

**JON GORDON**

Autor bestsellera *Autobus energii*

**MIKE SMITH**

**MECZ**

**WYGRYWA SIĘ**

**W SZATNI!**



**7 PRZYKAZAŃ LIDERA**

jak stworzyć zwycięski zespół  
w życiu i biznesie



biznes

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	11
<b>Rozdział 1. Zaczynij od kultury</b> .....	15
Zbuduj zwycięską kulturę .....	17
Kulturę buduje się na wszystkich szczeblach .....	18
Każdy jest częścią kultury .....	20
Nie przeceniaj roli strategii .....	22
Trwała kultura = trwały sukces .....	24
Kim jesteśmy i co reprezentujemy .....	25
Proces i kamienie milowe .....	28
Skup się na korzeniach, nie na owocach .....	33
Walcz o swoją drużynę i o waszą kulturę .....	35
<b>Rozdział 2. Zараżaj dobrą energią</b> .....	39
Zarazek czy witamina C? .....	41
Zараżaj wizją i poczuciem misji .....	42
Zараżaj wiarą i przekonaniem .....	44
Zараżaj pozytywnym nastawieniem .....	46
W szatni potrzeba charyzmatycznych liderów .....	48
Wampirom energetycznym wstęp wzbroniony .....	52
Zakaz narzekania .....	54

<b>Rozdział 3. Imponuj konsekwencja</b> .....	57
Konsekwencja wygrywa w szatni .....	59
Konsekwencja popłaca na dłuższą metę .....	60
Nie ma miejsca na humory .....	61
Konsekwencja w dążeniu do wielkości .....	62
Samozadowolenie to groźna choroba .....	64
Nieustający rozwój .....	66
Pokora i ambicja .....	67
<b>Rozdział 4. Komunikuj się</b> .....	69
Najważniejsza rzecz w pracy trenera .....	71
Komunikacja w cztery oczy .....	72
Słuchanie to podstawa komunikacji .....	75
Jaką dziś mamy temperaturę? .....	78
Zarządzanie przez spacerowanie .....	80
Sztuka skutecznego przekazu .....	81
Siła głosu z zewnątrz .....	84
Wrogowie komunikacji .....	85
Komunikacja musi iść w parze z kooperacją .....	86
<b>Rozdział 5. Zbuduj zażyłość</b> .....	89
Komunikacja, kooperacja, komitywa .....	91
Podejście zespołowe wygrywa z talentem, jeśli za talentem nie stoi zespół .....	92
Wszystko pod kontrolą .....	94
Przełącz się na ludzi .....	97
Zadbaj o relacje w szatni .....	99
Wzmacniaj relacje poza szatnią .....	102
Trzymaj rękę na pulsie .....	105
<b>Rozdział 6. Nie stron od poświęceń</b> .....	107
Poświęć się, jeśli oczekujesz poświęcenia od innych .....	109

Ofiarność rodzi się na górze .....	111
Poczuć, znaczy zrozumieć .....	112
Droga do wielkości prowadzi przez poświęcenie ...	113
Poświęcenie zaczyna się w domu .....	115
Poświęcenie = czas .....	116
Pomagając innym, sami stajemy się lepsi .....	119
Człowiek w kasku .....	121
Tu nie chodzi o ciebie .....	123
Porzuć swoje ego .....	124
Cena poświęcenia .....	128
<b>Rozdział 7. Pokaż, że ci zależy .....</b>	<b>131</b>
Troska to wygrywająca strategia .....	133
Daj z siebie jeszcze więcej .....	135
Stwórz kulturę opartą na wzajemnej trosce .....	138
Udowodnij, że ci zależy .....	139
Coś więcej niż numer na koszulce .....	144
Transakcja czy transformacja .....	145
Kochaj i wymagaj .....	146
Odkryj swój unikalny dowód troski .....	147
Staraj się, a inni też będą się starać .....	150
<b>Złota zasada. Coaching .....</b>	<b>151</b>
<b>Druga złota zasada. Charakter .....</b>	<b>155</b>
<b>Siedem Przykazań Lidera i złote zasady</b>	
<b>    budowania zwycięskiego zespołu .....</b>	<b>158</b>
<b>Siedem Przykazań to nie wszystko .....</b>	<b>159</b>
Uczciwość .....	159
Kieruj się pasją, nie emocjami .....	161
Rozwiń własny styl przywódczy .....	162
Przywództwo w skali mikro i makro .....	163
Prowadź swoich liderów .....	164

