



# menedżer coachem

jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty

olga rzycka  
współpraca wiesław porosto



 Oficyna  
a Wolters Kluwer business

wydanie III

olga rzycka  
współpraca wiesław porosto

# menedżer coachem

jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty

wydanie III



Oficyna  
a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2015

Wydawca  
*Kamila Dołęgowska*

Redaktor prowadzący  
*Janina Burek*

Opracowanie redakcyjne  
*Mirosław Dąbrowski*

Korekta  
*Iwona Pisiewicz*  
*Joanna Holdys*

Skład i łamanie  
*Firma Verso*  
*Wydawnictwo JAK*

Projekt graficzny okładki  
*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce  
*Images Copyright © Thetaxstock*

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2010, 2012

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2015

All rights reserved.

Wydanie III

ISBN 978-83-264-9480-2

Wydane przez:  
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 19  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

*Dla M., mojego źródła emocji...*  
O.R.

*Moim najbliższym.*  
W.P.



---

# Spis treści

---

O autorach.....	11
Podziękowania .....	14
Przedmowa .....	16
Przedmowa do wydania drugiego .....	20
Przedmowa do wydania trzeciego .....	22
Wprowadzenie .....	23
Dla kogo jest ta książka? .....	24
Jaki cel przyświecał jej napisaniu? .....	24
Czemu służy coaching? .....	25
<b>CZĘŚĆ I. GRUNT</b> .....	27
<b>Rozdział 1. Poglądowe wprowadzenie</b> .....	29
Współczesny świat i menedżer.....	29
Definicje, istota, cele coachingu .....	31
Po co coaching? .....	36
Dane o coachingu .....	38
Menedżer jako coach .....	41
Specyfika coachingu menedżerskiego .....	48
<b>Rozdział 2. Miejsce coachingu we współczesnym świecie biznesu</b> .....	51
Kierunki zmian w świecie biznesu – wyzwania dla organizacji .....	51
Rola menedżerów .....	53
<b>CZĘŚĆ II. FUNDAMENTY</b> .....	59
<b>Rozdział 3. Menedżer i coach</b> .....	61
Rola coacha .....	61
Atrybuty dobrego menedżera-coacha.....	66

10 przykazań menedżera-coacha .....	74
10 zasad menedżera-coacha .....	75
Wpływ wartości wyznawanych przez menedżera-coacha na jego zespół ....	76
<b>Rozdział 4. Człowiek .....</b>	<b>79</b>
Kim jest człowiek? .....	79
Rozumienie osoby .....	80
Wskaźniki, które sygnalizują problemy psychologiczne coachowanego .....	88
<b>Rozdział 5. Zmiana .....</b>	<b>90</b>
Kilka słów o zmianie .....	90
Zmiana osobista .....	91
Opór .....	101
<b>Rozdział 6. SFA – koncentracja na rozwiązaniach .....</b>	<b>105</b>
Solution Focused Approach – podejście skupione na rozwiązaniu .....	105
Solution Focused Coaching – coaching skupiony na rozwiązaniu .....	109
Narzędzia umożliwiające kreowanie rozwiązań .....	110
Rozmowy oparte na SFC .....	111
<b>Rozdział 7. Dialog .....</b>	<b>113</b>
O pracy menedżera-coacha .....	113
Efektywna komunikacja .....	114
Co wpływa na komunikację? .....	115
Dialog coachingowy .....	118
Mówienie – pytanie .....	121
Rozmowy coachingowe .....	123
Rozmowy wspierające .....	126
Język .....	130
Opowiadanie historii .....	132
Styl coachingu .....	134
<b>CZĘŚĆ III. FILARY .....</b>	<b>137</b>
<b>Rozdział 8. Relacja .....</b>	<b>139</b>
Relacja coachingowa .....	139
Wskaźniki relacji .....	140
Budowanie relacji coachingowej .....	144
Zaangażowanie w relację coachingową .....	145
<b>Rozdział 9. Zaufanie .....</b>	<b>148</b>
Czym jest zaufanie .....	148
Korzenie naszej tendencji do ufania albo nieufania drugiej osobie .....	150
Zaufanie i przywództwo .....	152
Dlaczego zaufanie jest ważne? .....	153

---

Budowanie zaufania .....	155
Zaufanie do samego siebie .....	161
Okazywanie zaufania .....	161
Brak zaufania w organizacjach.....	162
<b>Rozdział 10. Przekonania .....</b>	<b>163</b>
Przekonania i cykl osiągnięcia rezultatów .....	163
Praca z przekonaniami .....	165
Zniekształcenia myślenia.....	172
<b>Rozdział 11. Emocje i motywacja .....</b>	<b>175</b>
Emocje.....	175
Motywacja.....	176
Coaching i emocje.....	177
<b>Rozdział 12. Narzędzia .....</b>	<b>182</b>
Narzędzia i techniki w coachingu .....	182
Ty jako narzędzie coachingu .....	184
Słuchanie .....	188
Zadawanie pytań.....	199
Przeformułowywanie ( <i>reframing</i> ).....	220
Obserwacja .....	222
Informacja zwrotna ( <i>feedback</i> ).....	224
Perspektywy .....	235
Skalowanie.....	236
Poszukiwanie wyjątków.....	237
Komplementowanie .....	238
Zasoby .....	238
Metafory.....	238
Działanie.....	240
Doradzanie klientom.....	242
Struktury prowadzenia rozmów .....	243
<b>CZĘŚĆ IV. DACH.....</b>	<b>257</b>
<b>Rozdział 13. Proces coachingu .....</b>	<b>259</b>
Ogólna struktura procesu coachingu .....	259
Badanie potrzeb coachingowych.....	260
Określanie celów.....	265
Negocjowanie oczekiwań wobec coachingu i kontrakt coachingowy .....	266
Cykl coachingu .....	269
Z czego składa się sesja coachingowa? .....	271
Inicjowanie relacji coachingowej .....	271
Rozumienie sytuacji, w której dana osoba się znajduje.....	272
Zamykanie relacji coachingowej.....	275



