

**Przywódstwo dla prawników.  
Praktyczne narzędzia  
do skutecznego zarządzania  
zespołem**

Przejdź do produktu na [ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)



Część 1

**Kierowanie zespołem  
proste niczym alfabet**



# Wprowadzenie

## Co powinni robić liderzy, aby być skuteczni

Podczas pracy szkoleniowej z liderami zespołów w kancelariach prawnych zauważyłam, że ludzie o różnych osobowościach mają odmienne trudności związane z kierowaniem swoimi zespołami:

- ▶ niektórzy skupiali się na szczegółach i nie mieli jasności co do tego, co chcą osiągnąć;
- ▶ niektórzy byli bardzo negatywnie nastawieni i mieli trudności z zaangażowaniem innych;
- ▶ niektórzy przyjmowali zbyt zdystansowaną postawę i nie planowali kolejnych kroków niezbędnych do wykonania zadania;
- ▶ niektórzy byli zbyt optymistyczni i nie zaplanowali sposobu zarządzania ryzykiem;
- ▶ większość zaś z nich była tak zapracowana, że nie miała czasu na analizę swoich działań ani na wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

Przysłuchując się ich rozmowom, zauważyłam, że mieli oni zwyczaj skupiania się w swojej pracy tylko na kilku obszarach, które należą do zadań lidera zespołu i rzadko kiedy zajmowali się wszystkimi kwestiami. W efekcie powstawały luki, które ich zespoły musiały wypełnić. Niektóre zespoły świetnie sobie z tym radzą, ale inne mogą nie wiedzieć, jak to zrobić, mogą nie chcieć lub – w skrajnych przypadkach – nie mieć na to przyzwolenia.

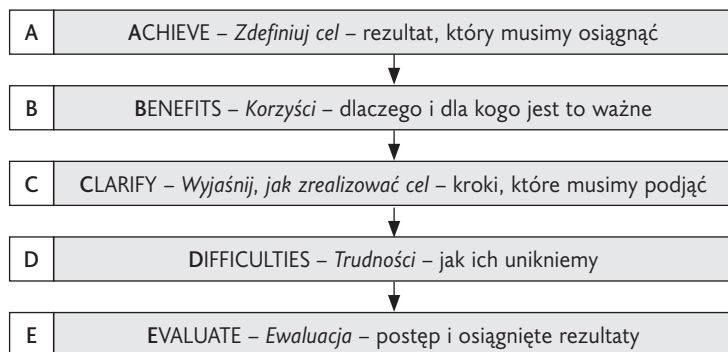
Jeden ze starszych prawników był tak sfrustrowany tym, że partner nie określił jasno strategii działania, że w momencie naszego spotkania rozważył odejście z zespołu, aby zacząć pracować nad inną sprawą. Partner prowadził bardzo skomplikowany projekt, w której uczestniczyło kilka zespołów z różnych jurysdykcji. W swoim biurze miał dużą tablicę, na której rozrysował cały schemat przepływu informacji, kolejne etapy działań i terminy ich realizacji. Regularnie organizował telekonferencje z zespołem. Wszystko to wyglądało w porządku, ale tempo pracy było frustrująco wolne, a cel działań pozostawał niejasny. Partner cały czas skupiał się na „wykonywaniu zadań”, zamiast

zaplanować strategię działania w sprawie. Nie był osobą, która patrzy na sprawę z szerszej perspektywy, przez co gubił się w szczegółach i całym procesie. Starszy prawnik widział, czego brakuje w komunikacji i jaki ma to wpływ na prowadzenie projektu. Wypracowaliśmy proste rozwiązanie: przed każdym cotygodniowym spotkaniem zespołu organizowane było spotkanie strategiczne starszego prawnika z partnerem. W ten sposób partner wyrobił sobie nawyk odrywania się od szczegółów i skupiania się na ogólnym celu. Spotkania z zespołem stały się bardziej konkretne, prace nad sprawą nabrały tempa, a starszy prawnik zaczął czerpać przyjemność z realizacji projektu. Gdyby partner miał większą świadomość swoich mocnych i słabych stron, takiej sytuacji można byłoby uniknąć. Potrzebował po prostu narzędzia **ABCDE**.

