

TOMASZ BURNOS



MENTORING LIDERA TECHNICZNEGO

Jak zarządca staje się liderem

T O M A S Z
B U R N O S
C O N S U L T I N G

MIEJSCE NA TWOJE NOTATKI

SPIS TREŚCI

1.	WSTĘP	3
2.	DLACZEGO TECHNICZNI LIDERZY NIE POTRZEBUJĄ KOLEJNYCH SZKOLEŃ	4
3.	CZEGO NAPRAWDĘ POTRZEBUJE LIDER TECHNICZNY	6
4.	JAK WYGLĄDA SKUTECZNY MENTORING 1:1 W ŚRODOWISKU TECHNICZNYM	9
6.	CASE STUDY: OD PANIKI DO SPOKOJU	12
7.	PODSUMOWANIE – MENTORING JAKO ELEMENT STRATEGII OPERACYJNEJ..	14

1. Wstęp

Rozwijanie kompetencji liderów technicznych to jedno z najczęściej niedoszacowanych wyzwań operacyjnych w firmach produkcyjnych. Wszyscy mówią o strategii, KPI, cyfryzacji, efektywności, ale zapominają o tym, że to człowiek z kluczem do szafki narzędziowej decyduje, czy system będzie działał, czy stanie. A jeszcze częściej: czy zespół będzie współpracować, czy tylko „odbębniać robotę”.

Firmy inwestują setki tysięcy w nowe systemy, maszyny, planery, CMMS-y, ale zapominają, że żaden system nie uniesie presji, jeśli lider nie ma autorytetu. Autorytetu nie da się zbudować na dwudniowym szkoleniu w salce konferencyjnej. Coraz więcej organizacji zaczyna dostrzegać wartość mentoringu technicznego, nie jako koszt, ale jako narzędzie transformacji stylu zarządzania.

Ten e-book nie jest o „modnym rozwoju pracowników”. To praktyczny przewodnik po tym, jak za pomocą dobrze zaprojektowanego mentoringu budować wiedzę, spokój, decyzyjność i wpływ u ludzi, którzy codziennie podejmują decyzje na styku produkcji, utrzymania i bezpieczeństwa.

2. DLACZEGO TECHNICZNI LIDERZY NIE POTRZEBUJĄ KOLEJNYCH SZKOLEŃ

W świecie technicznym nie brakuje szkoleń. Każdego roku dziesiątki firm inwestują w warsztaty z przywództwa, komunikacji, zarządzania zespołem, metod technicznych czy narzędzi IT. Ich uczestnikami często są kierownicy Utrzymania Ruchu, liderzy działów inżynierskich, automatycy, techniczni supervisorzy. Wszyscy wracają z notesami pełnymi notatek i narzędzi, cytatów, map procesów i rad typu: „bądź bardziej otwarty na feedback”. Są to bardzo istotne i cenne szkolenia z wielką wiedzą i doświadczeniem prowadzących. Są potrzebne i każde coś wnosi.

Techniczny lider nie potrzebuje tylko kolejnego slajdu. Potrzebuje kogoś, kto rozumie, co to znaczy mieć awarię systemu podciśnienia przy rozruchu instalacji i musieć podjąć decyzję w 30 sekund. Potrzebuje kogoś, kto nie tylko wie, jak zarządzać zespołem, ale wie, jak przeanalizować dane z CMMS, jak dobrać metodę FMEA lub RCFA do danego przypadku, jak wdrożyć plan TPM czy jak zbudować backlog prac konserwacyjnych w SAP PM.

Mentoring techniczny 1:1 to połączenie wiedzy przywódczej z konkretem operacyjnym.

To relacja z kimś, kto:

- sam prowadził przeglądy planistyczne dla linii produkcyjnych,
- zna różnice między awarią sporadyczną a chroniczną,
- rozumie, kiedy stosować metodę 5Why, a kiedy jej nie stosować,
- potrafi zaprojektować meeting operacyjny tak, by nie był stratą czasu, tylko realnym narzędziem zarządzania ryzykiem technicznym.

To nie jest coaching miękkiej. To mentoring oparty na metodach, narzędziach i doświadczeniu, które mentor zdobywał przez lata w realnym środowisku technicznym, od hal produkcyjnych po spotkania z zarządem.