---

<b>Rozdział 14. Zagrożenia i wyzwania dla menedżerów stosujących coaching</b> .....	277
Zagrożenia.....	277
Twoje ego .....	278
Jak nie zostać ratownikiem ani prześladowcą?.....	280
Siła nawyków.....	281
Oczekiwania zwierzchników .....	282
Jak ruszyć lokomotywę?.....	283
<b>Rozdział 15. Rady praktyków</b> .....	285
Jak się przygotowywać do sesji coachingowej? .....	285
Co robić, żeby coaching był bardziej efektywny? .....	289
Rady związane z prowadzeniem coachingu.....	289
Zasady i wskazówki dla wszystkich, którzy rozpoczynają coaching.....	290
Trzy reguły pomagania innym .....	296
<b>Rozdział 16. Wskazówki na drogę</b> .....	300
Doskonalenie się .....	300
Kiedy zacząć stosować coaching? .....	300
Ile jeszcze muszę się uczyć? .....	301
Gdzie szukać wsparcia? .....	302
<b>Na zakończenie</b> .....	305
<b>Bibliografia (polecana literatura dodatkowa)</b> .....	307
<b>Indeks</b> .....	311

---

## O autorach

---

**Olga Rzycka**, coach, trener, psycholog. Ukończyła psychologię stosowaną na Uniwersytecie Jagiellońskim. Posiada międzynarodowy certyfikat International Coach Community ICC, jest także członkiem The International Association of Coaches. Swoje umiejętności zawodowe doskonaliła, uczestnicząc w wielu szkoleniach i kursach, m.in.: The Art and Science of Coaching (Erickson College International, ICF), ICC Business Coaching, ICC Coaching, The Horse Assisted Professional Development, Zaawansowane techniki coachingowe (ICC), Certyfikacja Insights, Szkoła Psychoterapii Psychodynamicznej, Szkoła Trenerów i Konsultantów Zarządzania, Szkoła Psychoterapii Krótkoterminowej. Jest właścicielem firmy Development Company ([www.d4e.eu](http://www.d4e.eu)).

Od długiego już czasu zgłębia tajniki szeroko rozumianego rozwoju osobistego i jego związku z osiąganiem celów. Od wielu lat jej zainteresowania zawodowe koncentrują się na wykorzystywaniu psychologii w organizacjach. Szczególnym uczuciem darzy coachingi, szkolenia i warsztaty, czyli to, co jest związane z rozwojem kadry menedżerskiej. Tworzy autorskie projekty rozwoju kadry menedżerskiej.

Różnorodne doświadczenia sprawiły, że jest specjalistką w budowaniu i pogłębianiu relacji interpersonalnych. Pasja, zaangażowanie oraz poczucie osobistej odpowiedzialności towarzyszą jej w każdej dziedzinie życia. Skuteczna komunikacja pomaga jej w pracy zespołowej oraz efektywnym rozwiązywaniu trudnych sytuacji, zarówno grupowych, jak i indywidualnych. W pracy z ludźmi jest skupiona na efektywności i osiąganiu wyznaczonych celów, w połączeniu z potrzebami, wartościami i dbałością o relacje międzyludzkie.

W życiu prywatnym jest żoną, córką, siostrą, przyjaciółką, koleżanką... Uwielbia snowboard, śnieg, szybkie samochody i poznawanie ludzi. Wolny czas spędza w samotności, czytając, jeżdżąc konno, malując. Lubi makaron pod każdą postacią i zieloną herbatę.

Wartością dla niej w tym, co robi, jest *rozwój, zmiana*, doskonalenie, towarzyszenie ludziom. Jest ciekawa ludzi i świata, nie lubi rutyny i powtarzalności.

Motta ważne na różnych etapach jej życia:

W bezbarwnym życiu przeglądają się ludzie bez twarzy...

Pamiętaj, kim jesteś.

Prawdziwa moc tkwi w tobie.

*Per aspera ad astra.*

Powtarzanie tej samej aktywności i oczekiwanie innego efektu końcowego jest oznaką szaleństwa.

Słowa tworzą rzeczywistość.

Przeszłości nie można zmienić – przyszłość można tworzyć.

Impossible is nothing.

Never stop exploring.

Dlaczego jest coachem? Ponieważ wie, że to ma *sens*.

Pracuje z kadrą menedżerską (*executive*) zatrudnioną w korporacjach, małych i średnich przedsiębiorstwach, instytucjach non profit, firmach rekrutacyjnych, szkoleniowych i doradczych.

Zajmuje się także klientami indywidualnymi. Realizuje projekty rozwojowe dla kadr menedżerskich. Prowadzi coachingi indywidualne i zespołowe oraz uczy menedżerów, jak wdrażać coachingowy styl zarządzania.

Kontakt: [o.rzycka@d4e.eu](mailto:o.rzycka@d4e.eu)

**Wiesław Porosło**, z wykształcenia inżynier elektronik automatyk, absolwent krakowskiej Akademii Górniczo-Hutniczej. Karierę zawodową zaczął jako technokrata, obecnie jest raczej humanistą. Ze studiów pozostała mu do dziś fascynacja teorią systemów i myśleniem systemowym, przy czym obecnie w centrum jego zainteresowań znajduje się człowiek i wszystko, co wpływa na jego funkcjonowanie.

W latach 90. pracował w branży telekomunikacyjnej. Był aktywnym propagatorem nowoczesnych technologii telekomunikacyjnych, w tym idei powszechnego dostępu do Internetu, w tamtych latach przyjmowanej z niedowierzaniem, m.in. podczas Krajowych Sympozjów Telekomunikacji.

Ma wieloletnie doświadczenia menedżerskie oraz biznesowe, dzięki którym odkrył pasję do pracy z ludźmi. Od 7 lat zajmuje się prowadze-

niem szkoleń biznesowych oraz coachingiem. Ukończył Szkołę Trenerów i Konsultantów Zarządzania w Krakowie, The Art & Science of Coaching Erickson College w Krakowie, szkolenia w The Coaching Academy w Londynie oraz Terri Levine's Online Coaching U. Od 2003 roku jest członkiem International Association of Coaching.

Jest współzałożycielem i prezesem firmy szkoleniowej Pro Optima, która specjalizuje się we wspieraniu firm wdrażających strategię wyróżniania się i budowania lojalności klientów poprzez doskonalenie ich kultury kontaktu z klientami.

