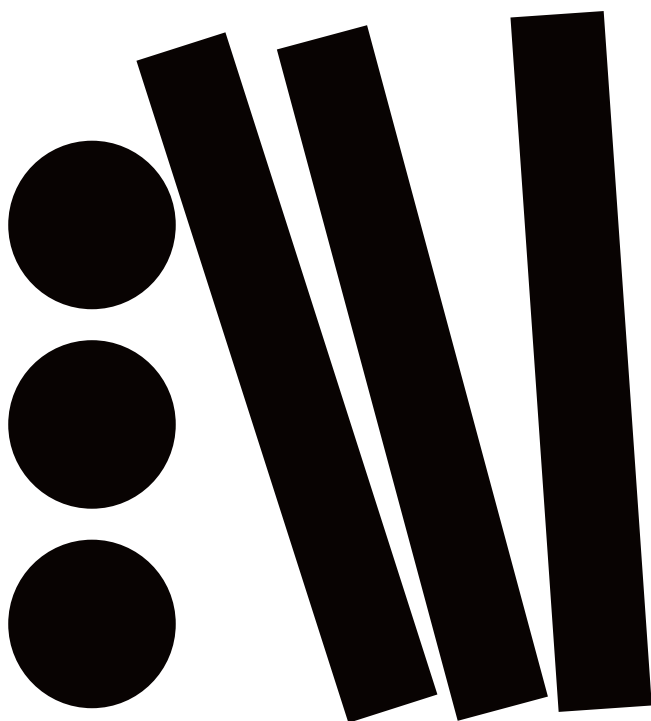


Monika Dawid-Sawicka • Elżbieta Stelmach

# 13 wzorców dobrej komunikacji i relacji

Analiza transakcyjna w praktyce



Monika Dawid-Sawicka • Elżbieta Stelmach

# 13 wzorców dobrej komunikacji i relacji

Analiza transakcyjna w praktyce

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Recenzenci  
Kamila Pępiak-Kowalska  
Agnieszka Woś-Szymanowska

Wydawca  
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący  
Paulina Staniszevska-Chudzik

Opracowanie redakcyjne  
Dagmara Wachna

Projekt okładki i stron tytułowych  
Piotr Garbowski

  
prawolubni

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przystępujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy prawo i własność  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2023

ISBN 978-83-8328-282-4

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.  
Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 728 313 462  
e-mail: [PL-ksiazki@wolterskluger.com](mailto:PL-ksiazki@wolterskluger.com)

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

---

# Spis treści

---

Wstęp .....	9
<b>Rozdział I</b>	
<b>Mogę / nie mogę, chcę / nie dam rady – postawy życiowe .....</b>	<b>13</b>
Co o nas mówią cztery postawy życiowe .....	16
Cztery scenariusze pracy zespołowej, czyli my z innymi .....	18
Postawy życiowe a nasze interpretacje zdarzeń .....	23
Postawy życiowe a zagrożenia w formułowaniu celów .....	24
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – asertywność .....	26
Narzędzie do pracy własnej – postawy życiowe .....	27
<b>Rozdział II</b>	
<b>Co komunikujemy sobie i innym? Znaki rozpoznania .....</b>	<b>29</b>
Mapa znaków rozpoznania .....	30
Korzystanie ze znaków rozpoznania w codziennym życiu zawodowym .....	32
Waga znaków rozpoznania .....	34
Jakikolwiek znak rozpoznania jest lepszy niż żaden .....	35
Jak unieważniamy znaki rozpoznania? .....	38
Pięć ograniczających nas wzorców wymiany znaków rozpoznania .....	39
Strefa naszego wpływu .....	45
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – postawy życiowe a znaki rozpoznania .....	46
Narzędzie do pracy własnej – znaki rozpoznania .....	47
<b>Rozdział III</b>	
<b>Style osobiste w myśleniu, zachowaniach i komunikacji .....</b>	<b>48</b>
Krok pierwszy – trzy perspektywy .....	50

