

personel & zarządzanie

październik 2017 nr 10 (331)

TEMAT NUMERU

ŚWIADOME PRZYWÓDZTWO

DO „TURKUSU” FIRMY MUSZĄ DOJRZEĆ

18



DZIAŁAJ I IDŹ PRZED SIEBIE

Krótki poradnik Jurka Owsiaika o tym, jak wzniecać w ludziach zaangażowanie

12

ODPOWIEDZIALNOŚĆ? NIE, DZIĘKUJĘ

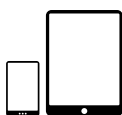
W jaki sposób budować samodzielność pracowników?

58

WRAŻLIWE ZBIORY DANYCH

Rola działów HR w ochronie danych osobowych oraz wdrożeniu RODO

85



Magazyn dostępny również jako wydanie cyfrowe w sklepach **Google Play** i **App Store**

Cena 42,90 zł (w tym VAT 5%)
www.personel.infor.pl



temat
numeru

ŚWIADOME
PRZYWÓDZTWO



Do „turkusu” trzeba dojrzeć!

Czyli gdzie zaczyna się świadome przywództwo?

W latach 50. XX wieku amerykański psycholog Clare W. Graves położył podstawy koncepcji Spiral Dynamics (spirali rozwoju), rozwiniętej później m.in. przez Dona Becka, Chrisa Cowana i Kena Wilbera. Niedawno na jej podstawie Frederic Laloux wydał książkę „Pracować inaczej”, która poruszyła wiele osób interesujących się zarządzaniem. Laloux stworzył swój własny system kolorów do oznaczania poszczególnych poziomów rozwoju. W artykule został użyty oryginalny system poziomów i ich kolorów.

NIKOLAY KIROV, NADEJDA KIROVA



Świadome przywództwo jest efektem przejścia przez pułapki i odrobienia właściwych lekcji, które stawia przed nami świat!

Teoria Spiral Dynamics głosi, że natura ludzka jest zmienna. Ludzie ciągle się rozwijają i są w stanie pod wpływem zewnętrznych czynników dostosować się do otoczenia, tworząc nowe, bardziej kompleksowe i rozbudowane modele świata. Modele te pozwalają im rozwiązywać nowe, bardziej skomplikowane problemy. Każdy nowy model świata (poziom spirali) transformuje i obejmuje poprzedni. Beck i Cowan podzielili i opisali kolejne poziomy za pomocą tak zwanych vMEME (memów) – systemów podstawowych poglądów, wartości i przekonań dających się zastosować do opisanego rozwoju całych kultur oraz pojedynczego człowieka. Model ten używa metafory spirali, a nie schodów, ponieważ każdy kolejny poziom zawiera wszystkie poprzednie.

POZIOMY SPIRALI ROZWOJU

Spiral Dynamics wykorzystujemy zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. Nie tylko do zarządzania, współpracy, komunikacji i projektowania szkoleń, lecz także do prowadzenia negocjacji czy rozwiązywania konfliktów, ponieważ pozwala ona na zrozumienie potrzeb i motywacji partnera.

Kolor beżowy

Pierwszy poziom spirali jest poziomem pierwotnego przetrwania. Na tym etapie rozwoju dla człowieka ważne są pożywienie, woda, ciepło, prokreacja i bezpieczeństwo. Wyostrzone są zmysły i instynkty. W zakresie społeczeństwa jest to poziom prymitywnych społeczności ludzkich, zaś w zakresie poszczególnych jednostek – poziom noworodka z podstawowymi instynktami.

Kolor purpurowy

Drugi mem spirali to poziom magiczny. Biorąc pod uwagę etap rozwoju dziecka, to wiek 1–2 lata. Dziecko nie odróżnia jeszcze siebie od matki, przedmioty pojawiają się magicznie i znikąd, a gdy bawi się w chowanego, zamykając oczy, nie potrafi

sobie wyobrazić, że ludzie nie widzą tego samego, co ono. Człowiek na tym etapie zaczyna powoli zdawać sobie sprawę z własnego „Ja”, ale nadal ważniejsza jest grupa – rodzina, plemię, zespół. Podstawowym celem jest przetrwanie w świecie tajemniczym i magicznym wspólnie z innymi w grupie. Poziom ten wyodrębnił się tysiące lat temu, gdy formowały się pierwsze plemiona na podstawie więzi krwi. Jest to model silnie rozprzestrzeniony w gangach ulicznych i drużynach sportowych.