Skoncentruj się na drodze .....	165
Zapomnij o przeszłości; skup się na podstawach .....	169
Nie skupiaj się na wygrywaniu mistrzostw; Skup się na wychowaniu mistrzów .....	171
PrzeGraNa: Przecież Grasz Nadal .....	172
Skazanie kultury .....	173
Tu i teraz .....	174
Szukając Murphy'ego .....	176
Nacisk, nie stres .....	177
Walcz, a potem się jednocz .....	177
Wiele mediów, jeden głos .....	179
Ucz się przez całe życie .....	181
Zostaw po sobie ślad .....	183
<b>Plan działania .....</b>	<b>185</b>
<b>Wykorzystaj Siedem Przykazań Lidera i wzmocnij kulturę swojej organizacji .....</b>	<b>191</b>
<b>Zbuduj zwycięski zespół .....</b>	<b>192</b>

## Rozdział 1

# ZACZNIJ OD KULTURY

*Kultura kształtuje oczekiwania i postawy.  
Oczekiwania i postawy napędzają zachowania.  
Zachowania przeradzają się w nawyki,  
a nawyki kreują przyszłość.  
Wszystko ma swój początek w kulturze.*

## Zbuduj zwycięską kulturę

*Mike Smith*

**W** styczniu 2008 roku zostałem głównym szkoleniowcem drużyny Atlanta Falcons. Nietrudno się domyślić, że nowo zatrudniony trener najczęściej zastaje w organizacji dość niestabilną sytuację. Niezmiernie rzadko zdarza się, że szkoleniowiec, który dopiero co wygrał Super Bowl, odjeżdża w blasku zachodzącego słońca, tak jak Bill Walsh po wygranej w XXIII finale ligi, czy też Bill Cowher, który po zwycięstwie w 2006 roku pozostał w klubie tylko na jeden sezon. Kiedy mianowano mnie trenerem Atlanta Falcons, drużyna miała za sobą trudne chwile i wciąż zmagala się z wahaniami formy. W 42-letniej historii przynależności do NFL Sokółom nigdy nie udało się wygrać dwóch sezonów z rzędu. Z jakiegoś powodu ich problemem zawsze był brak konsekwencji i regularności. Na przykład w latach 2000–2007 na ich ławce trenerskiej zasiadało kolejno aż pięć osób i w rezultacie sezon roku 2007 okazał się katastrofalny. Nowy trener zrezygnował po zaledwie 12 spotkaniach – w trzech czwartych sezonu – i wrócił do szkolenia drużyn na szczeblu

uniwersyteckim, a rozgrywający, który był nie tylko twarzą Sokołów, ale też bez wątpienia jednym z najpopularniejszych zawodników w NFL, wyłądownął w więzieniu federalnym. Choć żadna z tych historii nie była winą zarządu czy właścicieli drużyny, takie niefortunne i ekstremalne wydarzenia rzutują na całą organizację i sprawiają, że środowisko pracy staje się niemal dysfunkcyjne. Bez wątpienia kultura zespołu była w ruinie.

Kilkakrotnie rozmawiałem z Jonem o kondycji Sokołów i doszliśmy do wniosku, że jeśli mam dokonać rewolucji w Atlancie, muszę przede wszystkim skupić się na kulturze. Część mnie aż rwała się do pracy nad ustawieniami i do omawiania składu na przyszły sezon z nowym menedżerem Thomasem Dimitroffem. Wiedziałem jednak, że absolutnym priorytetem było zbudowanie silnej kultury, w której każdy mógłby rozwinąć skrzydła i brylować. To oznaczało, że moje działania musiały skupić się nie tylko na zawodnikach, ale również na pozostałych członkach organizacji.

