



LEADERSHIP MINDSET UPGRADE



NIE BĄDŹ SAM
ZE ZMIANĄ



DZIĘKUJEMY ZA UDZIAŁ W SESJI
NETWORKINGOWEJ Z ANNA ZIELIŃSKĄ=
WOLFIGIEL PODCZAS KONFERENCJI
LEADERSHIP MINDSET UPGRADE

W ramach podziękowania załączamy
krótkie opracowanie EMPATIA W ZARZĄDZANIU.

TRZYMAMY KCIUKI ZA LIDERSKI ROZWÓJ!

GAMECHANGERSACADEMY.EU

EMPATIA W ZARZĄDZANIU

Wspólne opracowanie ekspertów
Pracowni Gier Szkoleniowych oraz
Game Changers Academy, które ma
wspierać w świadomym
zarządzaniu zespołem.



EMPATIA słowo, które brzmi znajomo, a jednocześnie wciąż bywa traktowane jak „mięka” wartość - miła, ale niekoniecznie potrzebna w świecie biznesu. Tymczasem współczesne organizacje coraz mocniej przekonują się, że to właśnie empatia **decyduje o sile liderów, o zaangażowaniu zespołów i o tym, czy kultura organizacyjna sprzyja innowacyjności, czy raczej wypaleniu.**

Nie żyjemy już w czasach, w których od managera oczekuje się wyłącznie kontroli, planowania i monitorowania wyników. Dziś **lider staje się nie tylko strategiem, ale także towarzyszem drogi** – kimś, kto potrafi dostrzec emocje w zespole, nazwać je i zareagować w sposób, który buduje zaufanie i daje poczucie sensu.

Empatia w zarządzaniu to nie chwilowa moda. To kompetencja, którą można rozwijać – i która wprost przekłada się na wyniki biznesowe:

- Zespoły prowadzone przez empatycznych liderów osiągają wyższe wskaźniki innowacyjności.
- Pracownicy czujący się zauważeni są bardziej lojalni i zaangażowani.
- Organizacje, które stawiają na kulturę empatii, szybciej adaptują się do zmian.

Ten mini e-book został stworzony jako praktyczny przewodnik dla managerów i managerek, którzy chcą wprowadzić empatię w codzienne działania – nie jako hasło na slajdzie, ale jako realny styl pracy. Znajdziesz tu nie tylko definicje i teorie psychologiczne, ale przede wszystkim narzędzia, przykłady i ćwiczenia, które możesz wykorzystać od razu.

✚ Traktuj tę lekturę jak zaproszenie do eksperymentu: spróbuj spojrzeć na ludzi, zadania i sytuacje biznesowe z innej perspektywy.

**Empatia nie jest luksusem –
to fundament nowoczesnego przywództwa.**

WYZWANIA LIDERÓW

Z czym mierzycie się
na co dzień w pracy
zespołowej?*

24% **Komunikacja i przepływ informacji**
(od „brak przepływu informacji”, przez „higienę komunikacji”, po trudność mówienia jasno pod presją)

17% **Integracja, zaufanie i konflikty**
(poczucie sprawiedliwości, „bycie jednym zespołem”, relacje i spójność zespołu, trudne osoby, rywalizacja vs współpraca)

16% **Struktura i role zespołowe**
(priorytety, podział obowiązków, planowanie produkcji, konsekwencja, delegowanie bez mikrozarządzania, „ownership” managerów.)

12% **Zaangażowanie i motywacja**
(Spadki energii, różny poziom wkładu, rutyna)

11% **Samoregulacja lidera (emocje, granice, asertywność)**
(za dużo empatii dla innych”, trudność z odmawianiem, presja czasu, empatyczna odpowiedź na frustrację)

8% **Różnorodność (pokoleniowa/kulturowa/neuro)**
(pogodzenie stylów, temperamentów, zespoły wielopokoleniowe.)

6% **Zmiana i adaptacja**
(Wdrażanie zmian, samoorganizacja zespołów, reorganizacje, zmiany technologiczne.)

Jak na te wyzwania odpowiada EMPATIA?

Komunikacja i przepływ informacji - wzmacnia jakość rozmów w zespole, bo **uczy aktywnego słuchania, cierpliwości i ciekawości wobec drugiej strony**. Dzięki parafrazowaniu i dopytywaniu unikamy nieporozumień, a zespół zyskuje większą klarowność. Lider, który komunikuje się empatycznie, tworzy przestrzeń, w której pracownicy czują się słyszani i brani pod uwagę – co redukuje napięcia i frustracje.

