pocie czoła, dzieci osiągają bez wysiłku.

Od kilku lat przeprowadzam na szkoleniach i konferencjach proste ćwiczenie — budowanie wieży. Kilkuosobowe grupy muszą w pół godziny zbudować z kartek papieru, sznurka i taśmy klejącej jak najwyższą i jak najwytrzymalszą wieżę. Drużyny rywalizują o największy zysk (przychód minus koszty). Przychód to wysokość wieży razy liczba puszek coca-coli, które utrzyma konstrukcja. Kosztem są materiały — grupy „kupują” materiał wykorzystywany do budowy.

W grę zagrało już tyle osób, że pozwala to na opracowanie statystyki i wyciągnięcie wniosków: jak pracują różne typy zespołów? Obserwacje nie są zbyt optymistyczne: gdyby kompetencje biznesowe oceniać tylko na podstawie tej gry, szefowie polskich firm powinni oddać stanowiska dziewięciolatkom.

## Krytykowanie błędnego myślenia to czasem błąd

Większość zespołów postępuje podobnie. Najpierw, zaskoczeni zadaniem, przez chwilę wczytują się w jego regulamin, próbując zrozumieć zasady gry. Potem zapoznają się z zasobami (np. sprawdzają wytrzymałość sznurka) i wreszcie zaczyna się dyskusja. Mniej więcej co trzecia grupa woli zacząć

od odpowiedzi na pytanie, czy w regulaminie są dziury, które pozwalają go legalnie obejść. Na szczęście dwa na trzy zespoły podchodzą do sprawy konstruktywnie: kto ma pomysł, jak to zbudować? (Dla porównania: w podobnych ćwiczeniach, które prowadziłem w Danii, dziur w regulaminie szuka jedna drużyna na dziesięć).

Etap luźnego rzucania pomysłów występuje w niemal wszystkich zespołach. Wyjątkiem są te, w których jedna osoba od razu staje się autorytetem fachowym (inżynier budownictwa, architekt itp.).

Nazywam tę fazę pracy rzucaniem pomysłów, bo większość zespołów napotyka dwie bariery, które uniemożliwiają przeprowadzenie rzetelnej burzy mózgów. Pierwszą jest nieumiejętność powstrzymania krytyki — najczęściej w tej fazie pracy padają zdania: „To błędna strategia”, „Wybór tej technologii to błąd” czy po prostu: „Nie uda się”. Grupy krytykują pomysły, zamiast je poprawiać, co jest niejako błędnym krytykowaniem błędów. Tymczasem prawie nigdy świeży pomysł nie jest od razu dobry — wymaga doszlifowania, zmian itp. Dodatkowo ciągłe ocenianie sprawia, że gracze boją się prezentować swoje pomysły w obawie przed krytyką. W efekcie wiele idei nawet nie zostaje wypowiedzianych.

Druga bariera to indywidualistyczne podejście do pomysłów. Gdy Kowalski zgłosi jakieś rozwiązanie, uważa je za swoją własność, a nie osiągnięcie zespołowe. Buntuje się więc, gdy Nowak, zainspirowany ideą Kowalskiego, przedstawi jej dopracowaną modyfikację. Wielu z nas woli mieć przeciętny pomysł na wyłączność niż ułamek praw własności do błyskotliwej idei. Dlatego burza mózgów często kończy się dużą liczbą niedopracowanych koncepcji, których autorzy bronią na zasadzie „moje jest najlepsze, bo moje”.

Które rozwiązanie wygrywa? Czasem najmniej ryzykowne: nie brzmiało nieprawdopodobnie, więc najmniej osób oceniło je jako niemożliwe do realizacji. Czasem natomiast to najgłośniejsze zachwalane przez pomysłodawcę — skoro każda osoba w zespole broni swojej koncepcji i w efekcie wszystkie otrzymują po jednym głose, najsilniejsza osobowość daje radę przeforsować swoją ideę. Żeby przekonać grupę do swojej racji, trzeba użyć więcej decybeli niż inni.

Tylko w co trzecim zespole kilka pomysłów jest dokładnie analizowanych — ocenia się ich silne i słabe strony. Natomiast testy różnych pomysłów (eksperymenty na prototypach) wykonuje jedynie co dwunasta drużyna; najczęściej robią to inżynierowie.