## Kulturę buduje się na wszystkich szczeblach

*Mike Smith*

Zawsze byłem zdania, że kultura jest definiowana odgórnie, ale to u podstaw tchnie się w nią życie. Oznaczało to, że muszę pracować jednocześnie z grupą zarządzającą (tj. właścicielem, głównym menedżerem i personelem kierowniczym) oraz kadrą trenerską i zawodnikami. Żeby wzmocnić kulturę na najwyższym szczeblu organizacji, kluczowe było przywo-



łanie tych wszystkich wspólnych wartości, przekonań i oczekiwań, o których dyskutowaliśmy z właścicielem, prezesem i głównym menedżerem drużyny podczas mojej rozmowy kwalifikacyjnej. Niezbędne były regularne spotkania, w trakcie których omawialiśmy bieżące zmiany i to, dlaczego musiały zostać wprowadzone.

Główna zmiana na poziomie zespołu polegała na tym, że obok umiejętności futbolowych zaczęliśmy również zwracać uwagę na cechy charakteru i postawy zawodników. Roszady w składzie były wynikiem skrupulatnej oceny nie tylko zdolności prezentowanych na boisku, ale również niepostrzeganych wartości, jakie każdy gracz mógł wnieść do naszej szatni. Chcieliśmy mieć zawodników, którzy godnie reprezentowaliby organizację tak na boisku, jak i poza nim. Zależało nam zarówno na wartościowych graczach, jak i na przykładowych obywatelach.

Dopilnowaliśmy, żeby nasz właściciel, Arthur Blank, nie miał wątpliwości, dlaczego dokonywaliśmy tych zmian i w jaki sposób miały one wspierać kulturę, którą zamierzaliśmy stworzyć. Musieliśmy wszystkim dać jasno do zrozumienia, że ta reorganizacja miała na celu ustalenie składu, który będzie optymalny zarówno na boisku, jak i poza nim. Wszystkie podjęte decyzje pozostawały w zgodzie z filozofią, wartościami i zasadami, o których rozmawialiśmy, zanim przyjąłem posadę głównego szkoleniowca Atlanta Falcons. Nie zamierzaliśmy przyjmować nikogo, kto odstawałby od wizji naszej organizacji, bez względu na to, jak bardzo byłby utalentowany. Przy wsparciu właściciela i najwyższego kierownictwa, zacząłem wraz z Thomasem od podstaw budować zupełnie nową kulturę w zespole Sokołów.

W trakcie pierwszego sezonu przygotowawczego Thomas i ja bardzo ściśle współpracowaliśmy, spotykając się nierzadko nawet kilka razy dziennie. Każdy dzień obowiązkowo zaczynał się i kończył omawianiem wszystkich aspektów poszczególnych operacji futbolowych. Kiedy poruszaliśmy kwestie personalne, zawsze skupialiśmy się na tym, co dany zawodnik mógłby wnieść do naszej szatni i kultury. Obydwaj zdawaliśmy sobie przecież sprawę, że zbudowanie drużyny marzeń będzie wymagało czegoś więcej niż ściągnięcia do Atlanty najlepszych, dostępnych zawodników. Na bieżąco omawialiśmy też pracę ekipy asystenckiej oraz przebieg interakcji między działem operacyjnym a resztą organizacji.

Wybitna kultura zespołowa to nie wszystko. Żeby odnieść trwały sukces, potrzebowaliśmy zwycięskiej kultury organizacyjnej, a ja byłem przekonany, że mogliśmy ją stworzyć wyłącznie dzięki ściślejszej współpracy z grupą zarządzającą, która miała tę kulturę zdefiniować i usankcjonować. Musiałem skłonić właściciela i najwyższe kierownictwo, by zaakceptowali mój plan rozwoju i stali się jego integralną częścią. Ich zaangażowanie musiało być tak głębokie, jak zaangażowanie wszystkich zawodników. Wiedziałem ponad wszelką wątpliwość, że aby zacząć wygrywać na boisku, potrzebowalem wsparcia każdego członka naszej organizacji.