Będąc pragmatykiem, specjalizuje się w zastosowaniu myślenia systemowego w pracy menedżerów i doskonaleniu ich kompetencji zarządczych. Prowadzi szkolenia z zakresu coachingu menedżerskiego, coachingu grupowego, przywództwa, budowania zespołów, grupowego rozwiązywania problemów, rozwijania postaw przedsiębiorczych oraz zarządzania doznaniem klientów i budowania strategii opartej na zarządzaniu doznaniem klientów. Prowadzi też warsztaty strategiczne oraz kompleksowe projekty dla firm wdrażających standard obsługi klienta lub zarządzanie doznaniem klientów.

Od 2007 roku, wraz Olgą Rzycką, prowadzi w Krakowie szkolenia otwarte pod nazwą „Menedżer coachem” skierowane do menedżerów zainteresowanych praktycznym poznaniem coachingu oraz pragnących doskonalić swe kompetencje w tym zakresie.

Jako coach wspiera menedżerów w rozwijaniu coachingowego stylu zarządzania i zwiększaniu ich osobistej produktywności. Specjalizuje się zwłaszcza w zagadnieniu odnajdywania równowagi między pracą i życiem osobistym dla menedżerów w średnim wieku. Prowadzi coaching przedsiębiorczości dla osób stawiających na niezależność, zamierzających budować własny biznes.

Ponadto, osobom ceniącym sprawność fizyczną, ruch na świeżym powietrzu i kontakt z przyrodą oferuje tzw. life coaching, nastawiony na wprowadzanie zdrowych zmian w codziennym życiu.

Propagator aktywnego stylu życia i miłośnik gór. Były przewodnik tatrzański, obecnie maratończyk. Uprawia też kwalifikowaną turystykę wysokogórską.

Kontakt: [wieslaw.poroslo@prooptima.pl](mailto:wieslaw.poroslo@prooptima.pl)

---

# Podziękowania

---

Do powstania tej książki przyczyniło się wiele osób. Część z nich znamy dobrze, część ciągle poznajemy, a części nie znamy prawie w ogóle. Wiemy jednak, że każda relacja, w którą weszliśmy w ciągu swojego życia, przyczyniła się do ukształtowania naszych poglądów i pośrednio do powstania tej książki.

Rodzina. Znajomi. Przyjaciele. Klienci. Szefowie. Współpracownicy. Pracownicy. Czytelnicy. Ludzie przypadkiem spotkani w różnych okolicznościach... szczególnie w pociągach... Są oni dla nas:

- źródłem siły,
- źródłem inspiracji,
- źródłem przemyśleń,
- źródłem doświadczeń,
- źródłem pokory,
- źródłem ciekawości,
- źródłem elastyczności,
- źródłem pomysłów,
- źródłem informacji zwrotnych.

Chcemy Wam wszystkim podziękować, za to, że *jesteście*.

Chcemy podziękować także sobie nawzajem. Ponieważ tylko my wiemy, ile czasu, wyrzeczeń i emocji zainwestowaliśmy w stworzenie tej książki. Była to przygoda życia. Mamy poczucie, że było warto jej doświadczyć, ponieważ potwierdziła, że przyjaźń jest silniejsza niż wyzwania życia. Mamy też ochotę na więcej książkowych przygód. Liczymy na to, że czytając tę książkę, Czytelniku, zaczerpniesz z niej jak najwięcej dla siebie.

Zachęcamy do kontaktu: [o.rzycka@d4e.eu](mailto:o.rzycka@d4e.eu), [wieslaw.poroslo@prooptima.pl](mailto:wieslaw.poroslo@prooptima.pl)

PS 1. Część z umieszczonych przez nas w tej książce opowieści pochodzi ze zbiorów pana Krystiana Pfeiffera (<http://www.tenis.net.pl/rozwój-osobowości>). Bardzo dziękujemy Mu za tenisową inspirację!

PS 2. Tytaniczną pracę wykonał też zespół redaktorski, któremu za wdzięczamy to, że naszą książkę da się czytać :) Szczególne podziękowania składamy na ręce pani Iwony Pisiewicz za ciepłe słowa w momentach zwątpień.

PS 3. I jeszcze jedno podziękowanie, dla Pana W.Z., za całokształt.

---

# Przedmowa

---

Przez wiele lat zupełnie nie rozumiałam wielu aspektów biznesu. Zarozumiałstwem z mej strony byłoby, gdybym napisała, że teraz wszystkie dokładnie znam i wiem o co w nich chodzi. Świadomość wieloaspektowości biznesu zachęca mnie do poszukiwań. W książce tej starałam się uchwycić to, co według mnie stanowi o wyjątkowości sztuki menedżerskiej: człowieczeństwo.

Mam w pamięci dwa wydarzenia, które związane są ze mną jako pracownikiem i moimi byłymi szefami. Obydwa doświadczenia były coachingiem, chociaż nie wiem, czy wtedy szefowie zdawali sobie z tego sprawę. Oba wywarły na mnie wpływ. Zmieniły mnie. W dobrym tego słowa znaczeniu.

- *Pierwsze doświadczenie – regularne indywidualne spotkania co dwa tygodnie.* Miałam kiedyś szefową, która rozmawiała z każdym pracownikiem w trakcie indywidualnych spotkań co dwa tygodnie. Był to rytuał. Rozmowy obejmowały bieżące sprawy. Sukcesy, porażki. Łatwe i trudne zagadnienia. Początkowo podchodziłam do nich dosyć nieufnie, jednak po pewnym czasie bardzo do nich przywykłam. Wiele mi dawały. Nie tylko zacieśniałam więź z menedżerem, ale dzięki jej doświadczeniu rozwijałam się. Zaczęłam patrzeć na pewne sprawy inaczej. Zaczęłam działać trochę inaczej. Efektem tych spotkań był fragment książki, który napisałam i opublikowałam w pracy zbiorowej.
- *Drugie doświadczenie – nieregularne, przekazywane ad hoc informacje zwrotne.* Miałam kiedyś szefa, który na bieżąco przekazywał mi informacje zwrotne na temat mojego zachowania. Kiedy zrobił to po raz pierwszy, byłam lekko zdziwiona. No dobra, muszę przyznać, że byłam przestraszona i zła. Z jednej strony wiedziałam, że ma on dobre intencje, ale z drugiej okazało się, że ja czegoś o sobie nie wiem. Chyba to mnie najbardziej zdenerwowało. Po kilku dniach od pierwszego komunikatu bardzo doceniłam tę informację zwrotną. Pomogła mi. Wpłynęła na moją efektywność. Byłam mu wdzięczna i... przy najbliższej okazji

poprosiłam go o kolejne informacje zwrotne dotyczące obszaru, który chciałam wzmocnić.