Zaufanie i konflikty - wysoki poziom empatii zmienia sposób, w jaki zespół podchodzi do konfliktów. Zamiast grać w „**kto ma rację**”, członkowie zespołu koncentrują się na tym, „**jak rozwiązać problem**”. Empatia pozwala dostrzec emocje drugiej strony i je nazwać, co często samo w sobie obniża napięcie. Dzięki temu konflikt staje się okazją do pogłębienia współpracy, a nie do budowania murów.

Struktura i role - empatia ułatwia **uważne rozdzielanie zadań**. Dzięki niej lider bierze pod uwagę nie tylko kompetencje, ale i preferencje czy indywidualne style pracy. Osoba analityczna otrzymuje przestrzeń do planowania, a ktoś nastawiony na działanie szybkie – zadania wymagające dynamiki. W ten sposób struktura zespołu nie tylko działa sprawnie, ale też wspiera dobrostan jego członków.

Zaangażowanie i motywacja - zespół to mozaika różnych potrzeb. Empatyczny lider potrafi zauważyć, że jedni pracownicy rozkwitają, gdy dostają nowe wyzwania a inni potrzebują stabilizacji i wsparcia. Empatia umożliwia dopasowanie stylu motywowania do osoby, a nie stosowanie jednej metody dla wszystkich. Efekt? Większe poczucie sensu, wyższa motywacja i długotrwałe zaangażowanie.

Różnorodność - zespoły są dziś coraz bardziej zróżnicowane – pokoleniowo, kulturowo, pod względem doświadczeń i stylów poznawczych. Empatia pozwala zamiast widzieć w tej różnorodności barierę, potraktować ją jako **źródło innowacji i przewagi**. Zrozumienie perspektyw innych zwiększa kreatywność i otwiera na rozwiązania, które w jednolitym zespole nigdy by nie powstały.

Zmiana i adaptacja - każda zmiana, czy to reorganizacja, czy nowe technologie – budzi emocje. Empatyczny lider nie bagatelizuje oporu („nie przejmuj się, będzie dobrze”), ale go rozumie i nazywa. Pyta: „**Czego potrzebujesz, żeby poczuć się pewniej?**”. Takie podejście nie tylko zmniejsza stres, ale też zwiększa gotowość zespołu do adaptacji i otwartość na nowe rozwiązania.

*Opracowanie na bazie odpowiedzi klientów Pracowni Gier i Game Changers Academy, n-298.

CZYM JEST EMPATIA

Słyszę EMPATIA, myślę...

uczucia wrażliwość współpraca
perspektywa pomoc troska indywidualizacja
uwaga **ZROZUMIENIE** obecność
człowieczeństwo RELACJE EMOCJE ciepło
WSPARCIE współodczuwanie
SŁUCHANIE POTRZEBY

Czym jest empatia? - różne wymiary i podejścia

W powszechnym odbiorze empatia bywa redukowana do „współodczuwania” i traktowana jako coś miękkiego, a nawet niepotrzebnego w biznesie. Tymczasem psychologia i praktyka organizacyjna pokazują, że to złożona kompetencja, którą można rozwijać.

Empatia to:

... zdolność rozumienia i współodczuwania stanów emocjonalnych innych osób **(najbardziej powszechna definicja)**

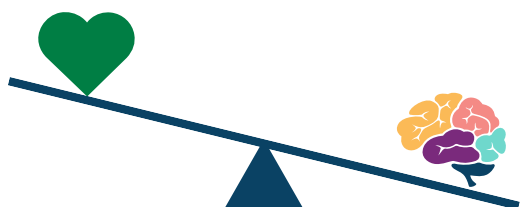
... proces poznawczo-emocjonalny, który pozwala jednostce rozpoznać emocje innej osoby, zrozumieć jej perspektywę i adekwatnie na nią zareagować **(psychologiczne podejście)**

... jedna z kluczowych kompetencji inteligencji emocjonalnej – zdolność odczytywania uczuć, potrzeb i punktu widzenia innych osób oraz reagowania na nie w sposób wspierający **(Daniel Goleman)**

... wybór, by połączyć się z drugą osobą i zobaczyć jej świat takim, jakim ona go widzi. To umiejętność uznania cudzej perspektywy, rozpoznania emocji i zakomunikowania tego zrozumienia – bez osądzania i doradzania. **(Brene Brown)**

... umiejętność wejścia w wewnętrzny świat drugiej osoby tak, jakby był własnym, bez utraty poczucia „jakby” **(Carl Rogers)**

Empatia nie oznacza „zalewania się cudzymi emocjami” ani „ratowania wszystkich”. To świadome rozumienie, nazwanie i adekwatne reagowanie.