### Czy konsultanci budują lepiej niż architekci?

Przedstawiciele różnych grup zawodowych różnie podchodzą do zadania i osiągają różne wyniki. Menedżerowie pracują zwykle w sposób burzliwy — w końcu jak ma działać zespół składający się tylko z silnych przywódczych osobowości? Ich słabą stroną jest więc długi czas dochodzenia do jednej zgodnej metody pracy i częste zmienianie lidera projektu (w sposób dość przypadkowy). Do zalet można zaliczyć dużą dyscyplinę kosztową i myślenie raczej przez pryzmat kryteriów ekonomicznych niż artystycznych (uroda wieży) albo rywalizacyjnych (nasza wieża ma być najwyższa bez względu na koszt).

Rywalizacyjnie za to są nastawieni handlowcy. Wygrać z innymi — to jest dla nich ważniejsze niż maksymalizowanie zysku. Często oznacza to nierozsądne decyzje. Z jednej strony może się pojawić brawura: „Nasza wieża musi być najwyższa, nawet jeśli rośnie ryzyko, że się przewróci”. Z drugiej — czasem współzawodnictwo powoduje osiadanie na laurach:

„Moglibyśmy spokojnie wybudować wyższą wieżę, mamy jeszcze potencjał i zasoby, ale po co, skoro i tak pozostali budują niżej, więc nawet bez starań mamy pierwsze miejsce”. Podejście rywalizacyjne sprawia też, że grupy nie wymieniają się dobrymi pomysłami — i to nawet, jeśli prowadzący grę nie mówi, że to konkurs (a raczej zachęca, by każdy bił własny rekord dla osobistej satysfakcji). Co nie znaczy, że rywalizacja ma głównie wady — wręcz przeciwnie. Ale o tym za chwilę.

Nietrudno się domyślić, że bardzo wysokie wieże budują inżynierowie czy architekci. Co więcej, ich konstrukcje stosunkowo najrzadziej się wywracają. Jednak wyniki biznesowe często są już słabsze: te grupy zawodowe kupują mnóstwo materiału, często na zapas albo na zasadzie „kupmy, a potem pomyślimy — przyda się”.

### Metoda dziecięca: brak strachu przed błędami

Wyniki lepsze od wszystkich wymienionych wcześniej zespołów udaje się osiągnąć dzieciom. Sprawdziliśmy to na wielu dziecięcych grupach w wieku 8 – 10 lat. Choć ledwo nauczyły się liczyć, mają najwyższe zyski. Jak pracują?

Jeśli oceniać to z perspektywy dorosłego — fatalnie. Realizują projekt w sposób, którego nie zaakceptowałyby większość menedżerów. Strategia dzieci to błąd na błędzie. Po pierwsze nie przygotowują zestawienia kosztów i nie porównują go z potencjalnymi przychodami. Nie wybierają świadomie lidera (zawsze wyłania się on naturalnie). Nie planują czasu ani etapów projektu. Zaś w sklepie kupują równie dużo jak architekci.

Potem błędów jest jeszcze więcej: dzieci psują, psują i po raz kolejny psują kupione zasoby. Ścisłej zaś ujmując: realizują — w postaci swoistego prototypu — każdy pomysł,

który wpadnie im do głowy podczas burzy mózgów. Dziecięca burza mózgów bowiem ma to do siebie, że nie padają w niej oceny. Każdy pomysł jest podchwytywany z entuzjazmem i natychmiast sprawdzany w postaci prototypu. W ten sposób dzieci przez dane im 30 minut zdążą przetestować 5 – 6 pomysłów, a jeden z nich (najlepszy) zostanie uznany za rozwiązanie wzorcowe — i to na nim staną puszkii coca-coli.

W czym więc tkwi zagadka sukcesu dzieci? Szczegóły prezentuje poniższa tabela.