Skoro na tym poziomie najważniejsza jest dla nas rodzina, to przywództwo purpurowe przejawia się w sposób klanowy. Ten poziom naszej świadomości prowadzi do klasycznego stylu zarządzania, jakim jest dbanie wyłącznie o interes „moich ludzi”. Często spotykany jest w organizacjach typu klanowego: włoska mafia, japońskie *keiretsu*, koreański *chaebol*. W zachodnich społeczeństwach myślenie klanowe również się przejawia. Odpowiednikiem tego typu myślenia przywódcy w firmie jest zwrot „mój zespół” – jest on ważniejszy niż inne zespoły i pionki w firmie. W odniesieniu do rynku odpowiednikiem jest „moja firma” – jest ona ważniejsza niż inne firmy rynku. Na poziomie społecznym jest to „mój kraj” – oczywiście jest ważniejszy niż inne państwa na świecie. Tego typu retorykę przywódców spotkamy na spotkaniach biznesowych w korporacjach, w prasie oraz wśród polityków w telewizji.

Przywódca z memu purpurowego nie widzi wartości w różnorodności ludzi. Zupełnie jak ludzie w plemionach 200 tys. lat temu wierzyli, że wystarczy pomodlić się do drzewa w lesie i zwierzyzna sama przybiegnie, tak purpurowy przywódca wierzy, że wartość dodana wygenerowana przez poszczególnych pracowników dla organizacji w postaci zasobów czy pieniędzy wygeneruje się sama. Taki szef uważa, że liczą się tylko chęci, a jeżeli ktoś nie wykonuje swojego zadania należycie, to po prostu dlatego, że nie chce. Purpurowy szef nie zauważa, że pracownik nie ma wiedzy lub kompetencji, często nawet on sam nie umie mu pokazać, jak wykonać zleconą pracę. Nie umie też zauważyć ani talentów pracowników, ani z nich skorzystać.



Motto poziomu purpurowego:
„Jednostka jest nieważna, liczy się zespół, czyli organizacja, do której ja należę”.

Motto poziomu czerwonego:
„Życie to dżungla i przetrwają najbardziej dostosowani!”



Kolor czerwony

Kolejny, trzeci poziom, to mem czerwony. Nazywamy go „buntem trzylatka”. Jako etap rozwoju człowieka plasuje się on mniej więcej między 3–5 rokiem, a następnie pojawia się ponownie u nastolatków. Szczególnie widoczny jest w zachowaniach w piaskownicy, ale również w problemach wychowawczych z nastolatkami. Pozytywny czerwony lubi zabawę, jest kreatywny i na tyle wolny, aby poznawać i cieszyć się życiem, kreuje innowacje, których poziom purpurowy nie potrafi ze względu na swoje ograniczenia. Jest to poziom bohaterów i odkrywców. Na tym etapie człowiek już zdaje sobie doskonale sprawę ze swej odrębności. Ego człowieka zupełnie się przebudziło i próbuje zawładnąć jak najczęściej dla siebie. Z grupy wyłania się „Ja” i „Moje” na zasadzie: „Należy do mnie”. U takich przywódców w organizacjach ego gra olbrzymią rolę: „Wszystko, co jest dobre, jest dzięki mnie, a wszystko, co się nie udało, to nie moja wina”. Dla czerwonego przywódcy szacunek i reputacja znaczą więcej niż życie, uważa więc, że nie wolno mu dopuścić do sytuacji, w której zostanie zawstydzony, poniżony czy pokonany. Stąd u takich szefów pojawiają się często emocjonalne nadreagowanie, gniew i złość. Po prostu mamy do czynienia z niewyrośniętym trzylatkiem.