EMPATIA POZNAWCZA (cognitive empathy)

umiejętność dostrzegania emocji i rozumienia ich źródeł, nawet jeśli sam ich nie odczuwam.

- * Widzę, że jesteś sfrustrowan_ czy dobrze rozumiem, że...
- * Zauważyłem, że odkładasz to zadanie – czy to dlatego, że budzi w Tobie niepewność?



EMPATIA EMOCJONALNA (affective/emotional empathy)

współodczuwanie emocji innych; intuicyjne wyczuwanie atmosfery w grupie.

- * Czuję, że bardzo cię to przytłacza. Kiedy o tym mówisz, ja też...
- * Wchodząc tu, od razu poczułam, że atmosfera jest ciężka – czy to tylko moje wrażenie?



EMPATIA WSPÓŁCZUJĄCA (empathic action)

rozumienie i/lub odczuwanie emocji, połączone z chęcią działania, by coś zmienić.

- * Widzę, że ta sytuacja cię naprawdę złości. Co mogę zrobić, żeby cię wesprzeć?
- * Jeśli potrzebujesz, mogę przejąć część obowiązków, żebyś miał chwilę oddechu.



EMPATYCZNA TROSKA (empathic concern)

najbardziej dojrzała forma: działanie z poszanowaniem potrzeb drugiej osoby, bez przejmowania pełnej odpowiedzialności.

- * Czego w tej chwili najbardziej potrzebujesz?
- * Chcesz, żebym teraz po prostu wysłuchała, czy wolisz, żebym zaproponowała rozwiązania?

PO CO EMPATIA W BIZNESIE?



Empatia w badaniach i praktyce organizacyjnej

Empatia lidera = innowacyjność i zaangażowanie zespołu. ([źródło](#))

empatyczne przywództwo zwiększa skłonność zespołów do dzielenia się pomysłami i eksperymentowania. Dzieje się to dzięki wzrostowi **zaufania** i budowaniu **bezpieczeństwa psychologicznego**, które tworzą przestrzeń na odważne działania i kreatywność.

Dwa oblicza empatii – różne efekty ([źródło](#))

Empatia poznawcza wspiera skuteczność w negocjacjach i interakcjach strategicznych, natomiast **współodczuwanie** wzmacnia zachowania prospołeczne i budowanie relacji, choć bywa kosztem utrzymania własnych interesów.

Luka empatii w organizacjach ([źródło](#))

Pracownicy coraz częściej **oczekują empatii od liderów**, ale badania pokazują, że w praktyce doświadczają jej znacznie mniej. To przekłada się na niższą satysfakcję, chęć odejścia i słabszą kulturę organizacyjną.

Empatia i bezpieczeństwo psychologiczne jako ochrona przed wypaleniem ([źródło](#))

Empatyczny styl przywództwa wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i redukuje stres, jednak tylko wtedy, gdy towarzyszą mu jasne standardy i konsekwencja w działaniu. Sama „miękość” może obniżać wyniki w zadaniach rutynowych.

Empatia w HR realnie poprawia wyniki ([źródło](#))

Zachowania wspierające równowagę między pracą a życiem prywatnym podnoszą dobrostan pracowników i lojalność wobec organizacji. Szkolenia managerów w tym obszarze przynoszą **mieralne efekty**.

Ciemne strony empatii ([źródło](#))

Silne **współodczuwanie bez dbania o granice** może prowadzić do zmęczenia i „empathic distress”. Rozwiązaniem jest rozwijanie współczucia w działaniu i świadome dbanie o regenerację lidera.