## Każdy jest częścią kultury

*Mike Smith*

Na kulturę składają się wspólne motywacje, przekonania, cele, wartości, praktyki, zachowania i nawyki, które definiują

dany zespół lub organizację. Wielu trenerów skupia się wyłącznie na kulturze tworzonej przez zawodników, tymczasem kulturę organizacji kształtuje każda osoba odgrywająca jakąś rolę w jej działalności. Sukces osiąga się wyłącznie wtedy, gdy wszyscy członkowie organizacji myślą, czują, mówią i zachowują się w pełnej zgodzie z przyjętą filozofią. Wszyscy powinni stanowić jeden organizm, połączony wspólnymi przekonaniem, oczekiwaniami i praktykami. Szybko doszliśmy z Thomasem do wniosku, że dotychczasowe poglądy i zachowania muszą zostać wykorzenione, a w ich miejsce należało zaszczerpić nowy sposób myślenia i zupełnie nowe postawy.

Kiedy więc w naszym pierwszym wspólnym roku wręczyłem chłopakom *Autobus energii* Jona Gordona, dałem go również wszystkim pozostałym członkom organizacji. Chciałem, żebyśmy wszyscy myśleli w ten sam sposób. Mam tu na myśli dyrektorów, koordynatorów, marketingowców, menedżerów sprzętu, pomoc techniczną, obsługę gastronomiczną i każdą inną osobę pracującą na terenie naszej siedziby. Dotarcie do każdego z osobna było wyzwaniem, ale uczyniłem to swoim priorytetem, a dystrybucja książki Jona była częścią tego przedsięwzięcia.

Poza przekazywaniem *Autobusu energii* w jak największą liczbę rąk, lwiał część tych kilku pierwszych miesięcy poświęciłem na budowanie relacji z poszczególnymi pracownikami. Przedstawiałem się im, rozmawialiśmy o rolach, jakie pełnią w organizacji i dawałem im do zrozumienia, że to co robią, jest istotne dla dobra ogółu, i że w przyszłości będą integralną częścią sukcesu drużyny. To było ogromnie ważne. Nie chciałem dwóch odrębnych kultur: jednej w szatni, a drugiej

w pozostałych częściach budynku. Chciałem, żebyśmy stanowili jedną drużynę spójną jednolitą kulturą. Członkowie personelu pomocniczego i ludzie pracujący poza boiskiem pozostawali w stałym kontakcie z graczami, dlatego tak ważne było ich pozytywne nastawienie. Chciałem, żeby byli dumni z funkcji, jaką pełnią w organizacji, ponieważ wyrażnie zwiększyłyby to naszą szansę na sukces zarówno na boisku, jak i poza nim. Nie ulega wątpliwości, że w budowaniu zwycięskiego zespołu kluczową rolę odgrywali zawodnicy, ale nie mniej istotne było to, aby osoby spoza szatni również czerpały satysfakcję z uczestniczenia w tym procesie. Obiecałem wszystkim, że będę ich wspierał w tym, co robią, i że razem stworzymy wybitną drużynę. Potem przez lata robiłem co w mojej mocy, aby te słowa nie okazały się pustymi frazesami, i głęboko wierzę w to, że takie podejście miało ogromny wpływ na naszą kulturę i osiągnięty sukces. Jako lider musisz pamiętać, aby twoje słowa zawsze były poparte działaniem. Codziennie zadawaj sobie pytanie, czy twoje postępowanie pozostaje w zgodzie z tym, co komunikujesz i odwrotnie. Innymi słowy, rób to, co mówisz i mów o tym, co robisz.