Krok drugi – pięć perspektyw .....	52
Wzmacnianie i osłabianie naszych stanów Ja .....	63
Jak mogę sobie utrudniać bycie w relacji z innymi? .....	67
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – preferowane stany Ja .....	69
Narzędzie do pracy własnej – style osobiste (stany Ja) w codzienności .....	70
Narzędzie do pracy własnej – style osobiste (stany Ja) w życiu zawodowym .....	72
<b>Rozdział IV</b>	
<b>Komunikacja przez pryzmat trzech typów transakcji .....</b>	<b>73</b>
Typy transakcji .....	75
Jak mogą wyglądać transakcje proste? .....	75
Jak mogą wyglądać transakcje skrzyżowane? .....	79
Jak mogą wyglądać transakcje ukryte? .....	81
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – strategie reagowania na transakcje ukryte .....	83
Narzędzie do pracy własnej – nasze codzienne transakcje .....	84
<b>Rozdział V</b>	
<b>Jak zaspokajamy różne rodzaje swoich potrzeb? .....</b>	<b>86</b>
Potrzeby a nasze zaangażowanie w miejscu pracy .....	87
Hierarchia potrzeb w kontekście prywatnym i zawodowym .....	90
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – zaspokajanie potrzeb pracowników .....	94
Narzędzie do pracy własnej – jak karmimy głody swoje i innych? .....	95
Narzędzie do pracy własnej – o powodach odejść z pracy .....	96
<b>Rozdział VI</b>	
<b>Jak zarządzamy sobą w czasie? Siedem sposobów spędzania czasu .....</b>	<b>98</b>
Sposoby strukturalizacji czasu, czyli czym i dlaczego wypełniamy nasz czas? .....	99
Zarządzanie sobą w czasie a znaki rozpoznania .....	110

Okiem praktyka analizy transakcyjnej – strukturalizacja czasu a zaspokajanie potrzeb .....	111
Narzędzie do pracy własnej – moje formy strukturalizacji czasu .....	114

## Rozdział VII

<b>Jak podkładamy sobie nogę, czyli kontaminacje, nierozpoznanie i zachowania pasywne .....</b>	<b>116</b>
W Dorosłym tylko bywamy – kontaminacje .....	117
Nasze i innych nierozpoznanie .....	119
Cztery zachowania pasywne .....	122
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – nierozpoznanie a stany Ja .....	127
Narzędzie do pracy własnej – nierozpoznanie .....	129
Narzędzie do pracy własnej – podróże a rodzaje zachowań pasywnych .....	130

## Rozdział VIII

<b>Drivery. Jak znaleźć granicę między labiryntem pułapek a stylami pracy? .....</b>	<b>132</b>
Charakterystyki pięciu zachowań driverowych .....	134
Dla kogo jest nasz driver? .....	137
Driver a styl pracy .....	139
Jakie zagrożenia wpływają z występowania danego drivera w pracy? .....	139
Podobieństwa czy przeciwności? Wygrywanie czy przegrywanie? .....	144
Z jakich pięciu wzorców etykietowania nie musimy korzystać? .....	145
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – jak korzystać z efektu synergii stylów pracy? .....	146
Narzędzie do pracy własnej – drivery .....	148

## Rozdział IX

<b>Trójkąt dramatyczny .....</b>	<b>154</b>
Rola Ratownika .....	156
Rola Prześladowcy .....	157
Rola Ofiary .....	159
W roli do siebie czy do innych? .....	161

Zmiana ról, czyli my w trójkącie dramatycznym .....	162
Apteczka do autodiagnozy ról .....	167
Jak nie wchodzić w role? .....	168
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – trójkąt wygrywający .....	170
Narzędzie do pracy własnej – jak przejść z trójkąta dramatycznego do trójkąta wygrywającego? .....	172
<b>Rozdział X</b>	
<b>Gry psychologiczne .....</b>	<b>175</b>
Jak przebiegają gry? .....	179
Poziomy gier .....	180
Jaka jest twoja ulubiona gra? .....	191
Gry solowe, czyli w co gramy ze sobą? .....	199
Strategie na przerywanie gier .....	200
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – jak zastosować mechanizm „stop-kłatki” .....	204
Narzędzie do pracy własnej – gra do samodzielnej analizy .....	205
<b>Rozdział XI</b>	
<b>Czy potrzebny nam kontrakt? .....</b>	<b>208</b>
Jak kontraktować? .....	210
Zagrożenia w kontraktowaniu .....	212
Kiedy kontrakt nie działa? .....	214
Okiem praktyka analizy transakcyjnej – czyli kontrakt na efektywne spotkania .....	216
Narzędzie do pracy własnej – kontrakt na swoją efektywną zmianę (nawet noworoczną) .....	218
<b>Rozdział XII</b>	
<b>Trzydzieści pytań zamiast podsumowania .....</b>	<b>220</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>223</b>
<b>O Autorkach .....</b>	<b>225</b>