Po latach wysłuchiwania i szkolenia liderów opracowałam narzędzie **ABCDE**, które pomaga prawnikom uwzględnić wszystkie zadania, jakie wiążą się z prowadzeniem zespołu:

1. Wyznaczenie zespołowi kierunku działania
2. Rozbudzanie i podtrzymywanie zaangażowania zespołu
3. Upewnienie się, że zespół wie, jakie kroki należy podjąć i w jakich terminach
4. Pomoc zespołowi w unikaniu problemów i zarządzanie ryzykiem
5. Monitorowanie postępów i wyników.

Poniżej model wraz z omówieniem, dlaczego różne osobowości mają tendencję do priorytetowego traktowania różnych jego elementów:



**ACHIEVE. Zdefiniuj cel.** Najpierw musimy porozmawiać z naszym zespołem projektowym o tym, co chcemy osiągnąć. Liderzy o silnie zadaniowym stylu działania naturalnie będą na to kłaść największy nacisk. Na tę informację szczególnie czekają osoby silnie zorientowane na wynik. Co w tej sprawie jest największym wyzwaniem/trudnością? Co musimy zrobić, aby ją wygrać? Co powinniśmy uznać za priorytetowe? To na tych pytaniach zaczynają (a czasem kończą!) osoby myślące strategicznie.

**BENEFITS. Korzyści.** Następnie warto zadbać o to, aby zespół był naprawdę zaangażowany w realizację powierzonych zadań. Inspirujący liderzy zespołów wiedzą, że aby zmotywować swoich pracowników do cięższej pracy, muszą im „sprzedać” swój pomysł. Przywództwo to swoisty układ – jeśli będziesz dla mnie ciężko pracować, ja dam ci coś w zamian. Dla niektórych członków zespołu ma to kluczowe znaczenie – potrzebują inspiracji i wyraźnego sensu działania; chcą czuć, że ich udział w projekcie jest ich świadomym wyborem oraz że przedsięwzięcie ma znaczenie dla ich rozwoju zawodowego.

**CLARIFY. Wyjaśnij, jak zrealizować cel.** Jasno określ, co ma się wydarzyć i jakie kroki muszą zostać podjęte przez zespół, aby osiągnąć cel. Liderzy o praktycznym podejściu skupią się na poszczególnych krokach i procesie, który należy zrealizować. Przekazą oni swojemu zespołowi plan projektu lub listę działań (checklist), które należy zrealizować. Niektórzy członkowie zespołu będą podchodzić z nieufnością do górnołotnych wizji, dopóki lider nie udowodni, że dokładnie przemyślał i zaplanował ich realizację. Dopóki nie dowiedzą się, czego dokładnie się od nich wymaga, będą niechętni do rozpoczęcia działań.

**DIFFICULTIES. Jak uniknąć trudności?** Nie zawsze wszystko przebiega tak gładko, jak planowaliśmy, dlatego musimy również przewidywać, co może pójść nie tak, i podejmować działania, aby temu zapobiec. Liderzy o ostrożnym stylu działania mają to zawsze na uwadze, natomiast optymiści często to pomijają. Osoby ostrożne koncentrują się na zarządzaniu ryzykiem i rozwiązywaniu problemów; podkreślają trudności, które należy pokonać. Dla ostrożnych członków zespołu będzie to uspokajające – oni również będą zastanawiać się, co może pójść nie tak, i nie będą zadowoleni, że lider, który nie przewidział przeszkód, naraża zespół na porażkę.

