

Jarosław Gibas

Nie daj sobie spieprzyć życia

Sposoby na **toksycznych** ludzi

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Zdjęcie autora na skrzydełku: Radosław Kazimierczak

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?toklud>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-8033-2

Copyright © Helion S.A. 2021

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wstęp	5
-------------	---

Część I.

Toksyczny przewodnik

1. Źródło słowa <i>toksyczny</i> , czyli prawo wymiany energii	9
2. Rozpoznanie: co jest toksyczne?	17
3. Dlaczego ludzie zachowują się toksycznie?	25
4. Strategie toksycznych ludzi	33
5. Toksyczni ludzie w pracy	41
6. Toksyczni ludzie w sieci	49
7. Ciemny rdzeń, czyli czynnik „D”	57

Część II.

Kim oni są?

8. Plotkarze	67
9. Zazdrośnicy	73
10. Problemsi	83
11. Kompensatorzy	91
12. Ofiary	97
13. Niepociumani	103
14. Manipulatorzy	109
15. Nadreaktywni	117
16. Dementorzy	123

17. Kłamcy	131
18. Szuje	139
19. Inkwizytorzy	147
20. Etykieciarze	153
21. Aroganci	159
22. Samce alfa i strażniczki Gileadu	165
23. Hipokryci	171

Część III.

Strategie ochrony i oczyszczania

24. Podstawowa strategia antytoksyczna	179
25. Cuchnący glut	185
26. Druga strzała	191
27. Sfera ochronna	197
28. Sanktuarium	203
29. Wodospad	209
30. Oddech	213
 Zakończenie	 227

Wstęp

Kiedy w maju 2019 roku na swoim kanale YouTube, na którym zamieszczam miniwykłady na tematy okołosocjologiczne i okołopsychologiczne, opublikowałem film *Sposób na toksycznych ludzi*, nie spodziewałem się aż takiego odzewu. Teraz — kiedy oddaję niniejszą książkę do druku — ten miniwykład obejrzało już ponad 650 tys. widzów. A przecież dotyczył on tylko małego wycinka toksycznych zachowań, a nie szeroko rozumianego zjawiska „toksyczności”, czyli tego, jak w negatywny, pozbawiający energii sposób oceniamy zachowania innych względem nas samych. Jednak wciąż rosnąca liczba widzów zdaje się potwierdzać, jak ważny jest to społecznie problem i jak rzadko jest on poruszany. Z jednej strony, wiele osób nie wie, jak reagować w obliczu czyichś toksycznych zachowań. Z drugiej strony, często nie rozumiemy, dlaczego w towarzystwie jakiejś osoby czujemy się źle, energetycznie wyczerpani i jedyne, na co mamy ochotę, to jak najszybciej taką interakcję przerwać, by już nigdy do niej nie musieć wracać. Z jeszcze trzeciej strony, często nie zdajemy sobie sprawy z tego, że osoba, której zachowania oceniamy jako toksyczne, może być zupełnie nieświadoma tego, jakie negatywne reakcje jej zachowania w nas wywołują. I wreszcie — to już zdaje się „czwarta strona medalu” — sami również się tak czasem zachowujemy i tak samo pozostajemy nieświadomi efektów, jakie nasze zachowania mogą wywołać w innych.

Wszystkie powyższe cztery mechanizmy w efekcie przynoszą etykietowanie, w którym często z chęcią uczestniczymy wobec innych i którego — kiedy jest zwrócone przeciwko nam — tak bardzo

chcielibyśmy uniknąć. Bo wiemy, że to okrutny zabieg, kiedy wydajemy wyrok dotyczący tego, „jaki ktoś jest” na podstawie tego, „jak się zachował”. Problem jednak w tym, że robimy to nieustannie, mimo iż wiemy, że tak naprawdę to dość krzywdząca technika. I ja ten błąd popełniam w tytule niniejszej książki. Czynię to jednak świadomie i celowo, by zwrócić uwagę czytelników na problem, którego nie da się zamieść pod dywan.

Proponuję w książce podział na trzy części. W pierwszej poświęcimy uwagę samemu zjawisku, któremu nadajemy potoczną nazwę *toksyczny* i spróbujemy się przyjrzeć temu, jakie zachowania i postawy są tym terminem określane. Postaramy się również odpowiedzieć na pytania, dlaczego ludzie zachowują się toksycznie, jakie są strategie takich zachowań i w jaki sposób przekłada się to na naszą aktywność zawodową oraz prywatną. Druga część książki dedykowana jest typom zachowań, które potocznie uznajemy za toksyczne — czyli takim postawom, które nas najbardziej energetycznie wyczerpują. Zebrałem tutaj 16 ich wariantów, co nie oznacza, że jest to zamknięta lista. Ale te, które opisuję, wydają się pojawiać w społecznych interakcjach najczęściej. W trzeciej części przyjrzymy się pochodzącym z różnych tradycji i kultur sposobom ochrony przed toksycznością oraz technikom oczyszczającym, których skuteczność sprawdziłem w ciągu lat praktyki pracy z ludźmi na prowadzonych przeze mnie szkoleniach i warsztatach oraz w trakcie indywidualnych sesji terapii transpersonalnej.