MODEL

PRZYWÓDZTWA TRANSFORMUJĄCEGO

Koncepcja Jamesa MacGregora Burnsa (1978), rozwinięta przez Bassa i Avolio. Lider nie tylko zarządza zadaniami, ale **inspiruje, motywuje i rozwija ludzi, prowadząc ich ku wspólnej wizji.**

Empatia szczególnie wpisuje się w czwarty filar tego modelu: indywidualne podejście. Ale jej rola widoczna jest w każdym aspekcie:

-  **Wpływ przez przykład/ Idealized Influence** (*walk the talk*) - lider, który oczekuje empatii, sam ją okazuje.
-  **Motywowanie przez wizję/ Inspirational Motivation** - rozumienie emocji pracowników pozwala tworzyć angażujące narracje.
-  **Stymulowanie intelektu/ Intellectual Stimulation** - zachęta do innowacji. Empatia sprzyja otwartości na nowe perspektywy.
-  **Indywidualne podejście/ Individualized Consideration** – uwzględnianie różnorodnych potrzeb i stylów pracy.

Tu kluczowa jest EMPATIA: rozumienie perspektywy (empatia poznawcza), wyczuwanie emocji (empatia emocjonalna) i realne wspieranie pracowników (empatyczna troska).

Dlaczego empatia jest tak ważna w przywództwie transformującym?

BUDUJE WIĘŹ I ZAUFANIE

Pracownicy czują się zauważeni i ważni.
Zaufanie wzmacnia lojalność i zaangażowanie.

WZMACNIA MOTYWACJĘ WEWNĘTRZNĄ

Empatyczny lider rozpoznaje, co naprawdę napędza pracownika (np. rozwój, autonomia, poczucie sensu). To zgodne z teorią autodeterminacji ([Deci & Ryan](#)).

ŁAGODZI LĘK PRZED ZMIANĄ

Transformacyjny lider prowadzi przez zmiany.
Empatia pozwala zrozumieć obawy ludzi i odpowiedzieć na nie w sposób wspierający.

SPRZYJA ROZWOJOWI TALENTÓW

Empatyczny lider słyszy, kiedy pracownik potrzebuje wyzwań, a kiedy wsparcia.
Potrafi „podciągnąć” ludzi na wyższy poziom odpowiedzialności.



CZY DA SIĘ ROZWIJAĆ EMPATIE?

Empatia nie jest ani wrodzoną „cechą charakteru”, ani jednorazowym gestem dobrej woli.

To **kompetencja, czyli zestaw wiedzy, umiejętności i postaw**, którą – podobnie jak inne umiejętności managerskie – można rozwijać i doskonalić.

Brené Brown – badaczka odwagi, autentyczności i wrażliwości – pokazuje, że rozwój empatii opiera się na czterech filarach. Każdy z nich jest trenowalny i każdy można wprowadzać w życie małymi krokami.

PERSPEKTYWA

przyjęcie punktu widzenia drugiej osoby i uznanie go za prawdziwy. To nie zgoda ani utożsamienie się, ale ciekawość i próba zrozumienia.

Nawet jeśli w Twojej ocenie sytuacja „nie jest poważna”, dla innej osoby emocje są realne i ważne.

Powiedz: „Rozumiem, że ta zmiana budzi w Tobie lęk” – zamiast: „Nie ma się czego bać”.



TED Talks

Brené Brown: Potęgą wrażliwości

UNIKANIE OSĄDU

Najczęstszy wróg empatii to ocena i porównywanie: „Nie masz powodu tak się czuć”, „Inni mają gorzej”. Empatia wymaga zawieszenia osądu i przyjęcia emocji takimi, jakie są.

Powiedz: „Powiedz mi więcej, co sprawia, że tak to odbierasz”. - zamiast “Przesadzasz.”

ROZPOZNANIE EMOCJI

Nie można okazać empatii, jeśli nie wiemy, co druga osoba czuje. Rozpoznanie emocji to umiejętność nazwania ich – zarówno u innych, jak i u siebie.

Poszerzaj słownik emocji – zamiast ogólników „dobrze/źle” używaj precyzyjnych określeń: „znieczepliwiony”, „podekscytowana”, „rozczarowany”.

ZAKOMUNIKOWANIE TEGO ROZPOZNANIA

Empatia staje się realna dopiero wtedy, gdy pokażemy drugiej osobie, że widzimy i uznajemy jej emocje. To nie musi być długie przemówienie – często wystarczy jedno zdanie, które daje poczucie bycia zauważonym.

Używaj prostych komunikatów: „Widzę, że jesteś zdenerwowany”, „Słyszę, że ta sytuacja Cię martwi”.