Czerwone myślenie nie jest przyczynowo-skutkowe. Czerwony dąży do natychmiastowej gratyfikacji i nie zwraca uwagi na ewentualne długoterminowe konsekwencje swojego postępowania. W przywództwie może się to objawiać impulsywnym rozwiązywaniem konfliktów (np. zwolnieniem pracownika pod wpływem emocji). Przywódców na czerwonym poziomie można rozpoznać po słownictwie – „oni walczą, krzyżują miecze, pokonują konkurencję, chcą zawładnąć/opanować rynek”. Dla nich „cena decyduje o zamówieniu” i to oni najczęściej podpisują referencyjne kontrakty, do których najczęściej firma doptaca w długim okresie – bo teraz liczy się ilość, a nie jakość. Czerwony przywódca również nie rozumie, że ludzie są różni i że każdy ma inne talenty oraz predyspozycje, jednak w odróżnieniu od purpurowego uważa, że nie należy się obijać, trzeba tylko się postarać mocniej i cel zostanie osiągnięty. A pracownik, który nie osiąga celów? Po prostu się nie przykłada.

Kolor niebieski

Następny etap rozwoju człowieka i całej ludzkości to mem niebieski. Jako etap w rozwoju jednostki pojawia się we wczesnych latach szkolnych, gdzie

dziecko uczy się, że w życiu są reguły, które musimy przyjąć i z nimi nie dyskutujemy. Świat poziomu niebieskiego jest wyjątkowo uporządkowany, jest czarny lub biały, reguły i prawo są klarowne i określają, kto i co jest dobre lub złe. Struktura świata niebieskiego jest wyjątkowo hierarchiczna. Może zawierać kasty, zazwyczaj są też autorytety, których nie kwestionujemy: Bóg, nauczyciel, szef, podręcznik, prawo... Ludzie z memu niebieskiego często używają zwrotów: „w imieniu... Boga/prawa/przewodniczącego partii...”. W dzisiejszym świecie niebieski mem rządzi wszędzie tam, gdzie występują fundamentalizm, totalitaryzm, konformizm. Z kolei w mniejszym natężeniu i zdrowszej formie przejawia się w organizacji ruchu drogowego, w urzędach oraz w całym systemie prawnym. Na przestrzeni historii jest to mem, który dominował w kulturze zachodniej w średniowieczu i nadal dominuje m.in. w Azji.

Na poziomie organizacji niebieski przejawia się w postaci norm i reguł, które wypracowaliśmy. W firmach nazywamy je procedurami, procesami, zarządzeniami, ustawami. Całe prawo, do którego się stosujemy, niezależnie czy w ramach organizacji, czy całego państwa, jest niebieskie.