Dobry mentor nie daje „rad”, on pokazuje systemowe podejście do rozwiązywania problemów technicznych, np.:

- kiedy użyć RACI do uporządkowania odpowiedzialności w zespole UR,
- jak w praktyce działa analiza pareto w kontekście awarii,
- jak przeprowadzić skuteczną analizę przyczyn źródłowych, żeby nie skończyć z „niewiadomo, dlaczego znowu padło”.

Uczy też czytania danych technicznych z kontekstem operacyjnym, bo wykres z awariami można interpretować na sto sposobów. Mentor uczy, jak czytać go tak, by nie przeinwestować czasu i funduszy, ale też nie przegapić sygnałów ostrzegawczych.

Pokazuje, jak łączyć to, co metodyczne i systemowe z tym, co ludzkie. Lider techniczny musi umieć prowadzić trudną rozmowę z technikiem, który popełnił błąd i jednocześnie zaplanować modyfikację procedury, żeby ten błąd się nie powtórzył.

Co najważniejsze, mentor pokazuje techniczne metody, które sam wdrażał, które działały w realnym środowisku i które są dopasowane do problemów, z którymi mierzy się podopieczny. Nie teoretyczne „best practices”, tylko praktyki, które przetrwały konfrontację z rzeczywistością.

Mentoring działa ponieważ jest szyty na miarę, a nie z katalogu. Pozwala się rozwijać w rytmie codziennych wyzwań, a nie według programu szkoleniowego. Daje liderowi poczucie kompetencji i sprawczości, oparte na realnej wiedzy, a nie na inspiracjach z prezentacji.

Dlatego właśnie kolejne szkolenie nie rozwiąże Twojego problemu z liderem technicznym. Dobrze poprowadzony mentoring może odmienić jego sposób myślenia, działania i wpływu na zespół.

3. CZEGO NAPRAWDĘ POTRZEBUJE LIDER TECHNICZNY

Nie potrzebuje więcej teorii. Nie potrzebuje listy „10 cech dobrego lidera” wywieszonej nad biurkiem. Nie potrzebuje też, by ktoś go pytał: „Jaki styl przywództwa preferujesz?”. Lider techniczny, odpowiedzialny za utrzymanie ruchu, produkcję, automatykę czy jakość techniczną, potrzebuje przede wszystkim jednej rzeczy: **operacyjnej skuteczności**.

Skuteczność operacyjna nie pojawia się znikąd. Nie bierze się tylko z przeczytanej książki ani z obejrzanego webinaru. Ona rodzi się w działaniu, w podejmowaniu decyzji pod presją czasu, w rozwiązywaniu konfliktów na granicy produkcji i utrzymania, w tłumaczeniu „czegoś z technicznego na zarządowe”. Rodzi się w umiejętności łączenia ról technika, koordynatora, lidera, a czasem, mediatora i stratega.

To ogromna odpowiedzialność. Dlatego dobry lider techniczny potrzebuje solidnych i trwałych podstaw, na których w przyszłości będzie budował rozwój swój oraz swojego zespołu. A przede wszystkim będzie osiągał wyniki poprzez wysoką sprawność operacyjną. Kluczowe dla sukcesu jest **5 PODSTAW OPERACYJNYCH**.



1. Systemowe myślenie techniczne

Nie wystarczy wiedzieć, że coś nie działa. Trzeba wiedzieć, dlaczego. Trzeba umieć spojrzeć ponad pojedynczy przypadek, zobaczyć schematy, powtarzalności, zależności przyczynowo-skutkowe. Trzeba znać narzędzia takie jak:

- analiza przyczyn źródłowych (RCFA),
- mapowanie przepływu wartości (VSM) w kontekście UR,
- przegląd FMEA z podejściem dynamicznym,
- analiza wskaźników MTBF/MTTR/Availability z korelacją do zmian organizacyjnych.

Mentor operacyjny nie tylko zna te narzędzia. On wie, kiedy i jak je zastosować, bo sam je testował, i widział, co działa w teorii, a co naprawdę działa w terenie.

2. Umiejętności przywódcze oparte na autorytecie

Nie z pozycji w strukturze. Nie z tytułu. Ale z konsekwencji działania, spójności decyzji i spokoju w trudnych sytuacjach. Lider techniczny jest oceniany nie po tym, co mówi, ale po tym, jak się zachowuje, gdy awaria eskaluje, gdy operator dzwoni o 3:00 rano, gdy produkcja wywiera presję, by „coś szybko puścić”.