Typowa grupa dorosła	Typowa grupa dziecięca
Pracuje według planu i ustalonego budżetu	Pracuje bez planu i budżetu (największy minus w metodzie dziecięcej)
Liderem staje się osoba o najsilniejszej osobowości lub będąca autorem jednego zgłoszonego pomysłu	Liderem staje się osoba o najsilniejszej osobowości lub będąca autorem jednego zgłoszonego pomysłu
Zgłoszone pomysły są natychmiast oceniane — jeszcze na etapie burzy mózgów	Zgłoszone pomysły nie są oceniane, tylko testowane
Podczas oceny dominuje nastawienie na wychwycenie zagrożeń	Dzieci dostrzegają głównie szanse i nie przejmują się zagrożeniami
W dyskusji przepadają pomysły ciekawe, ale zgłoszone przez osoby bez siły przebicia	Prawie każdy pomysł jest testowany
W burzy mózgów pada kilkanaście pomysłów — do fazy testów przechodzi jeden lub dwa	W burzy mózgów przeplatanej fazą eksperymentowania pada 5 – 6 pomysłów, które od razu są weryfikowane eksperymentalnie
Po porażce (w pierwszym teście) motywacja opada	Motywacja nie opada do końca czasu budowy, niezależnie od liczby porażek
Większość czasu jest poświęcana na spory o to, który z pomysłów przetestować oraz czy wybrać strategię odważną (duże koszty, ale i wysoka wieża), czy zachowawczą	Większość czasu jest poświęcona na eksperymentowanie, czyli budowę kolejnych wież

Nietrudno zauważyć, że metoda dziecięca nie jest możliwa do przeniesienia na grunt codziennych projektów biznesowych. W mało którym projekcie bowiem można bez ograniczeń tworzyć nieudane prototypy. Jednak dziecięcy sposób myślenia powinien być inspiracją dla osób prowadzących burze mózgów, wprowadzających innowacje czy wymyślających nowe produkty.

Czy dzieci zawsze wypadają najlepiej? Pociuszające jest to, że nie — są na drugim miejscu. **Jest bowiem jedna kategoria zespołów, które są w stanie przebić dziewięciolatków.** To grupy zróżnicowane — składające się z przedstawicieli różnych zawodów, kategorii wiekowych, płci i sposobów myślenia. Choć często pracują najburzliwiej (od różnic zdań aż iskrzy), to, jeśli tylko potrafią się szybko porozumieć, ich wieże są zarówno wysokie, niewywrotne, jak i zyskowe.

## Rywalizacja czy współpraca?

Część grup dorosłych ma nastawienie rywalizacyjne: drużyny walczą o to, która wygra grę. Inni podchodzą do sprawy odwrotnie: spotykają się między sobą, wymieniają pomysły, licząc na to, że wymiana doświadczeń pozwoli im zbudować lepsze konstrukcje.

Gdy po ćwiczeniu omawiamy przyjęte strategie, drużyny rywalizujące podkreślają zalety współzawodnictwa: wyższą motywację, zewnętrzny doping, nastawienie na wynik. Twierdzą, że doceniają wymianę doświadczeń, ale skoro nie można mieć jednego i drugiego, wolą postawić na rywalizację. Dominuje pogląd, że albo współzawodnictwo, albo współpraca — obu tych elementów nie da się pogodzić.

Oczywiście dokładnie odwrotnie argumentują grupy nastawione na współpracę. Ich zdaniem rywalizacja ogranicza wymianę pomysłów, prowadzi do nadmiernego ryzykancstwa, konfliktów, a nawet swoistego wyścigu szczurów.



Jednak w kilkudziesięciu drużynach wymusiłem — jako prowadzący grę — połączenie rywalizacji i współpracy. Połowę z nich poprosiłem, by na etapie burzy mózgow ich członkowie pracowali osobno, potem wymienili się przyjętymi pomysłami i strategiami, a rywalizować zaczęli dopiero na etapie budowy. W innych sytuacjach powiedziałem, że drużyny A, B i C współpracują ze sobą (wynikiem gry jest suma wyników tych trzech drużyn). Analogicznie współpracują drużyny D, E i F. Natomiast pomiędzy A+B+C a D+E+F jest rywalizacja o zwycięstwo.

**Niemal wszystkie drużyny, w których wymuszam połączenie rywalizacji i współpracy, osiągają wyniki wyraźnie lepsze od średniej.** Szczególnie wysokie i mocne wieże budują grupy, w których współzawodnictwo wymuszam drugą metodą.

Dzięki narzuconemu połączeniu rywalizacji i współpracy zawsze udaje się połączyć zalety współzawodnictwa z wymianą doświadczeń i pomysłów.