---

# Wstęp

---

Jeśli trzymasz w ręku tę książkę to być może zainteresował Cię jej tytuł albo słyszałeś o analizie transakcyjnej lub spotkałeś się z jej zagadnieniami na szkoleniu, w podcaście czy w artykule? A może to zupełny przypadek? Niezależnie od powodu cieszymy się, że inwestujesz swój czas na przeczytanie treści, które dla Ciebie stworzyliśmy. Zapraszamy do czytelniczkiej podróży, podczas której zaprezentujemy tę koncepcję w praktyczny sposób.

Wiedza z obszaru analizy transakcyjnej (dalej będziemy posługiwali się też skrótem AT) zwiększa naszą samoświadomość, rozumienie siebie i innych. Koncepcja ta opisuje i tłumaczy mechanizmy oraz strategie budowania relacji międzyludzkich i dlatego obie chętnie korzystamy z niej w naszej pracy i w życiu, oraz z absolutnym przekonaniem dzielimy się jej założeniami z innymi.

Analiza transakcyjna proponuje konkretne narzędzia, stąd też nasze skojarzenie z algorytmami matematycznymi. Algorytm to skończony ciąg zdefiniowanych czynności koniecznych do wykonania pewnego rodzaju zadań, to również sposób postępowania prowadzący do rozwiązania problemu. Dla nas AT jest właśnie zbiorem algorytmów rozwoju własnego, a także osób i zespołów w organizacjach, z którymi współpracujemy. W ramach tej koncepcji znajduje się kilkadziesiąt elementów (konstruktów), które można wykorzystać indywidualnie lub w połączonych ze sobą różnych konfiguracjach, w zależności od tego, czy wykorzystywane są w psychoterapii,



edukacji, doradztwie czy biznesie (budowaniu efektywnych zespołów i całych organizacji). Muriel James i Dorothy Jongeward, autorki książki *Narodzić się, by wygrać*, wskazują, że AT „daje ludziom racjonalną metodę analizowania i rozumienia swych zachowań”<sup>1</sup>.

Zapraszamy zatem do poznania kolejnych rozdziałów. Ich układ jest nieprzypadkowy. Te, które pojawiają się na początku książki, stanowią fundamenty AT i pomagają zrozumieć kolejne treści, które omawiamy w dalszej części. Nie nadajemy im określonej hierarchii ważności. Pisząc, starałyśmy się stworzyć układ przejrzysty zarówno dla tych, którzy będą czytali rozdział po rozdziale, jak również dla korzystających tylko z wybranych treści, które w danym momencie będą dla nich ciekawe czy potrzebne.

Książka nie wyczerpuje ogromnego bogactwa wiedzy dotyczącej AT. Skupiłyśmy się w niej na tych elementach, które najczęściej pojawiają się w pracy z naszymi klientami. Pracujemy w rolach konsultantek w organizacjach, trenerek, wykładowczyń, facylitatorek i coachów. Wybrałyśmy więc te konstrukty, które w naszej ocenie pozwalają, również samodzielnie, dokonywać zmian w myśleniu i zachowaniu. Jesteśmy przede wszystkim praktykami AT, dlatego też dzieląc się wiedzą z tego obszaru, posługujemy się dialogami, napisanymi przez nas *case study* oraz ćwiczeniami. **Możliwość praktycznego zastosowania wiedzy z AT, prywatnie czy zawodowo, stoi u podstaw pomysłu na napisanie tej książki.** Nie jest to więc podręcznik do analizy transakcyjnej. Jest to publikacja dla tych, którzy chcą się rozwijać na gruncie osobistym i zawodowym, korzystając z tej obszernej wiedzy. W swojej pracy skupiamy się na wspieraniu osób, zespołów i organizacji w rozwoju. Dlatego też w ramach każdego rozdziału prezentujemy podrozdział, który zatytułowałyśmy *Okiem praktyka analizy transakcyjnej*, dzieląc się w nim swoimi dodatkowymi praktycznymi obserwacjami lub ćwiczeniami.

---

<sup>1</sup> J. Muriel, D. Jongeward, *Narodzić się, by wygrać*, Poznań 2017, s. 19.