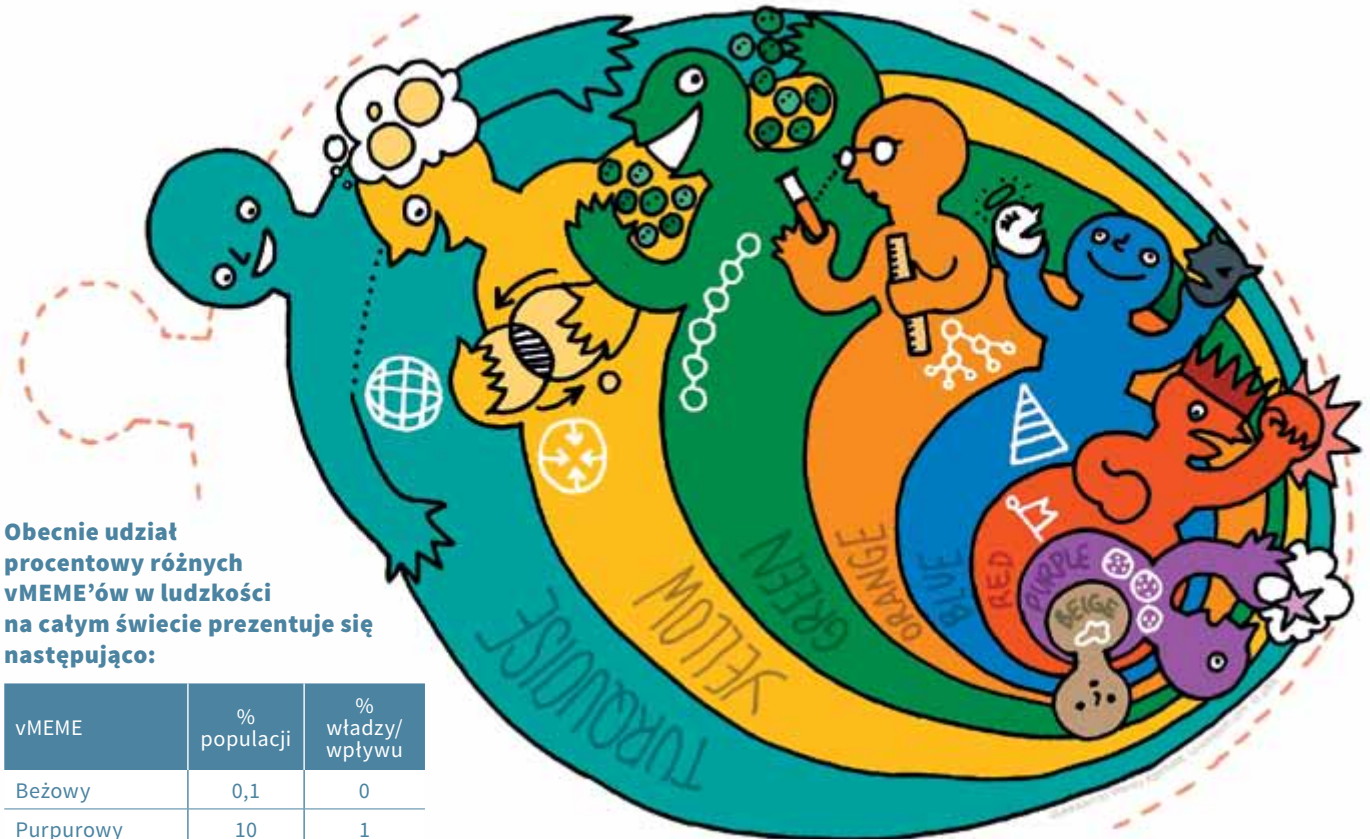
Niebieski przywódca jest ograniczony przez zasady i procedury organizacyjne lub społeczne, nawet jeżeli teoretycznie ma władzę, by je zmienić. Na czerwonym poziomie liczy się to, co przywódca chce tu i teraz, na niebieskim – to, co system nakazuje. Niebieski przywódca czuje się bardziej elementem systemu niż liderem. Będzie dążył do formalizowania relacji oraz do budowania funkcjonalnych struktur organizacyjnych, niezmiennych harmonogramów i oczekiwał jasnych konsekwencji. Będzie to przywództwo nastawione na bronienie *status quo*. Tu jest biurokracja. Ale tu też są ludzie zawsze przygotowani i dobrze zorganizowani, na których można liczyć, skoncentrowani na wykonaniu zadania zgodnie z założeniami. Niebieski przywódca zamiast potencjału i talentów będzie poszukiwał u pracowników dyplomów, kwalifikacji, stażu i tytułów.

Kolor pomarańczowy

Przywódcy, którzy są w trakcie przechodzenia z niebieskiego do kolejnego, pomarańczowego etapu, mogą zostać klasycznymi pracoholikami, a jako menedżerowie są dyktatorami, którzy naciskają na coraz wyższe i szybsze wyniki. Historycznie pomarańczowy mem pojawił się na większą skalę w czasach Oświecenia. Pomarańczowy przywódca

Motto poziomu niebieskiego:
„Wprowadzam porządek w chaosie i struktury zamiast anarchii”

SPIRAL DYNAMICS —



Obecnie udział procentowy różnych vMEME'ów w ludzkości na całym świecie prezentuje się następująco:

| vMEME | % populacji | % władzy/wplywu |
|--------------|-------------|-----------------|
| Beżowy | 0,1 | 0 |
| Purpurowy | 10 | 1 |
| Czerwony | 20 | 5 |
| Niebieski | 40 | 30 |
| Pomarańczowy | 30 | 50 |
| Zielony | 10 | 15 |
| Żółty | 1 | 5 |
| Turkusowy | 0,1 | 1 |

Źródło: D. E. Beck, Ch. Cowan, *Spiral Dynamics, Mastering Values, Leadership, and Change*, Blackwell Publishing, Oxford 2006.