Oba te doświadczenia zmieniły mnie. Zmieniły moje życie. Zmieniły moją efektywność. To tak, jakbym dzięki nim wskoczyła na inną orbitę funkcjonowania zawodowego. Wszystko rozegrało się podczas rozmowy. Dobrej, szczerzej, konstruktywnej rozmowy.

Wiem, że to, co piszę w tej książce, działa. Przekonałam się o tym na własnej skórze, podobnie jak wielu uczestników naszych szkoleń.

Książka ta jest wynikiem kilkuletniej pracy z menedżerami różnych szczebli polskich firm. Jest także efektem przemyśleń dotyczących zwiększenia efektywności i satysfakcji z pracy. Gdyby całość tej książki zawrzeć w jednym zdaniu, brzmiałoby ono tak: Chodzi o to, żeby rozmawiać – rozmowa to najlepszy sposób załatwiania większości problemów, pokonywania trudności, rozwijania ludzi.

Nie przyjmuj jednak na wiarę niczego, co jest w tej książce. Ufaj raczej własnemu doświadczeniu, sprawdź, czy zaproponowane w niej zasady interakcji międzyludzkich są prawdziwe. Jeżeli uznasz, że powinieneś wdrożyć któreś z rad czy praktyk tutaj opisanych, weź pod uwagę to, jak wpłyną one na twoje relacje, w jaki sposób je wzbogacą i czy dzięki nim osiągniesz pożądane rezultaty. Chcę, żeby pytania i przemyślenia, które przedstawiłam w tej książce, były dla ciebie raczej inspiracją niż konkretnym algorytmem postępowania. Być może dzięki tej książce staniesz się bardziej świadomy tego, co myślisz, w co wierzysz, czego doświadczasz. Być może będziesz w stanie zaakceptować coaching jako nowy sposób myślenia lub nowy sposób prowadzenia interakcji.

Powodzenia i... trzymam kciuki.

*Olga Rzycka*

Kiedy po raz pierwszy obejmowałam posadę dyrektora, towarzyszyło mi niemiłe uczucie, że robię to tylko tymczasowo, dla pieniędzy, bo cóż mogło być atrakcyjnego w sprawowaniu władzy? Inaczej chciałem się wtedy spełniać zawodowo. Nie po to kończyłem studia techniczne, by marnować czas na wymyślanie, co inni mają robić. Miałem przecież być ekspertem od nowoczesnych technologii.

Od tamtej pory minęło dwadzieścia lat. Wciąż zajmuję się zarządzaniem.

Co mi wtedy przeszkadzało w byciu menedżerem? Negatywny obraz roli szefa jako władcy. Oczywiście, znałem i do dziś poznaję ludzi, którym sama władza sprawia wielką satysfakcję, jednak to nie było dla mnie. Choć uważałem się za osobę całkowicie racjonalną, „ograniczał” mnie nadmiar



empatii dla pracowników, choć wtedy tak tego nie postrzegałem. Na szczęście to, co bywa słabością, może się też okazać źródłem siły.

Na początku kariery menedżerskiej wiedziałem, jakim menedżerem nie chcę być, ale brakowało mi pozytywnego wzorca. Skoro już zostałem menedżerem, chciałem to robić dobrze. Tylko na czym polega bycie dobrym menedżerem?

To pytanie okazało się frapujące i otworzyło mi oczy na zupełnie nowe obszary wiedzy i... życia. Kierując się nieco naiwną wiarą w to, że na Zachodzie są lepsi menedżerowie, zająłem się studiowaniem książek. Zacząłem od Petera Druckera. Jednak głównym źródłem wskazówek, inspiracji i przyczyną fundamentalnej zmiany moich zainteresowań byli fantastyczni ludzie, dla których miałem przywilej być przełożonym. To informacje zwrotne i pozytywne emocje przekazane przez nich, a także rezultaty, jakie osiągnęli, utwierdziły mnie w przekonaniu, że moje poszukiwania idą we właściwym kierunku. Inspiracja okazała się na tyle silna, że działa do dziś. Mój „empatyczny” sposób zarządzania sprawdzał się zaskakująco dobrze i okazał się źródłem wielkiej satysfakcji.

Oczywiście, nie obyło się bez potknięć, ale cóż byłoby warte doświadczenie bez tego? Na pewno popełniłem jako menedżer wiele błędów. O nich też mi powiedzieli pracownicy. Czasem nawet bez słów. Lekcje pokory były bolesne, ale tym bardziej motywowały mnie do poszukiwania recepty na sukces.

Obecnie coraz mniej ufam jednoznacznym receptom. Zarządzanie jawi mi się jako sztuka, w której trzeba zadbać jednocześnie o wiele rzeczy. Można to zrobić na wiele sposobów, a dużo zależy od kontekstu. Nie tyle chodzi o to, co menedżer ma robić, a raczej kim powinien być.

Czy nie da się zatem podać kilku zasad? Problem w tym, że jest ich wiele.

Ja jednak wierzę, że najważniejsza sprawa to otwarty dialog z każdym pracownikiem. To tak prosto brzmi, a w praktyce firm wcale nie jest rzeczą oczywistą. Ludzie często się nie dogadują i nieświadomie sabotują rezultaty, na których im zależy. Niestety, zjawisko to w dużym stopniu dotyczy menedżerów.

„Tak niewiele trzeba, by to wyprostować – myślałem – by zmienić styl działania liderów”.

Wiele lat później odkryłem coaching i okazało się, że to jest to, czego intuicyjnie szukałem. Czego warto menedżerów uczyć. Choć różne bywają reakcje na coaching i różne miewa on oblicza, wierzę, że dalszy rozwój polskich firm wymaga zmiany jakościowej w kulturze zarządzania, do której coaching może doprowadzić.

Ambicją tej książki jest pokazanie, w jaki sposób można konstruktywny dialog uczynić platformą rozwoju firmy.

Z pewnością jest wiele innych zagadnień, o które również należy zadbać, by osiągać pożądane rezultaty. O wielu z nich też traktuje ta książka. Być może wszystkie one mają wpływ na jakość rozmów prowadzonych w firmie.