# Mogę / nie mogę, chcę / nie dam rady – postawy życiowe

---

Każdego dnia słyszymy wokół wiele opinii dotyczących miejsca pracy, panujących w nim warunków, relacji, wzajemnego traktowania, możliwości rozwoju stwarzanych przez firmę lub ich braku. Obserwujemy, jak jedni pną się w górę po szczeblach kariery, niemalże nie widząc przeszkód, a inni – przy wydawałoby się podobnym lub większym potencjale i wysiłku – zastygają w rolach lub w organizacjach. Osoby te, nawet jeśli ktoś proponuje im zmianę i mają ochotę na rozwój, nie podejmują wyzwania. Jakie są tego przyczyny? Dlaczego analogiczne sytuacje jedni z nas postrzegają jako trudne, a inni wręcz przeciwnie? Dlaczego część z nas odbiera otoczenie jako sprzyjające, a druga część widzi je jako zagrażające?

Zacznijmy od przykładu z życia. Wyobraź sobie, że otwierasz grę planszową, którą spontanicznie kupiłeś. Przyglądasz się grafice na pudełku, wysypujesz zawartość i myślisz:

1. *Fajny zakup, producent zadbał o wrażenia wizualne klientów, dzięki temu mogę wykorzystać swoją spostrzegawczość. Zapowiada się dobra zabawa!*
2. *Fajny zakup, producent zadbał o wrażenia wizualne klientów, jednak przesadziłem ze stopniem trudności, raczej nie dam rady polapać się w regułach, aż głupio się przyznać, ale nawet nie będę próbować.*
3. *Co to za producent, kompletnie nie dba o wrażenia wizualne klientów, a ja tak lubię swoją spostrzegawczość w takich grach, skorzystam z tego, co jest, ale więcej mnie nie naciągnie.*

4. *Co to za producent, kompletnie nie dba o wrażenia wizualne klientów, pewnie dlatego nie zauważyłem, że gra jest taka trudna, nawet nie będę się wysilał, żeby polapać się w regulach.*

W którym z tych wariantów rozpoznajesz siebie – swoje myśli, przekonania i odczucia? Tym krótkim wprowadzeniem zapraszamy do poznania konstruktów, którym są postawy, inaczej – pozycje życiowe (będziemy zamiennie używać obu tych nazw). W naszej ocenie ten obszar wiedzy może pomóc w udzieleniu odpowiedzi na pytania zadane we wstępie rozdziału. Może nas też wesprzeć w trafnym diagnozowaniu, wykorzystywaniu swoich mocnych stron i preferencji, stawianiu celów zawodowych oraz interpretowaniu zachowań i działań innych.

„Pozycja życiowa to psychologiczna postawa względem siebie i innych, którą kształtujemy już w dzieciństwie”<sup>1</sup>. Wyznacza nasz sposób myślenia, zachowania i przeżywania. Dlatego nawet w tak codziennej sytuacji, jak opisany zakup gry planszowej, możemy dostrzec odmienną reakcję skierowaną na siebie i otoczenie. Potwierdzamy w ten sposób coś znacznie istotniejszego – nasze przekonania o sobie, innych i o otaczającym nas świecie. I to zarówno w obszarze prywatnym, jak i zawodowym.

Wśród autorów istnieją rozbieżności co do konkretnego przedziału wiekowego, w którym kształtują się nasze pozycje życiowe, zostawmy to jednak w rękach psychologów. My skupimy się na ich przybliżeniu.

Sprawdź, z którym z poniższych zdań w największym stopniu identyfikujesz się, myśląc o sobie.

*Poprowadziłem naprawdę dobrze te negocjacje. Zrealizowałem większość zaplanowanych celów. Jestem z siebie zadowolony.*

Prawdopodobnie myślisz o sobie: „Jestem OK”.

<sup>1</sup> A. Woś-Szymanowska, *Skala pozycji życiowej. Sprawdź, czy jesteś w pozycji OK – OK*, blog Analiza Transakcyjna. Poznaj siebie – zrozum innych, <https://analiza-transakcyjna.pl/skala-pozycji-zyciowej/> (dostęp: 17.11.2022 r.).

<i>Mogłem poprowadzić te negocjacje zdecydowanie lepiej. Wystarczyło poświęcić wieczór na dodatkowe przygotowania. Cholera, co musi się stać, abym podszedł do tego w końcu poważnie? To już kolejny raz, kiedy tak zawalam.</i>	Prawdopodobnie myślisz o sobie: „Nie jestem OK”.
--	--

Sprawdź, z którym z poniższych zdań w największym stopniu się identyfikujesz, myśląc o innych.