**EVALUATE. Ocena postępów i osiągniętych rezultatów.** Wreszcie gdy zespół przystąpi do pracy, lider musi zadbać o to, aby zespół osiągał stałe postępy. Niektórzy liderzy są dobrzy w inicjowaniu działań, ale słabsi w ich dalszym prowadzeniu, a wszyscy wiemy, że to, co podlega systematycznej ocenie, jest rzeczywiście realizowane. Kluczowe jest, aby liderzy mówili swoim zespołom, w jaki sposób będą monitorować i oceniać postępy, żeby członkowie zespołów wiedzieli, że projekt lub pomysł nie zakończą się fiaskiem i że podczas realizacji będą otrzymywać wsparcie od lidera.

## Na czym się koncentrujesz?

Co jest dla ciebie najważniejsze podczas rozmowy? Od czego zaczynasz i na czym kończysz? Czy zaczynasz od wybuchu entuzjazmu, czy od podkreślania, jak trudny będzie ten projekt? To, od czego zaczynamy i na czym się skupiamy, zazwyczaj odzwierciedla nasz osobisty styl przywództwa – ale może nie być tym, co nasze zespoły chcą od nas usłyszeć. Planowanie tego, w jaki sposób uzupełnić nasz preferowany styl komunikacji, pomaga nam działać skuteczniej i radzić sobie z własnymi ograniczeniami. Rzadko zdarza się, aby lider zespołu instynktownie uwzględnił wszystkie pięć elementów metody **ABCDE**, ponieważ różne preferencje osobowościowe sprawiają, że kroki te wzajemnie się wykluczają. Jeśli jesteś z natury ostrożny, prawdopodobnie będziesz czuł się mniej komfortowo, starając się budzić w innych zaangażowanie. Jeśli patrzysz na sprawy strategicznie, w szerszym kontekście, prawdopodobnie nie wykażesz się cierpliwością przy detalach. Te osobiste preferencje i ich wpływ na styl przywództwa wyjaśniono w części 2.

Skuteczni liderzy są świadomi zarówno swoich mocnych stron, jak i ograniczeń, dzięki czemu mogą wypracować skuteczny sposób radzenia sobie z tymi drugimi. Niektórzy liderzy wiedzą, że dla pełnej efektywności potrzebują współlidera.

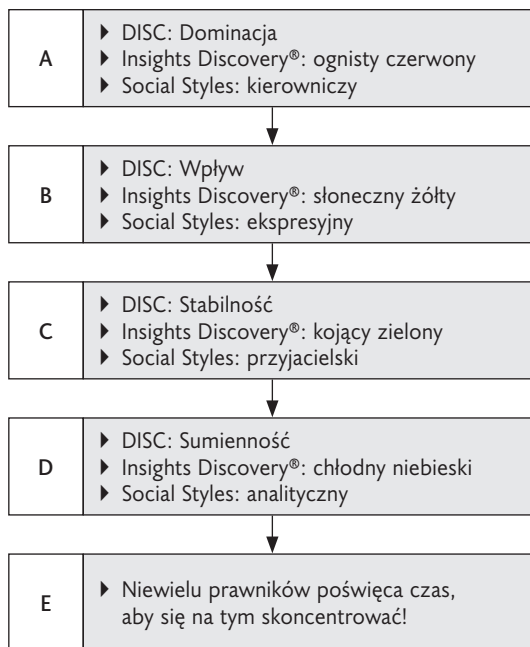
Współpracowałam z prawnikiem, który był partnerem i szefem zespołu jednego z działów kancelarii prawnej. Miał on wizję przyszłości, ale fatalne umiejętności komunikacyjne. Był strategiem, potrafił dostrzec szansę rynkową i wiedział, co zrobić, aby ją wykorzystać. Nie potrafił jednak sprzedać swojego pomysłu innym, bardziej ostrożnym partnerom kancelarii. Nie widział potrzeby przekonywania ich, ponieważ dla niego to, co należało robić, było logiczne i oczywiste. Z biegiem lat zaczął coraz bardziej polegać na współliderce – najmłodszej partnerce i jedynej kobiecie w zespole. Ona wiedziała, jak przekazać jego plany innym. Była entuzjastyczna, praktyczna i cierpliwa. Poświęcała czas na wysłuchanie obaw innych partnerów i wyjaśnianie konkretnych działań, które należało podjąć. Bez niej jego strategia nie zostałaby zrealizowana i nie odniosłaby takiego sukcesu, jakim cieszy się dzisiaj. Stworzyli potężny duet.