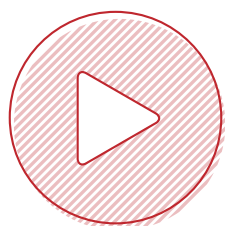
uczy się poprzez próbowanie i doświadczanie, jest miłośnikiem badań i analiz, wszelkich statystyk i tabel excelowych. Jest on elastycznym indywidualistą, który szybko dostosowuje się do zmian. Światem pomarańczowego przywódcy rządzą racjonalność, rozsądek i nauka. Do działania mobilizuje go myśl o niezależności, chęć osiągnięcia celu (z reguły materialnego) oraz dreszczyk emocji zwycięstwa.

Mem pomarańczowy jest silnie materialistyczny. To poziom nauki, biznesu, strategii. Jest to poziom, na którym tak naprawdę zarabiamy pieniądze w dzisiejszym świecie. Przeważa w klasie średniej większości państw rozwiniętych, ekonomii rynkowej i materializmie. Osoby znajdujące się na tym etapie aktywnie wspinają się po ścieżkach kariery w korporacji. Wierzą, że każdy problem ma wiele różnych rozwiązań, ale jedno jest najlepsze. Dla nich liczy się tylko zwycięstwo, drugie miejsce

jest tylko pierwszym wśród przegranych. W korporacyjnym świecie zachodu mem ten dominuje od około 30 lat, jest wyraźnie widoczny na Wall Street i był źródłem pochodzenia pokolenia yuppies. Pomarańczowego przywódcy potrzebujemy, gdy organizacja przez zbyt długi czas okopywała się na rynku za pomocą reguł i procedur. Jeżeli w tym momencie nie znajdzie się pomarańczowy przywódca, który zacznie naruszać procedury i przeprojektowywać istniejące procesy, to pojawią się konkurenci, którzy uważniej słuchają potrzeb klientów, są sprawniejsi, bardziej mobilni i elastyczni w dostosowaniu się do ich potrzeb. Spowoduje to, że za chwilę dla nas nie będzie miejsca na rynku. Dla pomarańczowego przywódcy, który dąży do lepszych wyników, nie ma świętych rzeczy, których nie da się zmienić, jeżeli ma do tego podstawę naukową i analizy. Nie ma tu jednak mowy o działaniach impulsywnych, które stosują czerwoni liderzy.

Motto poziomu pomarańczowego:
„Zmierzę, zważę, porównam i będę najlepszy!”

Motto memu zielonego:
„Ja mam swoje interesy i ty masz swoje interesy. Ja akceptuję twoje interesy i oczekuję, że ty zaakceptujesz moje. Wszyscy jesteśmy równi”.



obejrzyj szkolenie
„Turkusowy menedżer.”
wideoakademiahr.pl

Pomarańczowy przywódca inwestuje w szkolenia pracowników, liczy efekty oraz świadomie buduje strategię organizacji. Zarządzanie talentami pracowników w pomarańczowej organizacji polega na wyszukiwaniu najbardziej wydajnych, przebojowych i najszybciej uczących się osób, zapewnianiu im jakościowych i drogich programów szkoleniowych oraz przygotowywaniu ich do objęcia w przyszłości kluczowych stanowisk w firmie. Reszta zespołu nie dostaje takich możliwości.

Kolor zielony

Obecnie coraz częściej na rynku pojawiają się organizacje, które zabarwiają się kolejnym, zielonym kolorem spirali. Zielony przywódca wyleczył się już ze współzawodnictwa, dążenia do bycia najlepszym, posiadania najdroższego samochodu i największego domu, biurokracji i impulsywności. Zintegrował w sobie to wszystko i teraz odnajduje swoje „wrażliwe Ja”. Dla niego wszystko jest subiektywne i każdy ma prawo wyrazić swoją opinię, najważniejsze są akceptacja, równość i wspólnota. Taki lider upatruje źródła każdego zła w dyskryminacji, rasizmie, dogmatach i podziałach. Jest on przekonany, że ludzie są równi i jednakowo ważni, że podejmując decyzję, nie wolno pominąć niczyich interesów. Można go pomylić z liderem na poziomie purpurowym, który również mówi o interesach zespołu, firmy, społeczeństwa. Kolor zielony można znaleźć w ruchu praw człowieka, ekologii, w postmodernizmie, relatywizmie, badaniach interdyscyplinarnych, w przekonaniach obrońców zwierząt. Pierwsze masowe przejawy poziomu zielonego w historii wystąpiły pod koniec lat 60. w ruchach studenckich na zachodzie, w przekonaniach i sposobie życia „dzieci kwiatów”.