<i>Fajna jest ta nowa firma. Wprowadzili transparentne zasady. Wszyscy czuli się szanowani. Widać, że im też zależy. Aż chce mi się z nimi spotkać na kolejne negocjacje.</i>	Prawdopodobnie myślisz o innych: „Ty jesteś OK”.
<i>Ta nowa firma to jakaś porażka. Co to za zasady? Naprawdę myślę, że jak nie będą szanować partnerów, to coś ugrają na tych negocjacjach? Pewnie szukają sposobów, żeby coś jeszcze od nas wyciągnąć.</i>	Prawdopodobnie myślisz o innych: „Ty nie jesteś OK”.

Twoje wybory mogą wskazywać na postawę życiową wobec siebie i innych. Omawiana historia oraz przykłady pozwalają na uzyskanie czterech możliwych kombinacji:

- ja jestem OK, ty jesteś OK,
- ja nie jestem OK, ty jesteś OK,
- ja jestem OK, ty nie jesteś OK,
- ja nie jestem OK, ty nie jesteś OK.

**Ilustracja 1.1.** Zestawienie czterech możliwych kombinacji postaw życiowych

	jesteś OK wobec mnie		
nie jestem OK wobec siebie	ja nie jestem OK ty jesteś OK	ja jestem OK ty jesteś OK	jestem OK wobec siebie
	ja nie jestem OK ty nie jesteś OK	ja jestem OK ty nie jesteś OK	
	nie jesteś OK wobec mnie		

Prawdopodobnie pojawiła się już u Ciebie pokusa, aby określić swoją dominującą postawę życiową. Zanim to zrobisz, pamiętaj, że w każdej z omawianych pozycji **BYWAMY**. Każdej poświęcamy inną ilość czasu. Jedna z pozycji jest nam bliższa i uruchamia się najczęściej, szczególnie w sytuacjach stresowych. Z pozostałych korzystamy, jednak zdecydowanie rzadziej.

Teraz zapraszamy do poznania charakterystyki każdej z postaw, aby popatrzeć na siebie przez ich pryzmat.

## Co o nas mówią cztery postawy życiowe

### 1. Ja jestem OK i ty jesteś OK (+/+)

Ludzie, których cechuje ta postawa, dostrzegają i korzystają z potencjału, jaki posiadają. Okazują szacunek zarówno sobie, jak i innym. Mają adekwatne poczucie własnej wartości i jednocześnie widzą wartość w innych. Są samodzielni. Stawiają jasne granice i klarownie wyrażają swoje potrzeby. Realistycznie oceniają sytuację oraz możliwości i zagrożenia tkwiące po każdej ze stron. Przewidują skutki swoich decyzji. Dają prawo do pomyłki i oczekują wyciągania wniosków. Dostrzegają wartość tkwiącą we współpracy oraz partnerstwie. Potrafią zaufać. Dzielią się wiedzą, włączają innych w konsultacje oraz proces dokonywania wyboru. W sytuacjach konfliktowych szukają konstruktywnego rozwiązania. Przyznają się do popełnionych błędów i biorą za nie odpowiedzialność.

### 2. Ja jestem OK, a ty nie jesteś OK (+/-)

Ludzie, których cechuje ta postawa, stawiają siebie i innych po dwóch stronach barykady. Dostrzegają swój potencjał i zasoby, a jednocześnie obniżają ich wartość u innych. Towarzyszy im brak zaufania oraz krytycyzm w ocenie działań otoczenia. Lubią mieć władzę, bo jest ona potwierdzeniem ich pozycji. Ich ton głosu może być nakazujący lub nieznoszący sprzeciwu.

Trudno przychodzi im zauważenie sukcesów innych osób. Podkreślają swoją rolę oraz znaczenie własnych działań. Mogą przypisywać sobie zasługi innych. Lubią być w centrum uwagi, dyktować zasady i je kontrolować. Przyczyn sytuacji konfliktowej upatrują w innych. Często skupiają wokół siebie ludzi, którzy mają mniejsze doświadczenie, ponieważ to pozwala im potwierdzać przekonania na swój temat.