Nie zawsze jednak będziesz mieć u swojego boku idealnego współlidera, który przejmie te zadania, których ty nie lubisz wykonywać. Książka pokazuje, jak w takich sytuacjach korzystać z modelu **ABCDE**, aby zwiększyć skuteczność zespołu oraz poszczególnych jego członków.

Czy rozpoznajesz już swój własny styl przywództwa? Wielu prawników wypełniło test swojego profilu osobowościowego lub behawioralnego. Na rynku dostępnych jest wiele takich narzędzi diagnostycznych. Ja wykorzystuję testy profili behawioralnych DISC, Insights Discovery® i Social Styles, ponieważ skorzystały z nich miliony osób, są powszechnie stosowane w kancelariach prawnych, a ich czteropolowe modele są łatwe do zrozumienia. Jeśli korzystałaś z któregoś z tych narzędzi, poniższa tabela ułatwi ci szybkie sprawdzenie, w jaki sposób są one powiązane z modelem **ABCDE**. Następnie, w miarę czytania kolejnych rozdziałów dotyczących metody **ABCDE**, możesz powiązać je z własnymi cechami dominującymi. Być może w twoim stylu dominuje jedna lub więcej cech osobowości – zwróć uwagę na to, czego brakuje w twoim profilu.

## Część 1. Kierowanie zespołem proste niczym alfabet

Poniższa tabela pokazuje, w jaki sposób osoby klasyfikowane w innych modelach diagnostycznych wpisują się w model ABCDE oraz które jego etapy są przez nie szczególnie akcentowane:



Niektóre kancelarie prawne preferują inne narzędzia do profilowania, takie jak test MBTI (Myers-Briggs Typology Inventory), test 16PF (16 Personality Factor Questionnaire) lub kwestionariusz rozwojowy Hogana (Hogan Development Survey). Wszystkie są dobre i wiarygodne (sama też korzystam z nich w moim coachingu), ale nie da się ich tak łatwo odnieść bezpośrednio do modelu ABCDE. Jeśli korzystałeś z innego narzędzia do profilowania, nadal możesz wykorzystać uzyskane wyniki i powiązać swoje typowe zachowania z typami przywództwa omówionymi w części 2 książki.

## Wprowadzenie

---

Jeśli nigdy nie wypełniałeś podobnych testów i chcesz określić, na których elementach modelu **ABCDE** intuicyjnie koncentrujesz się jako lider, przed zapoznaniem się z poszczególnymi rozdziałami na ich temat, możesz:

1. przejść do części 2, aby określić swój styl przywództwa, lub
2. przejść do załącznika nr 1, aby dowiedzieć się, jak samodzielnie określić swój profil behawioralny.



# Rozdział 1

## A jak ACHIEVE, czyli o osiągnięciu celu

### Dlaczego?

Każdy potrzebuje jasnego kierunku działania. Rolą lidera jest skoncentrowanie wysiłków zespołu na tym, co mamy osiągnąć. Bez takiego ukierunkowania pracowalibyśmy nieefektywnie, dążąc do różnych celów. Alternatywnie mogłoby nam zabraknąć motywacji. Posiadanie jasno określonego celu ma kluczowe znaczenie dla naszej motywacji. Jako lider zespołu powinieneś wyznaczać jasne cele dla projektów komercyjnych (przynoszących dochód). W przypadku innych projektów, takich jak np. wdrażanie strategii biznesowej, również powinieneś przekładać je na konkretne cele projektowe lub zadania, w sposób zrozumiały dla zespołu w jego codziennej pracy. Daje to poczucie sensu oraz pewność, że wiadomo, co należy zrobić, aby wykonać dobrą robotę<sup>1</sup>.