Kiedy odwiedzam różne firmy, wciąż spotykam menedżerów, którym brakuje wzorców i sposobów na poukładanie sobie współpracy z zespołem, dla których zarządzanie jest bardziej ciężarem niż źródłem radości, którzy notorycznie zostają w pracy po godzinach, którzy wciąż zajmują się „gaszeniem pożarów” i „łataniem przeciekających dachów”.

Może da się coś zmienić?

Mam nadzieję, że niniejsza książka pomoże ci, Czytelniku, wprowadzić zmianę w swej pracy i swoim życiu. Taką, jakiej teraz potrzebujesz.

*Wiesław Porosło*

\* \* \*

PS Książka składa się z czterech części: *Grunt, Fundamenty, Filary, Dach*. Posłużyliśmy się tą metaforą, ponieważ charakteryzuje ona każdą budowlę. Każdy budynek jest posadowiony na jakiejś działce, większość stabilnych budowli ma fundamenty, ściany (filary) i dach. Każdy z tych elementów jest bardzo ważny. Każdy pełni jakąś funkcję. Każdy definiuje „budynek” i składa się na większą całość. Proces coachingu jest procesem wznoszenia budowli. W jego wyniku powstaje katedra, zwana *większą efektywnością*.

Kraków, 27 maja 2009

## Przypowieść

### Katedra

Jest taka stara opowieść o trzech murarzach budujących ścianę. Podchodzi do nich człowiek i pyta każdego: „Co robisz?”. Pierwszy, splunąwszy na ziemię, spogląda w górę i mówi: „Stawiam ścianę. Nie widać?”. Drugi stęka i marszczy brwi: „Zarabiam na życie”. Trzeci murarz spogląda w górę z błyskiem w oku i oświadcza: „Wznoszę katedrę”.

---

# Przedmowa do wydania drugiego

---

Od ukazania się pierwszego wydania tej książki minęły już trzy lata. Z radością i satysfakcją stwierdzamy, że zostało ono przyjęte przez Czytelników z ogromnym zainteresowaniem i pojawiła się potrzeba przygotowania kolejnego wydania. Przez te trzy lata wiele rzeczy w otoczeniu biznesowym zmieniło się, jednak podstawy, jak alfabet, który od wieków się nie zmienia, pozostają takie same. A ta książka jest swego rodzaju alfabetem dla menedżerów. Dlatego zdecydowaliśmy, że nie będziemy zmieniać przedstawionych treści w drugim jej wydaniu. Z naszej perspektywy pozostają one nadal aktualne. Zatem zapraszamy do lektury i do wykorzystywania przedstawionych treści nie tylko w swojej pracy, ale i w życiu.

*Olga Rzycka*

W ostatnich latach polska gospodarka, pomimo kryzysu, wciąż się rozwija. Wygląda na to, że polskie firmy mają jakiś patent na sukces w trudnych czasach. Czy wobec tego zasadnym jest pytanie – czy fundamenty tych sukcesów są naprawdę solidne?

Czy jakość pracy kadry menedżerskiej może być głównym ograniczeniem dalszego rozwoju polskich firm? Taką tezę trudno udowodnić bez precyzyjnych badań, jednak przemawiają za nią pewne przesłanki.

„Czy tylko pieniądze motywują?”

„Czy powinienem karać pracownika za każdy pojedynczy błąd, tak jak wymagają tego ode mnie moi szefowie?”

„Czy to właściwe, że pracownik najpierw otrzymuje pochwałę za wykonanie normy ilościowej, a następnie karany jest odebraniem premii z powodu stwierdzonych usterek?”

To są typowe pytania, jakie zadają nam podczas szkoleń menedżerowie średniego szczebla. Widocznie w obrębie swoich organizacji nie mają kogo zapytać. Nie znajdują partnera do rozmowy.

Autorzy tych pytań w zasadzie znają na nie odpowiedź, oczekują jedynie potwierdzenia swej intuicji. Z autopsji już wiedzą, że hołdowanie tradycyjnym metodom nie daje oczekiwanych rezultatów, i odczuwają potrzebę znalezienia innego sposobu dotarcia do serc pracowników niż za pomocą dwóch guzików – nagrody i kary.

Nie da się skutecznie realizować trudnych projektów, nie mając dobrych relacji z pracownikami. Z drugiej strony niedobrze byłoby się stać zakładnikiem tych relacji. To oczywiste, że zbyt kumpelskie podejście do pracowników może się skończyć dla menedżera katastrofą. Bycie twardym to jednak też niedobra alternatywa. Ci, którzy mają bliski kontakt z pracownikami, na ogół już wiedzą, że potrzebne są inne metody, niż nakazuje menedżerska tradycja.

Paradoksalnie jednak najtrudniej o taką świadomość u liderów na najwyższych szczeblach hierarchii. Wygląda na to, że najważniejsi szefowie znacznie więcej uwagi poświęcają monitorowaniu otoczenia niż temu, co naprawdę dzieje się wewnątrz ich firm. Jednak firmy o kulturze nastawionej na agresywną rywalizację rynkową ryzykują utratę wewnętrznego moralnego kompasu. Jeśli nadrzędną wartością jest zwycięstwo za wszelką cenę, wtedy zaczyna w firmie królować egoizm, a zanika klimat współdziałania. Kiedy każdy skupia się na swych doraźnych interesach, w firmie tworzy się procedury i wzmacnia kontrolę, by pożądane zachowania wymuszać. W konsekwencji dalej spada morale, na co lekarstwem ma być większa kontrola...

Książka *Menedżer coachem* postuluje zastąpienie tradycyjnej, nakazowo-kontrolnej kultury organizacji kulturą dialogu i współdziałania. Naszym wyjściowym założeniem jest to, że pracownik naprawdę produktywny to pracownik jednocześnie kompetentny i zaangażowany w sprawy firmy. Pracownik napędzany motywacją własną, odnajdujący w pracy sens i możliwość spełnienia swych aspiracji.

Być może poprzeczka zawieszona jest wysoko. Przebudowa kultury zawsze jest przedsięwzięciem trudnym i wiąże się z ryzykiem. Długofalową alternatywą jest jednak marnotrawstwo ogromnych zasobów niewykorzystanej energii ludzi w organizacji, typowe w dominującej praktyce zarządzania.