JAK PRACUJEMY Z EMPATIA



GRY SZKOLENIOWE - praktyczny trening empatii



**SPRAWDŹ
OFERTĘ**

NA KAŻDYM SZKOLENIU PRACUJEMY NA EMOCJACH

gry wywołują napięcie, radość, rywalizację, współpracę

- Uczestnicy **doświadczają**, jak różne osoby reagują w stresie, pod presją czasu, po zwycięstwie lub porażce.
- Dzięki temu łatwiej **rozumieją perspektywy innych** i uczą się łączyć skuteczność z uważnością na relacje.
- W bezpiecznym środowisku gry **można eksperymentować z różnymi stylami działania** – i od razu zobaczyć ich wpływ na zespół.
- To sprawia, że **empatia nie pozostaje teorią**, ale staje się konkretnym doświadczeniem, które przenosi się do pracy.

WARSZTATY STRENGTHS-BASED - empatia przez zrozumienie

TALENTY GALLUPA - droga do empatii w codziennej pracy

- **Poznanie własnych talentów** – lepsza samoświadomość i świadomość własnych potrzeb
- **Zrozumienie stylów działania współpracowników** – dlaczego motywuje ich coś innego niż siebie
- **Budowanie wzajemnego szacunku** – akceptacja różnorodności w zespole.
- **Empatia w praktyce** – widzę nie tylko „co ktoś robi”, ale też „dlaczego działa w ten sposób”.

EFEKTY?

Mniej nieporozumień, lepsza współpraca i większa skuteczność zespołu.



**SPRAWDŹ
OFERTĘ**



GAME
CHANGERS
ACADEMY

JAK MOŻEMY CI POMÓC?



SZKOLENIA MANAGERSKIE - empatia jako fundament przywództwa



**SPRAWDŹ
OFERTĘ**

FIRST TIME MANAGER / MASTER OF BUSINESS CHANGE

- **Programy rozwojowe dla liderów** na różnych etapach kariery
- Uczą, jak motywować i prowadzić rozmowy w sposób oparty na empatii, jak stawiać wymagania, a jednocześnie budować zaufanie i dobre relacje
- **Wyposażają w praktyczne narzędzia** rozumienia drugiego człowieka – jego motywacji, stylu działania i emocji.
- Pomagają liderom stać się bardziej **świadomymi, skutecznymi i gotowymi do prowadzenia zespołów** przez wyzwania codzienności i procesy zmian.

Zapraszam do rocznej Akademii Liderów

Master of Business Change to roczny program rozwojowy, zaprojektowany z myślą o zapracowanych, którzy chcą zmaksymalizować szansę na sukces.

Otrzymasz konkretne narzędzia, rozwiniesz kompetencje, rozbudujesz swoją sieć kontaktów oraz zwiększysz swoją leaderską odporność.