Mentor pokazuje, jak budować autorytet przez codzienną konsekwencję, jak wyznaczać granice, jak rozmawiać z zespołem techników i jak jednocześnie nie zamieniać się w mikromenegera. To delikatna równowaga, której nie da się nauczyć z podręcznika.

3. Umiejętność przetwarzania informacji w decyzje

Lider techniczny ma dziś dostęp do dziesiątek danych: z CMMS, z systemów SAP, z pomiarów OEE, z audytów, z analiz awarii. Ale sam dostęp to za mało. Trzeba wiedzieć:

- które dane są ważne,
- co one naprawdę znaczą w kontekście decyzji technicznej lub inwestycyjnej,
- jak je zaprezentować przełożonemu, który nie zna się na szczegółach technicznych, ale oczekuje logicznej rekomendacji.

Mentor uczy kontekstowego czytania danych, a to kluczowa kompetencja we współczesnym zarządzaniu technicznym.

4. Praktyczne, sprawdzone narzędzia

Nie chodzi o to, by znać 30 metod. Chodzi o to, by znać te, które naprawdę działają, i potrafić je elastycznie zastosować odpowiednio do problemu. Lider potrzebuje np.:

- matrycy priorytetów awarii, która nie wprowadza chaosu,
- prostego schematu raportowania incydentów, który da się wdrożyć z zespołem w tydzień,
- checklisty audytowej dla nowych urządzeń, która wykryje 80% ryzyk jeszcze przed uruchomieniem,
- metody wyznaczania KPI technicznych, które nie będą fikcją.

To właśnie mentor przekazuje, nie jako teorię, ale jako know-how z pola. W formie dopasowanej, przetestowanej, często nawet w postaci gotowych szablonów.

5. Lustro, czyli ktoś, kto zada właściwe pytania

Liderzy techniczni bardzo rzadko mają z kim porozmawiać. Często są samotni, pomiędzy zespołem a zarządem. Potrzebują mentora, który rozumie ich język i zada pytania, których nikt inny nie zada:

- „Dlaczego sam robisz analizę awarii, zamiast wciągnąć w to technika?”
- „Czy nie pomijasz tematu szkolenia zespołu, bo sam boisz się braku kompetencji?”
- „Co się stanie, jeśli dziś tego nie zrobisz? Co będzie za tydzień?”

Takie pytania nie padają na szkoleniach. Padają w procesie mentoringu i zmieniają sposób myślenia lidera.

I to właśnie daje skuteczny mentoring 1:1.

4. JAK WYGLĄDA SKUTECZNY MENTORING 1:1 W ŚRODOWISKU TECHNICZNYM

Mentoring 1:1 w środowisku technicznym to nie jest seria inspirujących rozmów o rozwoju osobistym. To wspólna, metodyczna praca nad rzeczywistymi wyzwaniami operacyjnymi, która prowadzi do wymiernych efektów: sprawnej priorytyzacji, dobrego doboru metod do problemu, lepszych decyzji, większej skuteczności, wyższego poziomu zaufania zespołu i realnych zmian w sposobie funkcjonowania działu.

Ale żeby ten proces był skuteczny, musi być prowadzony przez osobę, która sama była w podobnych sytuacjach – mentor z doświadczeniem, nie tylko leaderskim, ale i technicznym. Takiej, która nie potrzebuje tłumaczenia, czym jest układ redundancji, z czego wynika awaryjność falowników albo dlaczego zły backlog z CMMS potrafi wykołcić cały plan remontowy.

Skuteczny mentoring techniczny to budowa transformacji podopiecznego poprzez umiejętne wykorzystanie przez mentora swojej wiedzy i doświadczenia, które tworzą **TRZY SKŁADOWE MENTORINGU**.

3 SKŁADOWE MENTORINGU



1. Doświadczenie operacyjne mentora jako punkt odniesienia

Dobry mentor nie pracuje na teoriach. Pracuje na realnych sytuacjach, które przeżył, przeanalizował i zrozumiał. Nie podaje gotowych rozwiązań, ale proponuje sprawdzone podejścia i zadaje pytania, które zmuszają do samodzielnego myślenia. Dzięki temu lider techniczny zaczyna rozumieć np.:

- dlaczego niektóre metody planowania przestojów działają, a inne nie,
- jak wdrażać TPM, by nie było to tylko naklejanie checklist na maszyny,
- jak dobierać KPI techniczne, które będą miały sens biznesowy,
- i co ważniejsze, kiedy warto odejść od schematu, bo sytuacja tego wymaga.