Zdajemy sobie sprawę, że każda książka ma swe ograniczenia. Na pewno nie udało nam się wszystkiego wyjaśnić i uzasadnić. Jeśli jednak jakiś fragment tej książki zainspiruje Cię do wejścia na ścieżkę doskonalenia swych umiejętności konstruktywnego rozmawiania i będziesz czasami sięgał po nią, by otrzymać jakąś podpowiedź przed ważną rozmową, wtedy spełni ona swą rolę. Będziemy wdzięczni, jeśli zechcesz się z nami taką informacją podzielić.

Naszym marzeniem jest, by jak najrzadziej słyszeć takie choćby pytanie: „Już wiem, że istnieją pozapłacowe sposoby motywowania, ale dlaczego nie uczycie tego mojego szefa?”.

---

# Przedmowa do wydania trzeciego

---

No i stało się. Minęło kilka dobrych lat od pierwszego wydania. A teraz nasza książka jest wydawana po raz trzeci. Skłoniło nas to do dokładnego jej przestudiowania i sprawdzenia, czy jej zawartość jest ciągle aktualna. Przeznaczyliśmy na to sporo czasu i... niewiele zmieniliśmy. Treści w książce są bardzo uniwersalne i mamy wrażenie, że nie dotyczą tylko i wyłącznie coachingowego stylu zarządzania, lecz czegoś zdecydowanie szerszego. Dobrego życia. Zawarte w niej treści mogą służyć Twojej refleksji nad jakością budowanych przez Ciebie relacji, jakością Twojej komunikacji, nad Twoimi przekonaniem, nad sposobami Twojego funkcjonowania w świecie zawodowym i osobistym, ponieważ to Ty jesteś głównym narzędziem coachingu. Wiele jest w niej inspiracji i przykładów pytań do zadawania, struktur rozmów do przeprowadzenia, treści do głębokiej refleksji. Pamiętaj, że nie musisz tej książki czytać od deski do deski. Wybieraj te fragmenty, które jako pierwsze Cię zaintrygują.

Mamy nadzieję, że książka ta będzie Cię prowadzić do pełniejszego rozumienia samego siebie, otaczających Cię osób oraz do osiągnięcia rezultatów, które chcesz mieć.

Mocno trzymamy za Ciebie kciuki!

*Olga Rzycka  
Wiesław Porosło*

---

# Wprowadzenie

---

Bądź zmianą, którą pragniesz ujrzeć w świecie.

Mohandas Karamchand Gandhi

Mówi się, że w trafnym pytaniu znajduje się już połowa odpowiedzi. Czy to nie paradoks, że szkoła uczy nas dawać dobre odpowiedzi, a prawie w ogóle nie uczy zadawania trafnych pytań?

Jeśli jesteś myślącym menedżerem, być może zadajesz takie pytania:

- Jak mogę lepiej sobie radzić z codziennymi zadaniami?
- Jak skuteczniej pracować z ludźmi?
- Jak uczynić pracowników współodpowiedzialnymi za pomyślność firmy?
- Jak wykorzystać ich talenty i wiedzę oraz skłonić do rozwoju?
- Jak pozwolić pracownikom na więcej autonomii, nie tracąc przy tym kontroli ani autorytetu?
- Czy jestem dobrym szefem?
- Dlaczego coaching jest teraz taki modny?
- W czym pomoże mi postawa menedżera-coacha?
- Co zyskam, ucząc się coachingu?

Zadaniem tej książki jest udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania. Jak się zapewne domyślasz, jest ona poświęcona coachingowemu stylowi zarządzania, w którym nie chodzi tylko o coaching.

Pewnie, jak większość menedżerów, jesteś człowiekiem zapracowanym. Potrzebujesz ważnego powodu, żeby poświęcać czas na zgłębianie tematu, który nie ma bezpośredniego związku z twoimi bieżącymi troskami, wyzwaniami, wynikami. Czy coaching jest na tyle ważny, żebyś się nim zainteresował?

Sądzę, że tak. Może on wpłynąć na to, co przeżywasz na co dzień. Może zmniejszyć twoje troski. Może zwiększyć twoje zadowolenie z wykonywanej pracy. Może coś istotnego zmienić nie tylko w twoim życiu.

Coaching jest sposobem, by życie zawodowe lub prywatne uczynić lepszym. Bardziej satysfakcjonującym. Bardziej świadomym. Bardziej efektywnym. Twardym wskaźnikiem będzie tu większy zysk. Jaki jest związek między zyskami firmy a czymś tak niewymiernym jak aspiracje pracownika? Okazuje się, że jest. Pozytywny. Świadczą o tym rezultaty badań oraz osiągnięcia uczestników naszych szkoleń.

## **Dla kogo jest ta książka?**

Przede wszystkim ta książka jest dla ciebie, ponieważ po nią sięgnąłeś. Innymi słowy, jest to książka dla menedżera z ambicjami. Chcesz zyskać poczucie osobistego wkładu w coś większego niż ty sam? Chcesz odnaleźć sens w tym, co robisz? Marzy ci się budowanie dobrych relacji z ludźmi – w pracy i w życiu? Chcesz zyskać umiejętność pogłębiania relacji i czerpania z nich satysfakcji, bez względu na to, z kim tę relację utrzymujesz? Doskonaląc się w coachingu, zyskujesz umiejętności i doświadczenie, które pozwolą ci osiągnąć te rezultaty.

Jeśli nie wiesz, jak postępować w konfrontacji z zespołem; jeśli wiedza techniczna, merytoryczna, wiedza o zadaniach wymyka ci się z rąk; jeśli widzisz, że stajesz się zależny od pracowników, i szukasz sposobu, by zachować autorytet i zyskać narzędzia skutecznego wpływu na swoich ludzi – którzy są różni, mają swoje ambicje, mają poczucie własnej wartości i coraz lepiej wiedzą, że coś od nich zależy; jeśli chciałbyś poznać skuteczny sposób na to, jak być dla nich liderem, kimś ważnym i dzięki temu budować zespół ludzi, którzy osiągają sukces – to ta książka jest dla ciebie. Jest to książka dla liderów, którzy noszą w sobie myśl: „Stać mnie na więcej”.