JOANNA ŚREDNICKA
CEO GAME CHANGERS
ACADEMY



GAME
CHANGERS
ACADEMY

MASTER OF
BUSINESS CHANGE

BY INSPIROWAĆ, WYPOSAŻAĆ
I WSPIERAĆ TYCH, OD KTÓRYCH
ZALEŻY SUKCES TRANSFORMACJI

 **TRWA REKRUTACJA**



ZESZYT

ĆWICZEŃ



GAME
CHANGERS
ACADEMY

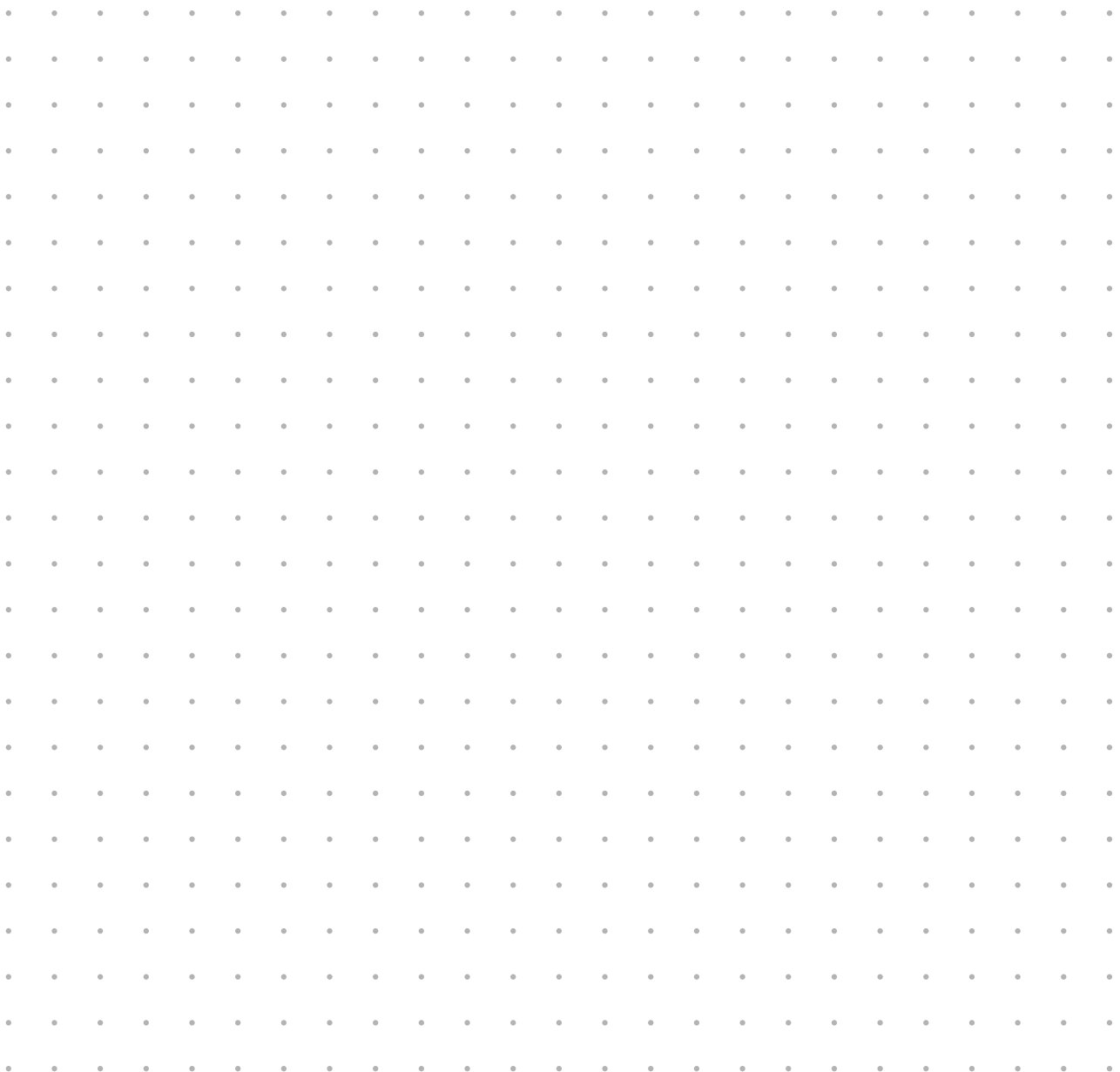


pracownia
gier szkoleniowych



DO ZAPAMIĘTANIA

- *Empatia to kompetencja, którą można trenować.*
- *Empatyczny lider buduje zaufanie, bezpieczeństwo psychologiczne i zaangażowanie.*
- *Równowaga jest kluczowa: empatia wobec innych musi iść w parze z empatią wobec siebie.*
- *Gry i symulacje to skuteczny sposób praktycznego treningu empatii.*
- *Empatię można trenować w pracy i poza pracą*
- *Na co dzień warto ćwiczyć uważność na emocje – swoje i innych.*



DZIAŁANIA ROZWIJAJĄCE EMPATIE I EMPATYCZNĄ TROSKĘ **W OBSZARZE ZAWODOWYM**



ĆWICZENIE 1

Zadaj jedno pytanie **WIĘCEJ** na każdym spotkaniu

Podczas każdej rozmowy 1:1 lub spotkania zespołu zadaj jedno dodatkowe pytanie pogłębiające.

LISTA PYTAŃ

O emocje i przeżycia

- „Jak się z tym czujesz?”
- „Co jest dla Ciebie w tym najbardziej frustrujące/stresujące/radosne?”
- „Kiedy to się dzieje, jakie emocje pojawiają się najczęściej?”
- „Co było w tym dla Ciebie najtrudniejsze, a co najbardziej satysfakcjonujące?”