Zielony przywódca w odróżnieniu od pomarańczowego, dla którego najważniejsze są wyniki ekonomiczne, kładzie nacisk na ludzi. Nie będzie tolerował sformułowań typu „zasoby ludzkie” czy „kapitał ludzki”. Dla niego wszyscy są równi i wszystkich trzeba traktować jednakowo. Z tego powodu zielony przywódca może mieć problem z egzekwowaniem wyników finansowych lub działań zgodnie z procedurami, a czasami z podziałem zadań między pracownikami w zespole. Będzie raczej oczekiwał, że „razem podzielimy się zadaniami”. Zielona organizacja i jej przywódca są bardzo wrażliwi na prawa mniejszości i równości w zespole. Powoduje to zazwyczaj niechęć szefa do wyodrębniania i nazywania talentów poszczególnych członków zespołu. Intencja jest niby słuszna – nikogo nie obrazić, jednak ludzie mogą czuć się niezauważani i niedoceniani przez takiego przełożonego.

Kolor żółty

Ten poziom występuje na razie dość rzadko. Przedstawiciel poziomu żółtego jest przekonany, że życie jest kalejdoskopem powiązanych ze sobą systemów. Żółty przywódca widzi o wiele więcej i szerzej niż jego poprzednicy oraz wyciąga wnioski z bardzo odległych między sobą zdarzeń. Dostrzega ludzi z poprzednich poziomów oraz jednocześnie rozumie, akceptuje i potrafi mówić ich językiem. Wie, że ludzie są różni, mają inne wizje rzeczywistości i ze względu na predyspozycje oraz kompetencje nie są między sobą równi. W odróżnieniu od swojego zielonego poprzednika on nie ma potrzeby bycia w grupie, rzadko używa słowa „my” i nie potrzebuje akceptacji środowiska. Żółty mem lubi być niezależny i nie lubi pracy w hierarchicznych organizacjach. Według niego wiedza i umiejętności powinny być cenniejsze od władzy formalnej czy pozycji społecznej. Ma on mocny, własny system etyczny bazujący na wielu źródłach, ale żadne z nich nie pochodzi z formalnego prawa czy nakazów autorytetów. Osoby te są zawsze gotowe do nauki. Ponadto z każdej sytuacji potrafią wyciągnąć dla siebie wnioski. Mają pełną świadomość, że to, co działa dziś, niekoniecznie będzie się sprawdzało jutro.

Żółty przywódca zdaje sobie sprawę z różnorodności ludzi. Dla niego każdy członek zespołu ma swoje talenty i dąży do ich zidentyfikowania oraz umożliwienia ich maksymalnego zastosowania z pożytkiem dla całej organizacji. Żółty przywódca rozumie, że aby zespół był efektywny, poszczególni jego członkowie powinni czerpać satysfakcję ze swojej pracy, korzystać ze swoich talentów i ciągle je rozwijać. W odróżnieniu od zielonego będzie dążył do tworzenia komfortowych warunków pracy nie dla uszczęśliwienia pracowników, tylko dla osiągnięcia większej efektywności firmy. W organizacjach operujących na żółtym poziomie zarządzanie talentami polega na indywidualnym określeniu talentów każdego członka zespołu, inwestowaniu w nie i znalezienia najlepszego miejsca, gdzie będzie mógł on przyczynić się do wzrostu wartości organizacji i własnego rozwoju.

Kolor turkusowy

W spirali rozwoju po żółtym jest kolejny poziom – turkusowy. W polskim wydaniu książki Frederica Laloux pt. *Pracować inaczej* spotykamy termin „turkusowe organizacje”, ale to nie jest ten sam turkus, co w przypadku koncepcji Spiral Dynamics. U Laloux turkus (w oryginale *teal*) jest mieszanką poziomu zielonego i żółtego. Z czasem okaże się, że to był tzw. etap przejściowy. Poziom

turkusowy według Kena Wilbera idzie jeszcze dalej w integracji w porównaniu z żółtym. Osoba z poziomu turkusowego widzi dalekie zależności i ma podejście holistyczne do każdego aspektu. Na tym etapie mamy do czynienia z wyjątkowo wysokim poziomem w relacjach międzyludzkich i komunikowania się. Jeśli chodzi o organizację, to mówimy tu raczej o globalnej grupie indywidualistów, gdzie ludzie są „wypami w archipelagu innych ludzi”. Stała struktura nie istnieje, raczej powstają chwilowe przymierza osób o podobnej motywacji i komplementarnych, ale tak samo wysokich kompetencjach. W tak rozumianym turkusie przywództwo nie jest przypisane do osoby, lecz jest procesem, w którym pałeczkę podejmuje ktoś o najbardziej potrzebnych w danym momencie talentach czy kompetencjach. Jest to na razie wyjątkowo rzadko występujący poziom spirali, szczególnie w świecie biznesu.