Wyznaczając zespołowi kierunek działania, jasno komunikujesz swoje oczekiwania. Jest to ten bardziej stanowczy, wymagający wymiar przywództwa. Jako lider zespołu mówisz swojemu zespołowi:

- ▶ Oto, czego od was oczekuję.
- ▶ Oto, co chcę, abyście osiągnęli.
- ▶ Tak wygląda dobra wydajność.
- ▶ Taki rezultat będzie uważany za sukces.

To wyraźne postawienie zespołowi ambitnego celu. Łatwiej wtedy przeprowadzić trudną rozmowę z członkiem zespołu, który nie realizuje tego, czego od niego wymagamy, lub z zespołem, który nie dostarcza oczekiwa-

---

<sup>1</sup> Wyznaczanie celów było szeroko badane w psychologii pracy i organizacji, a badania przeprowadzone przez *The Centre for Evidence-Based Management* wykazały, że „wyznaczanie ambitnych, konkretnych celów prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników niż zachęcanie ludzi do dawania z siebie wszystkiego, a ten pozytywny efekt występuje zarówno w przypadku celów wyznaczonych samodzielnie, jak i narzuconych, a także celów indywidualnych i zespołowych”. Patrz: *Rapid evidence assessment of the research literature on the effect of goal setting on workplace performance*, Technical report, grudzień 2016, s. 13.

nych rezultatów, pomimo że oczekiwania zostały jasno określone na samym początku.

Niektórzy ludzie są z natury bardzo skoncentrowani na celach i wymagający wobec siebie i innych. Kierują się celami i zadaniami i tego samego oczekują od swoich zespołów. Jednak wielu z nas ma słabszą orientację na cele – na przykład nie mamy spisanych celów zawodowych – i skupiamy się bardziej na procesie, skutecznej współpracy z innymi lub zadowalaniu klientów, a nie na rezultacie końcowym<sup>2</sup>. W przypadku lidera, u którego orientacja na osiągnięcia nie jest silnie rozwinięta, bardzo łatwo jest zaniedbać rozmowę z zespołem na temat celu końcowego oraz wyników, które powinny zostać osiągnięte.

Czy kiedykolwiek odczuwałeś frustrację, nie wiedząc, czego się od ciebie oczekuje i jaki jest ostateczny cel? Często spotykam się z tym przy coachingu.

Utalentowana prawniczka, będąca na etapie ubiegania się o partnerstwo, została skierowana do mnie na coaching, ponieważ nie osiągała wystarczających postępów w pozyskiwaniu klientów i dalszym rozwoju biznesu. Gdy zaczęłyśmy analizować przyczyny tej sytuacji, okazało się, że nie chciała ona poświęcać temu zadaniu większej ilości czasu i energii, ponieważ nie miała jasności, w jakim kierunku ten rozwój ma zmierzać. Dosłownie utknęła w martwym punkcie. Widziała, jak partnerzy i partnerki zbierali się za zamkniętymi drzwiami, planując strategię rozwoju, jednak nie dzielili się swoimi przemyśleniami ani z nią, ani z innymi członkami zespołu. Można sobie wyobrazić, jakie wywoływało to odczucia w zespole – niepewność i niepokój.

Niektórzy liderzy powiedzą, że nie są w stanie zapewnić większej jasności co do kierunku działania – muszą najpierw zobaczyć, jak rozwinię się sy-

---

<sup>2</sup> Z teorii motywacji Davida McClellanda wynika, że potrzeba osiągnięć (silna motywacja do realizacji celów) jest jednym z trzech głównych czynników motywujących człowieka. Pozostałe dwa to potrzeba afiliacji (chęć pracy w grupie i bycia akceptowanym) oraz potrzeba władzy (chęć wywierania wpływu i oddziaływania na innych). W każdym z nas jeden z tych czynników dominuje, co w dużej mierze wynika z uwarunkowań kulturowych i naszych własnych doświadczeń życiowych. D. McClelland, *The Achieving Society* (D. Van Nostrand Company 1961, przedruk dostępny w wydawnictwie Pickle Partners Publishing).