### **3. Ja nie jestem OK, a ty jesteś OK (-/+)**

Ludzie, których cechuje ta postawa, nie korzystają z potencjału, jaki posiadają, nadają natomiast wartość doświadczeniu i wiedzy innych. Mają zaniżone poczucie własnej wartości. Czują się gorsi od innych. Brakuje im samodzielności. Oddają podejmowanie decyzji, będąc przekonanymi, że ktoś wie lepiej, co należy zrobić w danej sytuacji. Unikają ryzyka i trudnych decyzji, obawiając się, że nie będą w stanie sobie poradzić. Nie komunikują wprost swoich oczekiwań. Nie potrafią stawiać granic. Ufają innym, ale niekoniecznie sobie. Działając w zespole, widzą i podkreślają sukcesy innych, a tym samym deprecjonują własne. W sytuacjach konfliktu poszukują jego przyczyn często w sobie i w swoich działaniach. Mogą doświadczać poczucia winy i brać na siebie zbyt dużą odpowiedzialność.

### **4. Ja nie jestem OK i ty nie jesteś OK (-/-)**

Ludzie, których cechuje ta postawa, doświadczają braku sensu prowadzenia działań. Często przeżywają rozczarowanie sobą i otoczeniem. Swoją uwagę kierują na problemy, trudności i zagrożenia. Nie zauważają potencjału oraz możliwości działania ani w sobie, ani w innych. Przyczyn swoich błędów, niepowodzeń i braku sukcesów poszukują w otaczającym ich świecie. Charakteryzuje ich bezradność. Nie podejmują się wyzwań, nie mając zaufania do swoich możliwości. Nie ufają też otoczeniu, które jawi się jako nieprzewidywalne i nieprzyjazne. Zmęczenie, zniechęcenie, brak radości oraz apatia są charakterystyczne dla osób z tą postawą. W ten sam sposób patrzą na innych.

# 13 wzorców dobrej komunikacji i relacji

Analiza transakcyjna jest uznaną na świecie koncepcją psychologiczną, która ma zastosowanie tam, gdzie pojawia się potrzeba rozumienia zjawisk zachodzących w relacjach między ludźmi.

Autorki w praktyczny sposób opisują 13 wybranych konstruktów analizy transakcyjnej. Każdy z nich zilustrowany jest przykładami, a uzupełnieniem treści jest zestaw ćwiczeń do samodzielnego wykonania.

Dzięki lekturze książki czytelnik będzie mógł:

- zrozumieć wzorce zachowań — własnych oraz innych osób;
- przeanalizować i usprawnić własny styl komunikowania się;
- poznać mechanizmy gier psychologicznych w życiu prywatnym i zawodowym;
- zastosować rozwiązania wspierające współpracę i budowanie dobrych relacji.

W publikacji można znaleźć narzędzia do wykorzystania w codziennych sytuacjach zawodowych takich jak: prowadzenie skutecznych rozmów, rozwiązywanie konfliktów, motywowanie czy współpraca w zespole.

Podzycja jest przeznaczona dla menedżerów, przedsiębiorców, pracowników działów HR oraz wszystkich tych, którzy pracują w obszarach: edukacji, biznesu, coachingu czy szkoleń.

*Napisana przez praktyków dla praktyków. Książka zawiera liczne przykłady zaczerpnięte z polskich organizacji pozwalające zobaczyć użyteczność założeń analizy transakcyjnej w różnych sytuacjach biznesowych. Koncentruje się na przestrzeni biznesowej, jednak znajdziemy w niej także trafne odwołania do naszego codziennego funkcjonowania.*

**Agnieszka Woś-Szymanowska**

psycholog,  
konsultantka biznesowa,  
twórczyni bloga analiza-transakcyjna.pl

*Na polskim rynku wydawniczym brakuje książki, która w sposób zrozumiały dla nie-praktyka analizy transakcyjnej, przybliżyłaby koncept i konstrukty tej teorii psychologii. Autorki w sposób nadający się do natychmiastowego zaimplementowania opisały najważniejsze elementy analizy transakcyjnej. Forma i treści tu opisane, pozwalają na skuteczne zastosowanie rozwiązań w swoim codziennym życiu.*

**Kamila Pępiak-Kowalska**

wykładowczyni,  
konsultantka biznesowa, coach



9 788383 282824 W01P01

ISBN 978-83-8328-282-4



9 788383 282824

## Zamówienia:

infolinia 801 044 55  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.profinfo.pl

cena 69 zł (w tym 5% VAT)

Kup e-book i czytaj  
w aplikacji Smarteca