NA JAKIM POZIOMIE JESTEŚ TY?

Należy podkreślić, że żaden z poziomów przywództwa nie jest ani dobry, ani zły. Każdy następny zintegrował w sobie cechy i świadomość swoich poprzedników. Żaden zdrowy człowiek, dobrze działająca organizacja czy społeczeństwo nie może funkcjonować bez obecności większości kolorów z palety, przynajmniej do poziomu żółtego. Każdy poziom ma swoje wady, jak i zalety. Ludzie cały czas się rozwijają, zmieniają i dostosowują do otoczenia. Mogą nawet cofać się do poziomu beżowego pod wpływem silnych przeżyć, jak wybuch bomby czy choroba Alzheimera. Na różnych etapach i w róż-

nych sferach swojego życia przywódcy mogą być na różnych poziomach spirali. Określając, na jakim poziomie spirali jest dana osoba, mówimy o tym, na jakim poziomie zwykle przebywa w danej sferze swojego życia. Na przykład szef może być w strefie materialnej pomarańczowy i konsekwentnie dążyć do awansu w dużej korporacji oraz do posiadania coraz bardziej luksusowego samochodu. Jednocześnie na poziomie relacji międzyludzkich może być na poziomie czerwonym.

Czy zatem mamy wpływ na to, na jakim poziomie Spiral Dynamics znajdują się nasi współpracownicy i partnerzy w biznesie? Jak być świadomym przywódcą? Świadomi przywódcy potrafią umiejętnie rozpoznawać potrzeby współpracownika wynikające z memu i dostosowywać komunikaty oraz resztę zachowań przywódczych dla danego poziomu Spiral Dynamics. Jeśli mamy w firmie partnera lub w zespole współpracownika z czerwonego memu na poziomie relacji, gdzie rządzi agresywne „ja chcę, ja wygram!”, to nie możemy rozmawiać z nim z poziomu memu zielonego, gdzie wspólnie i demokratycznie chcielibyśmy podjąć decyzję.

Świadome przywództwo jest efektem! Efektem przejścia i odrobienia lekcji wynikających z poszczególnych poziomów spirali rozwoju. Człowiek to istota społeczna. Rozwijamy się wspólnie, więc to, kim się stajemy i na jakim etapie rozwoju się znajdujemy, zależy m.in. od doboru ludzi w naszym otoczeniu i naszej świadomej pracy z nimi. Wzajemny wpływ definiuje, jak szybko uczymy się danego poziomu, przerabiamy i bierzemy sobie z niego najważniejsze pozytywne elementy. ●

Uwaga Czytelnicy!

W następnym numerze „Personelu i Zarządzania” zapraszamy do artykułu zawierającego wskazówki na temat tego, jak wykształcić w sobie świadomego przywódcę, który rozpoznaje wszystkie poziomy Spiral Dynamics i potrafi się na nich komunikować z ludźmi.



NIKOLAY KIROV

Wykładowca, mówca inspiracyjny, trener i doradca z ponad 20-letnim doświadczeniem w edukacji i biznesie. Specjalizuje się w negocjacjach i budowaniu relacji w biznesie oraz przywództwie i zarządzaniu sobą. Dyrektor strategii i rozwoju, Kozminski Executive Business School – Akademii Leona Koźmińskiego. Partner w Kirov Strategic Negotiators.

kirov@kozminski.edu.pl



NADEJDA KIROVA

Założyciel i prezes Fundacji Pasja do Edukacji i Rozwoju. Partner merytoryczny Executive Business School Akademii Leona Koźmińskiego. Wykładowca studiów MBA, trener, coach, menedżer i przedsiębiorca.

nadia@kirov.pl