Mentor nie musi być „mądrzejszy” od lidera. Musi być bardziej doświadczony i lepiej skalibrowany na rzeczywistość, bo to pozwala mu być kompasem, nie dyktatorem.

2. Wspólne modelowanie decyzji i metod działania

W mentoringu technicznym nie chodzi tylko o refleksję. Chodzi o budowanie konkretnych kompetencji i narzędzi operacyjnych. Spotkania 1:1 powinny zawierać:

- analizę sytuacji technicznych (np. awarii, projektów, reorganizacji),
- wybór i dopasowanie odpowiednich narzędzi (RCFA, RCM light, 5Why, fishbone, itp.),
- opracowanie lub modyfikację istniejących procedur wewnętrznych,
- wspólne projektowanie wdrożeń (np. jak zakomunikować zmianę cyklu przeglądów do zespołu, jak wprowadzić spotkania produkcja-UR bez generowania oporu).

Dobrze poprowadzony mentoring staje się praktycznym warsztatem rozwoju metodyki działania lidera technicznego. Daje mu modele decyzyjne, schematy, checklisty, narzędzia i, co kluczowe, jak ich używać.

Bo najgorsze, co można zrobić w działach technicznych, to próbować wdrażać „uniwersalne” rozwiązania bez zrozumienia lokalnej specyfiki.

3. Transformacja postawy, nie tylko kompetencji

Ostatecznie mentoring zmienia coś głębszego niż tylko umiejętności. Zmienia sposób patrzenia na rolę lidera.

- Z osoby, która „gasi pożary”, w osobę, która projektuje systemy odporne na pożary.

- Z osoby, która „ciągle w czymś pomaga”, w osobę, która buduje samodzielność zespołu.
- Z osoby, która „pilnuje”, w osobę, która kształtuje kulturę działania i dyscyplinę operacyjną.

Ta zmiana nie dzieje się po jednym spotkaniu. Jest najbardziej widoczna wtedy, gdy lider staje naprzeciw kryzysu, i zamiast paniki, wprowadza spokój. Zamiast chaosu, daje kierunek.

Aby mentoring techniczny przynosił realne efekty, musi opierać się na dobrze zaprojektowanym procesie. Nie zaczynamy od rozwiązań, tylko od zrozumienia, z czym naprawdę mierzy się lider. Dopiero wtedy można przejść do konkretnych działań, które mają sens w danym środowisku operacyjnym

Przykład praktycznego procesu mentoringowego:

1. Wstępna diagnoza sytuacji lidera, styl zarządzania, najpilniejsze problemy, wyzwania zespołowe i systemowe (np. nadmiar zgłoszeń, rotacja techników, brak planowania postojów, wiele priorytetów z różnych stron).
2. Ustalenie celów i priorytetów, np. „poprawić komunikację z produkcją”, „wdrożyć procedurę szybkiej analizy awarii”, „przygotować plan działań prewencyjnych”.
3. Praca na konkretnych przykładach, np. omawiamy awarię z ostatniego tygodnia i analizujemy: co się wydarzyło, jakie były sygnały, jakie błędy organizacyjne wystąpiły, jak powinno wyglądać idealne działanie.
4. Projektowanie działań i narzędzi – mentor pomaga stworzyć realny plan działania z uwzględnieniem zasobów, ograniczeń i kultury organizacyjnej.
5. Wdrożenie i ewaluacja – lider testuje zmiany, wraca z feedbackiem, wspólnie analizujemy co zadziałało, a co nie.

To wszystko bez zbędnej teorii, bez presji „bycia idealnym”, z podejściem, które widzi lidera jako człowieka w realnym systemie, a nie jako wyodrębniony profil kompetencyjny.

6. CASE STUDY: OD PANIKI DO SPOKOJU

Dobrym przykładem współpracy z mentorem będzie historia Mike'a. Wszystko zaczęło się w środowisku przedpołudnie. Rafineria pracowała na pełnych obrotach, a system przesyłu medium pod ciśnieniem działał bez zakłóceń od ponad 6 miesięcy. Niespodziewanie pojawił się alarm z jednego z czujników drgań, wartości przekroczyły dopuszczalne progi. Sygnał wskazywał na możliwe naruszenie integralności układu i rozszczelnienie. W ciągu minut zapadła decyzja: natychmiastowe odcięcie sekcji i ewakuacja personelu z najbliższej strefy.