## **Jaki cel przyświecał jej napisaniu?**

Każdy potrafi wskazać w swoim życiu rozmowy, które zmieniły jego bieg. Co więcej, większość ważnych wydarzeń w naszym życiu ma związek z jakąś rozmową. Mimo to ludzie, w tym menedżerowie, mają skłonność do niedoceniań potęg rozmowy.

Głównym celem tej książki jest pokazanie ci, jak użytecznym, jednak w praktyce menedżerskiej niedocenianym narzędziem jest rozmowa. Po prze-

czytaniu tej książki będziesz wiedział, jak powinny wyglądać konstruktywne rozmowy z pracownikami oraz jak wiele może zmienić coaching i związane z nim umiejętności.

Kolejnym celem jest zachęcenie cię do refleksji nad coachingowym stylem zarządzania. Stylem, w którym podstawowym sposobem rozwiązywania problemów jest dialog oparty na partnerskich relacjach. Umiejętność rozmawiania, budowania kultury dialogu, kultury opartej na wzajemnym szacunku, docenianiu i zaufaniu, stanowi główny oręż współczesnego lidera.

## Czemu służy coaching?

Coaching silnie oddziałuje na ulotny wymiar, w jakim funkcjonujesz w firmie. Ten wymiar to relacje między pracownikiem, firmą i menedżerem. Coś, czego bezpośrednio nie widać. Widać tylko jego konsekwencje.

Menedżer z jednej strony reprezentuje pracodawcę. Jego zadanie polega na tym, żeby cele pracodawcy, czyli firmy, zostały osiągnięte. Z drugiej strony menedżer jest zależny od ludzi, którymi zarządza. Jeśli ludzie nie wykonają tego, co trzeba, menedżer nie wywiąże się ze swojego zadania. To od ludzi zależy, czy menedżer osiągnie sukces, czy nie.

Co w tej sytuacji może zrobić menedżer? Szukać rozwiązań, w których wszyscy wygrywają. Jest to jedna z głównych idei, która przyświeca coachingowi menedżerskiemu.

Zmiana stylu zarządzania na rzecz stylu coachingowego jest inwestycją długoterminową. Początkowy wysiłek menedżera związany z wprowadzaniem zmianą i stosowaniem nowych umiejętności (a wcześniej ich nabyciem) jest wynagradzany z nawiązką w późniejszym czasie w postaci lepiej funkcjonującego zespołu. Dzięki temu menedżer jest mniej obciążony pracą operacyjną, a więcej czasu może poświęcić na zadania ważne dla osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa. W dobrze funkcjonującym zespole ludzie:

- angażują się w swoją pracę i są nastawieni na osiąganie rezultatów;
- wspierają się wzajemnie, ponieważ panuje wśród nich duch zespołowości;
- są kreatywni i samodzielnie rozwiązują większość bieżących problemów;
- czują się odpowiedzialni za wynik zespołu i firmy;
- postrzegają pracę jako miejsce, w którym odnosi się sukcesy, a nie tylko zdobywa środki do przeżycia;
- nie rozmawiają głównie na temat pieniędzy i szefa.

Myślmy, że jest o co walczyć.





# Część I

---

## Grunt

---

Grunt: 1) wierzchnia warstwa ziemi nadająca się pod uprawę, 2) powierzchnia ziemi, teren.

*Słownik języka polskiego*, pod red. M. Szymczaka, PWN, Warszawa 1978

Tak jak każda budowla znajduje się na wyznaczonej dla niej działce, tak coaching w wydaniu menedżera potrzebuje określenia przestrzeni, w której się dzieje. Co składa się na grunt coachingu?

- Poglądowe wprowadzenie
- Miejsce coachingu we współczesnym świecie biznesu

Jeżeli coś będzie dla Ciebie niejasne w trakcie czytania tej części książki, nie wahaj się do nas napisać.



# Poglądowe wprowadzenie

---

Wszyscy wiedzą, że czegoś nie da się zrobić, aż znajdzie się taki jeden, który nie wie, że się nie da, i on to robi.

Albert Einstein

## Współczesny świat i menedżer

### Wyzwania

Bardzo głębokie zmiany społeczne, nowe technologie, globalizacja, coraz większa różnorodność środowiska pracy mają duży wpływ na to, co dzieje się z zarządzaniem. Z jednej strony samochody, samoloty, telefony, komórki, tablety, faksy, pagery, poczta elektroniczna, radio, telewizja bardzo nas do siebie zbliżają. Możemy się komunikować z kimś, kto jest daleko, możemy to robić częściej, możemy to robić szybciej. Otwiera to przed nami nowe perspektywy, nowe wybory, nowe sposoby działania. Z drugiej strony te wszystkie nowości, ta cała szybkość mogą wywoływać uczucie przesyty i przeładowania.

Technologia (od Internetu do mass mediów) poszerza perspektywy, wzmacnia możliwości uczenia się, dowiadywania się różnych rzeczy, pomaga budować coraz bardziej złożone sieci relacji, rozwija intelekt i wzbogaca zestawy zachowań. Wszystko po to, żeby umożliwić nam zwiększenie efektywności oraz odpowiedzialne i profesjonalne wykonywanie obowiązków menedżera – obywatela świata. Jednakże życie w takim stymulującym i bogatym w informacje świecie może powodować ból głowy. Możemy dostrzec rozbieżność między tym, co rozumiemy, a tym, co według nas powinniśmy rozumieć. Mogą pojawić się troski związane z tym, że istnieje dziura (czasami przepaść) między tym, kim według nas jesteśmy, a tym, kim – jak sądzimy – powinniśmy być.

W obecnej rzeczywistości menedżer próbuje nadać sens światu, który jest trudny do zrozumienia. Podejmuje decyzje, mimo że wiele problemów jest zbyt skomplikowanych, by przewidzieć wszystkie konsekwencje. Co więcej, nie dysponuje wszystkimi informacjami, które są potrzebne do podjęcia tych decyzji. Odczuwa pokusę, by mieć kontrolę nad światem, właściwie wie, że powinien ją sprawować, jednakże świat, w którym funkcjonuje, jest płynny i nie bardzo pozwala się kontrolować.

Czy jest cokolwiek stałego we współczesnym świecie? Tak. Nasze podstawowe potrzeby, żeby nadawać znaczenie światu, żeby przynależeć, żeby nawiązywać relacje, żeby być kompetentnym, mieć kontrolę, szukać spójności między różnymi doświadczeniami i poszukiwać przyjemności – są wciąż niezmiennie.