O perspektywę i punkt widzenia

- „Jak Ty widzisz tę sytuację?”
- „Co z Twojej strony jest najważniejsze, żebym ja zrozumiał(a)?”
- „Jak myślisz, co mogło spowodować taką sytuację?”
- „Jakie rozwiązanie według Ciebie byłoby najlepsze?”

O potrzeby i motywację

- „Czego teraz najbardziej potrzebujesz ode mnie lub zespołu?”
- „Co pomogłoby Ci poczuć się pewniej / spokojniej / bardziej zmotywowanym?”
- „Co sprawiłoby, że ta sytuacja byłaby dla Ciebie łatwiejsza?”
- „Jakie warunki pomogłyby Ci działać najlepiej?”

O konsekwencje i wpływ

- „Jak ta sytuacja wpływa na Twoją pracę / samopoczucie / relacje z innymi?”
- „Jakie widzisz możliwe konsekwencje, jeśli nic z tym nie zrobimy?”
- „Jak ta sytuacja wpływa na Twój poziom zaangażowania lub motywacji?”

O refleksję i rozwój

- „Czego ta sytuacja może Cię nauczyć?”
- „Jak podobne sytuacje rozwiązywałeś w przeszłości?”
- „Co mógłbyś zrobić inaczej następnym razem?”
- „Co chciałbyś, żebym ja zrobił(a) inaczej w przyszłości?”

Po zadaniu pytania warto chwilę poczekać w ciszy, żeby druga strona miała przestrzeń do odpowiedzi. Często najważniejsze rzeczy padają po krótkim milczeniu.



Zadaj jedno pytanie WIĘCEJ na każdym spotkaniu

- **Nie wymaga dodatkowego czasu (zajmuje 1–2 minuty).**
- **Treduje ciekawość i wchodzenie w perspektywę innej osoby**
- **Buduje nawyk aktywnego słuchania.**

- **Wybierz sobie 3 ulubione pytania i zaplanuj ich używanie**
- **Każde spotkanie kończ pytaniem: „Czego teraz potrzebujesz? LUB Czego w tej sytuacji potrzebujesz ode mnie?”**
- **Pod koniec tygodnia zapisz, czego dowiedziałeś/aś się o osobach ze swojego zespołu.**

A grid of 20 columns and 20 rows of small dots, totaling 400 dots. The dots are arranged in a uniform pattern, with 20 dots in each row and 20 dots in each column. The dots are small, dark gray circles. The grid is centered on a white background.

- „Widzę, że to było dla Ciebie wyzwanie – doceniam, że się z tym zmierzyłeś.”
- „Słyszę, że jesteś sfrustrowany, rozumiem to – zobaczmy, co możemy poprawić.”

Cotygodniowy check-in z pytaniem o dobrostan

Na przykład:

- ## DLACZEGO DZIAŁA?

- ## JAK WDRÓŻYĆ?

- **Zacznij od prostego pytania skali 1–5 (np. w Teams/Slack).**
- **Po zebraniu odpowiedzi krótko je skomentuj: „Widzę, że dziś mamy dużo trójek – co możemy poprawić?”**
- **Po 3–4 tygodniach zobaczysz, że ludzie chętniej dzielą się otwarcie.**

Zrób coś drobnego, co poprawi komuś dzień:

- ## DLACZEGO DZIAŁA?

-
- A grid of 20 columns and 20 rows of small gray dots, resembling graph paper. The dots are evenly spaced and form a uniform pattern across the entire image.

Wieczorem zapisz w notatniku jedno zdanie:

- „Dziś zauważyłam/em, że ktoś czuł...”
- „Moja reakcja była...”
- „Następnym razem mogę...”

DLACZEGO DZIAŁA?

- **Zwiększa samoświadomość i uczy wyciągania wniosków z doświadczeń.**
- **Nie zajmuje więcej niż 5 minut**

A grid of 20 columns and 20 rows of small gray dots, resembling graph paper. The dots are evenly spaced and form a uniform pattern across the entire image.

**W CZYM JESZCZE
MOŻEMY CI POMÓC?**



TEAMBUILDING

**TALENTY
GALLUPA**



**PROGRAMY
DLA LIDERÓW**



**KOMPETENCJE
PRZYSZŁOŚCI**



WYDARZENIA

EBOOKI

+48 22 468 85 52

biuro@pracowniagier.com