Kierownikiem zmiany był wtedy Mike, młody, ambitny lider techniczny z doświadczeniem projektowym, ale ograniczonym stażem operacyjnym. Gdy informacja o awarii trafiła do jego biura, zareagował impulsywnie. Zaczął wydawać niespójne polecenia przez radio, kwestionował dane z systemu SCADA, próbował jednocześnie rozwiązywać problem i tłumaczyć się przełożonym. Pracownicy na miejscu nie wiedzieli, co mają robić. Technicy zaczęli podejmować decyzje na własną rękę, by zabezpieczyć instalację.

Mike nie wytrzymał presji. Po 20 minutach sam zgłosił przełożonemu, że „nie daje rady” i potrzebuje wsparcia. Ostatecznie sytuację opanowano, nikt nie ucierpiał, ale zaufanie do Mike'a mocno ucierpiało. Zespół techników zaczął go omijać w komunikacji, a produkcja wnioskuje o zmianę kierownika zmiany.

Zarząd stanął przed trudnym dylematem: zwolnić Mike'a, czy spróbować go uratować? Zdecydowano się na drugie podejście. Zewnętrzny mentor techniczny został przydzielony do Mike'a z jednoznacznym celem: zbudować w nim kompetencje operacyjne, decyzyjne i przywódcze od nowa, przez regularny i intensywny proces 1:1.

Mentor, doświadczony kierownik z ponad 20-letnią praktyką w utrzymaniu ruchu i operacjach procesowych, nie zaczął od ocen. W trakcie jednej z pierwszych sesji Mike i jego mentor przeszli krok po kroku przez całą sekwencję wydarzeń, nie jako raport, ale jako wspólne śledztwo techniczne. Zastosowali klasyczną metodę 5Why, która w rękach doświadczonego mentora, okazała się czymś więcej niż tylko schematem. Dzięki niej dotarli do źródła: nie tylko dlaczego Mike podjął złą decyzję, ale dlaczego sądził, że była dobra. To odkrycie pozwoliło przejść do kolejnego poziomu czyli oceny ryzyka w czasie rzeczywistym. Wprowadzony przez mentora model RA Stoplight pokazał Mike'owi, jak nawet przy braku pełnych danych można zakodować sygnały ostrzegawcze i nadać im operacyjne znaczenie. Ostatnim krokiem była wspólna analiza samego systemu, nie teoretyczna, ale techniczna i rzeczowa. Zmapowali luki w wiedzy, które doprowadziły do błędnej oceny sytuacji, przede wszystkim te, związane z czujnikami wibracyjnymi i ich relacją z przepływem i zaworami odciążającymi. To właśnie tam krył się prawdziwy problem. Dzięki mentoringowi nie tylko odkrył tę lukę, ale zrozumiał, jak ją zamknąć.

Mentoring nie polegał na nauczaniu. Polegał na przepracowaniu sytuacji i zbudowaniu struktury, która pomoże Mike'owi nie wpaść drugi raz w tę samą pułapkę. Przeanalizowano scenariusze, zidentyfikowano luki w konfiguracji systemów alarmowych, rozrysowano schematy reakcji. Ale najważniejsze było coś innego: Mike nauczył się rozpoznawać, kiedy brakuje mu wiedzy technicznej, i jak to bezpiecznie komunikować.

Z czasem Mike zrozumiał, że presji nie da się całkowicie wyeliminować, ale można ją ośwoić, jeśli ma się struktury, narzędzia i zaufanie do własnego procesu myślowego. Mentor nauczył go, że czas reakcji można skrócić nie przez pośpiech, lecz przez przejrzystość działania: znajomość metod, umiejętność systematycznej analizy sytuacji i głęboka wiedza o działaniu instalacji pozwalają działać z pewnością, nawet w sytuacjach granicznych. Mike nauczył się ciekawości systemu. Zaczął samodzielnie mapować luki w swojej wiedzy technicznej i metodycznie je uzupełniać, nie z pozycji przymusu, lecz z wewnętrznego przekonania, że zrozumienie systemu to jego obowiązek jako lidera.