### Tłum obniża gotowość do zaryzykowania błędu

Grę przeprowadzam w grupach różnej wielkości — najczęściej na kameralnych warsztatach, ale nieraz na konferencjach dla kilkuset osób. Na dużych kongresach średnie wyniki są minimalnie słabsze, a strategie bardziej podobne do siebie. Społeczny dowód słuszności, oddziałujący w tłumie, zabija innowacyjne myślenie. Gdy na małych warsztatach konkuruje tylko kilka zespołów, każdy skupia się na swoim pomysle i go rozwija. Gdy jednak drużyn jest sto, wiele z nich, zamiast szukać własnej koncepcji, woli sprawdzać, co robią inni. A potem podłapują pomysły, które wybrało najwięcej drużyn. Z jednej strony ogranicza to ryzyko błędu: „Skoro wszyscy budują według danej metody, to ona musi być dobra” —

rozumują gracze. Z drugiej strony lęk przed popełnieniem błędu zabija twórczość: nawet drużyny, które miały własny pomysł, potrafią go zarzucić, by skopiować działanie większości.

Budowanie wież to oczywiście tylko zabawa. Ma ona jednak wiele wspólnego z funkcjonowaniem organizacji: praca zespołowa, zarządzanie projektami, postawienie ludzi przed realnym problemem, zmuszenie grupy do zaproponowania innowacyjnych rozwiązań. Dlatego opisane tu wnioski mogą być inspiracją dla menedżerów personalnych i liderów zespołów.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
- A central image showing four hands, two from the top and two from the bottom, holding four interlocking puzzle pieces. Three pieces are olive green, and one is red. The hands are positioned as if they are about to assemble the pieces.
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 WYDAWNICZA

 **Helion SA**

## BO KAŻDY MENEDŻER MA W SZAFIE JAKIEGOŚ TRUPA...

Dobra książka o zarządzaniu to taka, którą czyta się niczym świetną powieść detektywistyczną — z zapartym tchem, w jeden wieczór, pod koldrą, z latarką w rękę, do białego świtu... Taka książka nie pozwala zasnąć z wrażenia i odłożyć się na półkę, zapada w pamięć, każe czytelnikowi wracać i analizować swoją treść wciąż od nowa. Hołdujący tym przekonaniom Rafał Szczepanik, menedżer i trener menedżerów, napisał... kryminał: Powieść sensacyjną z zarządzaniem w tle.

Czytelniku! *17 śmiertelnych błędów szefa* doczekało się już trzeciego wydania. Widać wielu zarządzających w naszym kraju po cichu podejrzewa, że w ich szafie na dokumenty kryją się jakieś stare sprawy, które mogą okazać się śmiertelnie groźne dla ich firmy, ich kariery, ich zespołu... Nikt nie rodzi się przywódcą. Jednak każdy może nauczyć się zarządzania i uniknąć błędów, jakie na swoje nieszczęście popełnił bohater tej książki: Janusz Czerwiński, prezes firmy Astra Tech.

W tym wydaniu błędów jest nie 17, lecz 20. Poza tymi, których bezwzględnie trzeba unikać, pojawiają się takie, które popełnić wręcz należy. Dla własnego dobra, rzecz jasna!

**Rafał Szczepanik** jest jednym z założycieli Training Partners. Specjalizuje się w prowadzeniu szkoleń *outdoor* i gier symulacyjnych. Wcześniej współtworzył portal Pracuj.pl i przez pięć lat był jego wiceprezesem. Pracował też jako trener w Danii i Gwatemali. W 2004 roku został uznany za jednego z czterech najlepszych polskich trenerów w kategorii „gry symulacyjne”. Prywatnie jest alpinistą, podróżnikiem, pierwszym Polakiem, który zdobył oba bieguny i himalajski ośmiotysięcznik. Jest też autorem książek *Budowanie zespołu. Przygotowywanie i prowadzenie szkoleń outdoor* (Gliwice: Onepress, 2002, 2005), *Nietypowe przypadki Public Relations* (Gliwice: Onepress 2003, 2009), *Komandosi w białych kołnierzykach. Metody zarządzania stosowane przez najlepszych menedżerów* (Gliwice: Onepress, 2009), *Firma jak kanorra. 11 strategicznych zasad mafii w legalnym biznesie* (Gliwice: Onepress, 2010).

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: **11660**



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



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

● <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

● <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

● <http://onepress.pl/nowości>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 54,90 zł

ISBN 978-83-246-4969-3



9 788324 649693