## Nie przeceniaj roli strategii

*Mike Smith*

Bodaj żadna sfera życia nie jest narażona na rywalizację bardziej niż sport zawodowy. W NFL kładzie się spory nacisk na wyrównywanie szans, między innymi dzięki wprowadzeniu sztywnego pułapu wynagrodzeń dla zawodników, wolnej

agentury<sup>1</sup> i systemu draftów<sup>2</sup>. Podczas mojego siedmioletniego pobytu w Atlancie, w 22 procentach spotkań rozegranych w NFL o zwycięstwie decydowały nie więcej niż trzy punkty, a w 45 procentach przypadków zwycięska drużyna schodziła z boiska z przewagą siedmiu lub mniej punktów. Kiedy niemal połowa spotkań sprowadza się do ostatniego posiadania piłki, margines błędu jest naprawdę niewielki. Być może właśnie dlatego futbol cieszy się taką popularnością, a powiedzenie: „W niedzielę wszystko może się zdarzyć” jest tak prawdziwe.

Przy tak zaciętej rywalizacji każdy stara się zyskać jakąś przewagę. Zespoły rokrocznie wydają miliony dolarów na fizyczne przygotowanie zawodników, analizę spotkań, nowe schematy ofensywy i defensywy, itd. Wszystko to ma niezaprzeczną wartość i przyczynia się do rozwoju organizacji. Kiedy ma się do czynienia z najlepszymi sportowcami i trenerami na świecie, wygraną i przegraną dzieli naprawdę cienka granica. Żeby co tydzień wychodzić na boisko i stawiać czoła rywalom, trzeba być doskonale przygotowanym zarówno fizycznie, jak i mentalnie. Trzeba mieć świetny plan gry, trenerzy muszą wywoływać odpowiednie zagrywki, a gracze efektywnie je realizować. Strategia jest ważna. Wykonanie musi

---

<sup>1</sup> W profesjonalnym sporcie termin „wolny agent” oznacza zawodnika, któremu wygasł kontrakt, w związku tym może podpisać nowy kontrakt z dowolnym zespołem. (Wszystkie przypisy dotyczące zagadnień futbolowych zostały opracowane na podstawie informacji ze strony internetowej NFL Blog).

<sup>2</sup> Doroczny nabór akademickich zawodników futbolu amerykańskiego do NFL. Odbywa się w siedmiu rundach, w których kluby rezerwują sobie prawo do zakontraktowania poszczególnych zawodników.

być bezbłędne. Jednak najważniejszym i zarazem najczęściej zaniebywanym przez trenerów i liderów aspektem jest kultura. To od niej zależy, czy strategia będzie skuteczna i trwała, i to ona wpływa na jakość realizacji założeń taktycznych.

Co tydzień będą się pojawiać nieoczekiwane okoliczności i wyzwania, niezależnie od tego, jak dobry będzie wasz plan. Raz będą to kontuzje, które zaburzą schematy krycia, innym razem zawodnicy i trenerzy będą popełniać błędy, a czasami piłka po prostu „nie będzie was słuchać”. Strategie i plany gry będą się zmieniać z tygodnia na tydzień, dlatego potrzebujecie czegoś, co będzie siłą napędową wytrwałości, pasji i niezłomności w pokonywaniu przeszkód na waszej drodze – potrzebujecie silnej kultury. Zagrywki są skuteczne do czasu, aż przeciwnicy ich nie rozszyfrują. Formacja Wildcat nikogo już nie zaskakuje, a ofensywa typu *spread* była hitem przez rok czy dwa. Ustalenia taktyczne są ważne, ale skalą, na której musisz zbudować swoją organizację, jest kultura – i jeśli zrobisz to dobrze, zagwarantujesz sobie tak trwały sukces, jaki nam przypadał w udziale przez pięć lat. Co prawda ostatnie dwa lata to zupełnie inna historia, ale o tym, czego nas nauczyły opowiem nieco później.