Z perspektywy firmy, mentoring był kosztem czasowym, organizacyjnym i finansowym. Żadne szkolenie nie byłoby w stanie dostarczyć Mike'owi tej samej jakości wiedzy, dopasowanej do jego sytuacji, rytmu i wyzwań. Jeszcze cenniejsze było to, czego nie da się przeliczyć: autorytet zdobyty przez kompetencję, zaufanie zespołu oparte na spokoju, jaki Mike wносił do każdej kryzysowej sytuacji. To właśnie tam, w tych niezliczonych rozmowach, decyzjach, spojrzeniach ludzi z zespołu, kryła się prawdziwa wartość mentoringu.

7. PODSUMOWANIE – MENTORING JAKO ELEMENT STRATEGII OPERACYJNEJ

Zarządzanie techniczne nie kończy się na planach przeglądów, raportach awaryjności i tablicach OEE. Prawdziwa transformacja operacyjna zaczyna się wtedy, gdy liderzy techniczni podejmują lepsze decyzje – szybciej, pewniej, z większym wpływem na zespół. A to nie wynika z wdrożonych procedur, tylko z jakości ludzi, którzy je egzekwują i właśnie tu mentoring pokazuje swoją strategiczną siłę.

W firmach przemysłowych o wysokim poziomie dojrzałości operacyjnej mentoring techniczny nie jest już dodatkiem, jest stałym elementem systemu zarządzania talentami. Podobnie jak monitorujemy niezawodność urządzeń, powinniśmy monitorować i wspierać rozwój kompetencji przywódczych u liderów średniego i wyższego szczebla, bo to oni każdego dnia przekładają strategię firmy na konkretne działania, decyzje i komunikaty na hali.

Mentoring nie jest coachingiem z kolorowymi fiszkami. To proces oparty na doświadczeniu i konkretnych narzędziach. Dobry mentor nie tylko słucha, on przekazuje sprawdzone metody, które sam wielokrotnie zastosował w środowisku produkcyjnym. Może to być prosta analiza 5Why prowadzona w rytmie codziennych narad albo ocena ryzyka przy podejmowaniu decyzji operacyjnych. Może to być metoda „triage techniczny” do szybkiej segregacji zgłoszeń UR albo system mapowania luk kompetencyjnych w zespole. To nie są techniki z podręcznika. To praktyka wyciągnięta z realnych sytuacji, gdzie błędna decyzja kosztowała setki tysięcy złotych.

Koszt błędnej decyzji operacyjnej to nie tylko wymiana zaworu. To przestój, utrata zaufania zespołu, ryzyko konfliktu z produkcją, czas poświęcony na naprawianie skutków. Mentoring działa jak czujnik prewencyjny w głowie lidera, kalibruje go, ostrzega przed błędami poznawczymi, uczy myślenia systemowego. A przede wszystkim, uzbraja w konkretne schematy działania, które pozwalają zachować trzeźwość nawet wtedy, gdy wokół pali się nie tylko system, ale i relacje.

Firmy, które to rozumieją, przestają traktować rozwój liderów jako koszt, i zaczynają inwestować w nich jak w najważniejsze aktywa. Bo zespół z dobrze prowadzonym kierownikiem UR działa inaczej: szybciej zgłasza nieprawidłowości, mniej się myli, rzadziej rezygnuje, częściej proponuje usprawnienia. A to przekłada się bezpośrednio na wyniki.

W środowisku technicznym czas to pieniądz, a stabilne operacje to zysk.

Jeśli Twoja firma widzi, że liderzy:

- działają na autopilocie,
- brakuje im metod w zarządzaniu technicznym,
- ich wiedza jest niesystematyczna lub są w niej braki,
- nie mają z kim przegadać trudnych sytuacji,
- gubią się w napięciu między operacjami a relacjami,

...to nie znaczy, że trzeba ich wymieniać. Być może trzeba zainwestować w nich tak, jak inwestuje się w nowe maszyny, z planem, kalibracją i wsparciem uruchomieniowym.

Mentoring techniczny działa, bo dociera tam, gdzie nie dociera żaden system: do sposobu myślenia, reagowania i komunikowania się lidera - **kiedy lider się zmienia, zmienia się cały zespół.**



advisoryTB.com

tburnos@advisoryTB.com

Tel: +48 790 550 652