## Zadania menedżera

Gdy obserwuję menedżerów, z którymi pracuję, odnoszę wrażenie, że często muszą sprostać sytuacjom bardzo złożonym, bardzo zdecentralizowanym, bardzo globalnym i – ogólnie rzecz biorąc – nieprzewidywalnym. Muszą się odnaleźć w świecie, w którym najważniejsze są elastyczność i umiejętność dopasowania się do niespodziewanych sytuacji. Masz takie samo wrażenie?

Jeśli firma ma osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku, menedżerowie muszą skrócić czas wytwarzania produktów i świadczenia usług znajdujących się w ofercie firmy. Nie mogą iść na kompromis. Walczą zarówno o koszty, jak i o jakość. Stawiane im zadania można by zawrzeć w postulatach:

- Kończ więcej zadań i wytwarzaj więcej produktów za pomocą mniejszej liczby pracowników, w dokładnie takiej samej jednostce czasu jak wcześniej.
- Komunikuj się, zbieraj i gromadź informacje, zarządzaj różnymi procesami organizacyjnymi i sprawnie korzystaj z nowych technologii.

Pojawia się jednak pytanie: „Ale jak to wszystko zrobić?”.

Każdy bardziej świadomy menedżer będzie stawiał przed sobą zadanie budowania zaufania wśród ludzi, by sprostać wyzwaniom organizacyjnym. Wie bowiem, że wielu jego pracowników to specjaliści mający niesamowitą wiedzę i duże doświadczenie. Wiedzą więcej niż on o organizacji, o procesie produkcyjnym, o sprzedaży, o technologiach i klientach. Często pracownik wie, jak i co ma zrobić, a menedżer jest od tego, żeby ułatwić mu pracę i uwolnić tkwiący w nim potencjał. Czasy układów hierarchicznych, relacji opartych na zależności typu „ja menedżer jestem na górze, ty pracowniku jesteś na dole, ja ci powiem, jak masz robić” odchodzą do lamusa.

Współczesny skuteczny menedżer jest osobą, która ma globalne spojrzenie na otaczającą rzeczywistość, swobodnie porusza się w systemach informacyjnych, używa rozmaitych technologii i potrafi zarządzać różnorodnością. Jest wizjonerem, potrafi pociągnąć za sobą ludzi, jest mistrzem, jeżeli chodzi o motywowanie i pracę zespołową. No i oczywiście jest coachem.

## Definicje, istota, cele coachingu

„Menedżerze, coachuj swoich pracowników”. To hasło coraz częściej rozbrzmiewa na korytarzach i w gabinetach firm. Menedżer chce dobrze, ale nie zawsze wie, co to dokładnie znaczy. Często dochodzi więc do absurdów, które na długo pozostają w pamięci „przecoachowanych” pracowników i oczywiście menedżerów jako wydarzenia traumatyczne. Dlatego najwyższy czas rozpocząć dyskusję na temat menedżerów-coachów. Masz ochotę? Zapraszamy! Na początku dowiedz się, czym jest coaching.

### Sztuka coachingu

Większość definicji spotykanych w literaturze opisuje coaching jako rozmowę – coach rozmawia z coachowanym. Takie definiowanie coachingu można porównać do próby wyjaśnienia istoty pracy malarza poprzez opis, że malarz bierze paletę, miesza farby i nakłada je pędzlem na płótno. No i cóż by nam to powiedziało o sensie jego pracy? W istocie w coachingu chodzi o coś innego, rozmowa to tylko zewnętrzny wymiar coachingu.

O tym, że coaching jest fantastyczny, decyduje jego rezultat, którego absolutnie nie można wydedukować z opisu tego, co coach robi.

Coaching jest sztuką. Sztuką osiągnięcia rezultatów za pomocą rozmowy. Bardzo konstruktywnego pomagania. Tu nie chodzi o jakieś pocieszenie, wyprowadzanie z „dołka”. To jest sztuka, w której coach i coachowany nawzajem się uczą. Obaj zyskują w czasie rozmowy. Uprawiają szczególny sposób rozmawiania, który daje bardzo konkretne efekty. Dzięki niemu ludzie odnajdują siłę, żeby wyznaczać sobie cele, o których do tej pory nawet nie mieli odwagi marzyć. Sztuka polega na tym, że ludzie zdobywają się na działania, które do tej pory były poza ich zasięgiem.

Głównym celem tej książki jest pokazanie, jak użytecznym, jednak w praktyce menedżerskiej niedocenianym narzędziem pozostaje rozmowa. Czytelnicy dowiedzą się z niej, jak powinny wyglądać konstruktywne rozmowy z pracownikami oraz jak wiele może zmienić coaching. Autorzy zachęcają do refleksji nad coachingowym stylem zarządzania, w którym podstawowym sposobem rozwiązywania problemów jest dialog oparty na partnerskich relacjach. Umiejętność rozmawiania, budowania kultury dialogu, kultury opartej na wzajemnym szacunku, docenianiu i zaufaniu, stanowi bowiem najważniejszy atrybut współczesnego lidera.

Książka składa się z czterech części: *Grunt*, *Fundamenty*, *Filary*, *Dach*, stanowiących metaforyczne nawiązanie do procesu wznoszenia budowli. Udzielono w niej odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak lepiej radzić sobie z codziennymi zadaniami?
- Jak skuteczniej pracować z ludźmi?
- Jak uczynić pracowników współodpowiedzialnymi za pomyślność firmy?
- Jak wykorzystać ich talenty i wiedzę oraz skłonić do rozwoju?
- Jak pozwolić pracownikom na więcej autonomii, nie tracąc przy tym kontroli ani autorytetu?
- Dlaczego coaching jest obecnie tak popularny?
- W czym pomaga postawa menedżera-coacha?
- Co można zyskać, ucząc się coachingu?

Publikacja jest wynikiem kilkuletniej pracy autorów z menedżerami różnych szczebli polskich firm. Stanowi także efekt przemyśleń dotyczących zwiększenia efektywności i satysfakcji z pracy.



9788326494802 W03P01

**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia.ksiazki@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 59 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-9480-2



9 788326 494802

wydanie III