## Trwała kultura = trwały sukces

*Jon Gordon*

Całkowicie zgadzam się z Mikiem co do roli kultury w organizacji. Wielokrotnie rozmawialiśmy na ten temat i z wielkim przejęciem obserwowałem, jak Mike przekuwa swoje przekonania i plany na działanie. Jako ktoś, kto nieustannie

pisze, przemawia i myśli o kulturze, uwielbiałem przyglądać się, jak te wszystkie zasady nabierają życia. Teoria to jedno, a praktyka – drugie. Ale to, co zrobił Mike, oraz sposób, w jaki tego dokonał, stanowi najlepszą odpowiedź na pytanie, dlaczego organizacje z trwałą kulturą odnoszą trwałe sukcesy.

Kultura kształtuje oczekiwania i postawy. Oczekiwania i postawy napędzają zachowania. Zachowania przeradzają się w nawyki, a nawyki kreują przyszłość. Jeśli przyjrzeć się organizacjom odnoszącym największe sukcesy w biznesie, sporcie, służbie zdrowia czy edukacji, okazuje się, że wszystkie mają jedną wspólną cechę – genialną kulturę. To prawda, że nie należy przeceniać roli ustawień taktycznych. Lata temu prowadziłem wykład na temat kultury podczas warsztatów futbolowych. Przyszło pięć osób, tymczasem wykład poświęcony rysowaniu kółek i krzyżyków zgromadził aż 500 słuchaczy. Uświadomiłem sobie wtedy, jak niewiele osób rozumie, że nawet najlepsza taktyka nie gwarantuje trwałego sukcesu – w przeciwieństwie do silnej kultury. To kultura jest obietnicą zwycięskiej passy, dlatego musisz poświęcić jej najwięcej czasu.

## Kim jesteśmy i co reprezentujemy

*Jon Gordon*

Jeśli chcesz od podstaw zbudować zupełnie nową kulturę albo przekształcić już istniejącą, na początku musisz zadać sobie dwa pytania: „Jakie wartości reprezentujemy?” oraz „Jak chcemy być zapamiętani?”. Zbierając materiały do książki

*Człowiek w kasku*<sup>3</sup>, przeprowadziłem wywiad z trenerem Jeffem Tambronim, który przyczynił się do zbudowania narodowej potęgi lacrosse na Uniwersytecie Cornella. Zapytałem go, jak tego dokonał, a on odpowiedział: „Wiemy, kim są nasi ludzie. Wiemy, że do nas pasują”. Jeff stworzył kulturę, którą definiowała etyka pracy fizycznej (symbolizowana przez kask budowlany), jak również ofiarność, współpraca, nieustający wysiłek i ciągły rozwój. Ponieważ przyświecały im jasno zdefiniowane wartości, Jeff i jego współpracownicy byli w stanie wybrać ludzi, którzy idealnie pasowali do ich kultury. Kiedy wiesz, co reprezentujesz, łatwiej ci znaleźć ludzi, którzy wyznają te same zasady. Brad Stevens, główny szkoleniowiec drużyny Boston Celtics, powiedział mi kiedyś, że kultura nie sprowadza się wyłącznie do tradycji. To ekipa w twojej szatni nadaje jej kształt i przekazuje ją dalej. Jeśli zgromadzisz ludzi, którzy reprezentują te same wartości i są gotowi je pielęgnować, powołacie do życia potężną kulturę.

Świadomość tego, co reprezentujemy, jest nie mniej ważna w świecie biznesu. Kiedy firma Apple miała u sterów wyłącznie dwóch Steve'ów (Steve'a Jobsa i Steve'a Wozniaka), właściciele nie mieli wątpliwości, jaką kulturę chcą zbudować. Chcieli podważać status quo. I wszystko, co robili, odzwierciedlało te wartości, począwszy od zatrudniania odpowiednich ludzi, przez produkty, które tworzyli, aż po prowadzone przez nich kampanie marketingowe. Takie podejście wciąż jest żywe we wszystkim, co robi Apple, a firma słynie z przekonania, że kultura jest o wiele ważniejsza niż strategia. To,

---

<sup>3</sup> Jon Gordon, *Człowiek w kasku*, MT Biznes, Warszawa 2016.



kim jesteś i w co wierzysz, jest siłą napędową wszystkiego, co robisz.