tuacja, co wydarzy się na rynkach, co zrobią klienci lub kadra zarządzająca najwyższego szczebla. Jednak jako liderzy powinniśmy wyznaczyć zespołowi przynajmniej ogólny kierunek działania. Ujmując rzecz metaforycznie: możemy im powiedzieć, że kierujemy się na północ, nawet jeśli nie zdecydowaliśmy jeszcze, które miasto będzie naszym ostatecznym celem.

Jeśli mamy poczucie ogólnego kierunku działania, łatwiej nam wyeliminować rozpraszające alternatywy. Możemy skupić się na tym, co najważniejsze i skonsolidować działania zespołu.

Z badań nad funkcjonowaniem mózgu wynika, że zapewnienie poczucia kierunku i celu nie jest jedynie przejawem dobrego przywództwa – aktywuje ono nasz mózg pierwotny, a konkretnie ciało migdałowe i układ limbiczny, które są powiązane z podstawowymi mechanizmami przetrwania<sup>3</sup>. Sytuacje, w których brakuje pewności lub jasności co do tego, co się wydarzy, wywołują w nas niepokój. Mózg pierwotny postrzega je jako zagrożenie, jakby chodziło o podstawowe kwestie przetrwania (czy będę bezpieczny? jak zdobędę kolejny posiłek?). Gdy odczuwamy zagrożenie, nasze zachowania mają na celu chronienie siebie samego. W pracy może to skutkować takimi zachowaniami jak milczenie podczas spotkań, unikanie odpowiedzialności, priorytetowe traktowanie zadań o niższym poziomie trudności, w których sukces jest gwarantowany, lub skupianie się na działaniach, których wynik jest bardziej przewidywalny<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> David Rock w swojej książce *Your Brain at Work* przedstawił czynniki wyzwalające reakcje naszego mózgu pierwotnego w pracy na przykładzie przydatnego i łatwego do zapamiętania modelu dla liderów SCARF, będącego akronimem angielskich słów: Status, Certainty, Autonomy, Relatedness oraz Fairness (status, pewność, autonomia, przynależność i uczciwość). Jako liderzy, wchodząc w interakcje z naszymi zespołami, musimy pamiętać o wykorzystywaniu tych pięciu czynników jako bodźców motywacyjnych poprzez stwarzanie możliwości wzmacniania poczucia statusu, zapewnianie poczucia pewności, zwiększanie autonomii tam, gdzie jest to możliwe, budowanie relacji z zespołem oraz działanie w sposób sprawiedliwy. Brak uwzględnienia tych elementów może sprawić, że członkowie naszych zespołów poczują się zagrożeni i będą zachowywać się defensywnie. D. Rock, *Your Brain at Work*, Harper Collins 2009.

<sup>4</sup> „Niepewność jest rejestrowana (w części mózgu zwanej przednią korą zakrętu obręczy) jako błąd, luka lub napięcie: coś, co należy skorygować, abyśmy mogli znów poczuć się komfortowo. Dlatego ludzie pragną pewności. Brak wiedzy o tym, co będzie dalej, może być głęboko paraliżujący, ponieważ wymaga to dodatkowej energii neuronalnej. Prowadzi to do obniżenia poziomu energii, osłabienia efektywności oraz wycofania zaangażowania w bieżące działania”. D. Rock, *Managing with the Brain in Mind*, strategy+business Iss. 56, Autumn 2009, przedruk 09206.

Lider, który zapewnia zespołowi silne poczucie kierunku działania, jasno określając cele i zadania, uruchamia w mózgu pierwotnym bodziec nagradzający – coś, do czego można dążyć. Członek zespołu ma wówczas większą pewność co do tego, co należy osiągnąć, jest zmotywowany do pracy nad realizacją tego celu, a w konsekwencji wnosi większy wkład w proces jego urzeczywistnienia.