Kilka lat temu miałem okazję pracować z grupą kierowniczą Southwest Airlines. Konsultanci doradzili linii lotniczej, żeby zaczęła pobierać opłaty za bagaż rejestrowany, tak jak to robią inni przewoźnicy, dzięki czemu powiększają swoje przychody o miliony dolarów. Kierownictwo Southwest rozważało taką opcję, ale w pewnym momencie pojawiło się pytanie: „Czy właśnie takie wartości reprezentujemy?”. Odpowiedź nasunęła się natychmiast w postaci deklaracji celów organizacji: „Przybliżyć ludzi do tego, co jest dla nich ważne dzięki przyjaznym, rzetelnym i niskobudżetowym połączeniom lotniczym”. Ostatecznie uznano, że jeśli linia ma służyć pasażerom regularnie podróżującym na terenie kraju, opłaty za bagaż nie wchodziły w grę. Można by pomyśleć, że przewoźnik zrezygnował z szansy na imponujący zarobek, ale w rzeczywistości stała się zabawna rzecz. Podróżujący zaczęli coraz częściej wybierać Southwest Airlines, właśnie dlatego że linia nie pobierała opłat za bagaż główny. Dzięki kampanii reklamowej nagłaśniającej fakt, że w Southwest bagaże latają za darmo, firma systematycznie zdobywała coraz większy udział w rynku, a jej przychody osiągnęły zawrotny pułap. Ta historia jest doskonałym przykładem na to, że jeśli wiesz, kim jesteś i co reprezentujesz, decyzje przychodzą z zaskakującą łatwością, bez względu na to, czy są to decyzje strategiczne, czy też podejmowane spontanicznie. Jeśli twoje wybory są podyktowane przez silną kulturę, trwały sukces jest tylko kwestią czasu.

## ZWYCIĘSKIE STRATEGIE SPORTOWE, KTÓRE SPRAWDZAJĄ SIĘ W KAŻDEJ INNEJ DZIEDZINIE!

**MECZ WYGRYWA SIĘ W SZATNI!** to zapis bezcennych doświadczeń Mike'a Smitha – trenera drużyny NFL Atlanta Falcons i Jona Gordona – wybitnego konsultanta wielu uczelnianych i profesjonalnych drużyn sportowych, ukazujący siedem fundamentalnych zasad, dzięki którym liderzy każdej instytucji, firmy, jednostki oświatowej czy drużyny sportowej mogą zdopingować swój zespół. Ich błędy i niepowodzenia, tak jak i zwycięstwa, stanowią bezcenne lekcje, z których możemy czerpać, by wzbogacać własne organizacje.

Krok po kroku autorzy wprowadzają nas w tajniki budowania dobrze prosperującej organizacji, oferując jasną strategię działania oraz praktyczne narzędzia, dzięki którym zwierzchnicy mogą stworzyć doskonałą kulturę organizacyjną, inspirować swoją postawą, wzmacniać relacje, usprawniać pracę zespołową, osiągać imponujące wyniki oraz unikać błędów, które nazbyt często paraliżują organizacje i niweczą działania ich liderów.

**MECZ WYGRYWA SIĘ W SZATNI!** to książka, która nie tylko oferuje nieoceniony wgląd za kuliszy jednej z najbardziej stresujących i obciążonych największą presją funkcji kierowniczych na świecie, ale również podpowiada, jak każdy lider może wykorzystać opisane w niej doświadczenia, by doprowadzić swój własny zespół do zwycięstwa.

[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)

Patronat

**MARKETER+**

  
**NFLBLOG.PL**

ISBN 978-83-8087-129-8



9 788380 871298

Cena 29,90 zł

MT16054