### Jak?

Podczas szkolenia prawników i prawniczek zauważyłam, że wielu z nich ma trudności ze sformułowaniem jasnego stwierdzenia dotyczącego **osiągnięcia celu**, niezależnie od tego, czy chodzi o przekazywanie zespołowi informacji – w tym informacji zwrotnej (*feedback*) – czy delegowanie zadań. Stworzenie i dopracowanie skutecznych komunikatów dotyczących **osiągnięcia celu** wymaga czasu. Największą efektywność osiągniemy, gdy będą one:

- ▶ zwięzłe – sformułowane w mniej niż 20 słowach,
- ▶ wyrażone w sposób pozytywny,
- ▶ konkretne,
- ▶ mierzalne/realne,
- ▶ uwzględniające wskaźnik lub miarę sukcesu.

Aby stworzyć własny komunikat dotyczący **osiągnięcia celu**, zadaj sobie następujące pytania:

- ▶ Jaki jest cel końcowy?
- ▶ Jaki konkretny rezultat musi osiągnąć zespół lub dany członek zespołu?
- ▶ Co będzie wskaźnikiem tego, że zespół lub dana osoba dobrze wykonała zadanie?

Przykładowe stwierdzenia dotyczące **osiągnięcia celu**:

- ▶ Finalizujemy tę transakcję o wartości 500 000 funtów do 3 czerwca.
- ▶ Celem jest podwojenie zakresu usług świadczonych dla tego klienta.
- ▶ Data wdrożenia tego oprogramowania do zarządzania projektami to koniec roku.
- ▶ Zwiększamy marżę zysku z prac rozliczanych ryczałtowo o 10%.

- ▶ Do końca roku obrotowego pozyskujemy dwóch nowych klientów z sektora technologii i mediów.
- ▶ Organizujemy i przeprowadzamy sześć seminariów dla klientów, aby zwiększyć naszą rozpoznawalność w sektorze naftowo-gazowym.
- ▶ Dążymy do tego, aby 60% składanych ofert kończyło się pozyskaniem zlecenia.
- ▶ Opracowujemy plan, jak wykorzystując naszą wiedzę i specjalizację, do końca roku wejść na rynek usług prawnych dla sektora farmaceutycznego.
- ▶ Chcę, abyś przy następnym projekcie podwoił liczbę zadań, które powierzasz młodszym prawnikom.
- ▶ Chciałbym, abyś do końca roku stała się główną osobą kontaktową dla klienta x.

### Zastosowanie: Planer osiągnięcia celu

Zastosuj to narzędzie do przykładowej sytuacji z własnego pracy. Na końcu każdego rozdziału części 1 będziesz mieć możliwość przełożenia omawianych zagadnień na rzeczywisty projekt. Wybierz coś, co jest dla Ciebie istotne i co wymaga zaangażowania zespołu. Może to być projekt, który już realizujesz dla klienta, inicjatywa z zakresu rozwoju biznesu lub usprawnienie, które chcesz wprowadzić.

Jeden z pierwszych recenzentów tej książki próbował wdrożyć wraz ze swoim zespołem nową strategię marketingową firmy, jednak nie szło to tak dobrze, jak się spodziewał. Przyznał, że te ćwiczenia praktyczne były dla niego niezwykle pomocne w uporządkowaniu informacji dotyczących modelu ABCDE, a praktyczne wskazówki, które zastosował w swoim projekcie, pomogły mu przezwyciężyć napotkane trudności.

Myśląc o swoim projekcie lub usprawnieniu, które chcesz wprowadzić, opisz w mniej niż 20 słowach, co chcesz **osiągnąć (Achieve)**. Na tym etapie nie mów jeszcze, dlaczego ten cel jest ważny.

[Przejdź do księgarni →](#)

[ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)