W swoim zamyśle książka ma nie tylko wyposażać w wiedzę i umiejętności rozpoznawania i radzenia sobie w toksycznych interakcjach. Chciałbym, by stała się również powodem do refleksji — czy czasem my sami w stosunku do innych (świadomie lub nie) nie zachowujemy się toksycznie? Jeśli zaś taka refleksja po jej lekturze się pojawi, to świetna wiadomość! Bo to przecież niezbędny krok, by móc dokonać na tym polu zmiany!

Część I

Toksyczny przewodnik

Źródło słowa *toksyczny*, czyli prawo wymiany energii

Używanie w stosunku do jakiejś osoby słowa *toksyczna* budzi wiele kontrowersji. Z jednej strony słychać głosy, że takie określenie tę osobę stygmatyzuje. Uwidacznia zdecydowaną polaryzację pomiędzy dobrem i złem oraz oczywiście umieszcza tak nazwaną osobę po stronie zła. Są też tacy psycholodzy, zazwyczaj jednocześnie autorzy artykułów w poczytnych periodykach, którzy zwracają uwagę, że określenie *toksyczny* może dotyczyć wyłącznie czyjegoś zachowania, a zatem nie powinno być używane do określenia osoby. Przecież zachowania są po pierwsze temporalne, a po drugie — reaktywne. To z kolei oznacza, że ludzie nie zawsze zachowują się toksycznie i nie w każdych okolicznościach, więc nazywanie ich toksycznymi jest po prostu nadużyciem. Pojawiły się nawet takie głosy, by zastąpić słowo *toksyczny* terminem *niezdrowy dla mnie* i używać go wyłącznie w kontekście zachowań, a nie cech charakteru czy osobowości. Cała powyższa dyskusja zdaje się nie brać pod uwagę dwóch zasadniczych faktów: po pierwsze, termin *toksyczny* nie jest terminem naukowym, a jedynie wyrażeniem potocznym. A po drugie, nie istnieje w przestrzeni językowej jakiejkolwiek kultury (a przynajmniej nic mi o tym nie wiadomo) żaden inny termin pozwalający określić pewien, jak się później okaże — bardzo konkretny zbiór zachowań i postaw, przed którym nie tylko chcemy się ustrzec, lecz także przed którym chcemy przestrzec innych. Problem zaś w tym, że potocznie porozumiewamy się właśnie takimi językowymi kodami, by opisać zjawiska, z których definicją współczesna

psychologia dość słabo sobie radzi. Z drugiej zaś strony w potocznej komunikacji funkcjonuje podstawowa zasada: „zestaw zachowań prędzej czy później zostanie przypisany konkretnym cechom” i tego mechanizmu nie da się obejść ani ograniczyć żadnymi wytycznymi czy nakazami. A to oznacza, że jeśli nie chcesz, by ludzie nazywali cię idiotą, to po prostu nie zachowuj się jak idiota; jeśli nie chcesz być nazywany przestępcą, to nie dokonuj przestępstw; jeśli zaś nie chcesz być nazywany osobą toksyczną, to nie zachowuj się jak ona. Powyższa reguła może budzić nasze wątpliwości dotyczące stygmatyzowania, wykluczania, umieszczania w czarno-białym spektrum itd. Ale niestety — czy nam się to podoba, czy też nie — ten nazewniczy mechanizm będzie nam towarzyszył jeszcze przez długi czas.

Skąd zaś się wziął termin *toksyczny*? Tego chyba nie wie nikt, chociaż niektórzy podają, że określenie to, w kontekście ludzkich postaw czy cech, mogło zostać po raz pierwszy użyte w 1972 roku na łamach magazynu „Voices” wydawanego przez Amerykańską Akademię Psychoterapeutów. W jednym z artykułów czytamy, że dla toksycznych ludzi odrzucanych przez innych toksyczny związek może być lepszy niż żaden. Niezależnie jednak od tego, kto użył tego słowa po raz pierwszy, jego kontekst wydaje się jasny, kiedy przyjrzymy się terminowi *toksyna*. Jak podaje słownik PWN, jest to „substancja chemiczna wytwarzana przez organizmy żywe, mająca właściwości trujące dla innego organizmu”. I tutaj mamy dwa ważne tropy — po pierwsze, toksyna jest wytwarzana przez żywy organizm, a to oznacza, że jej źródło jest „ożywione”. Zatem w tej definicji silnie trujących oparów rtęci nie nazwiemy toksyną, bo nie są one wytwarzane przez „żywy organizm”. Drugi trop wskazuje, że toksyna zatruwa inny żywy organizm. Z tego zaś możemy wnioskować, że w efekcie działania trucizny pojawia się jakiś rodzaj stanu chorobowego, osłabienia, pozbawienia energii czy zdrowia. I ten trop wydaje mi się najważniejszy do zrozumienia rzeczywistego

znaczenia działania toksyny, bo wraz z tym działaniem odbierana jest temu organizmowi energia i żywotność. Toksyna, zatruwając organizm, odbiera mu po prostu siły, w czym tak naprawdę zawiera się klucz do zrozumienia, w jaki sposób działają na nas toksyczni ludzie. Uznajemy ich za toksycznych i chcemy przestrzec przed nimi innych, bo ich głównym atrybutem jest odbieranie nam życiowej energii.

Żeby zaś w pełni uświadomić sobie mechanikę zjawiska „odbierania energii”, musimy przez chwilę przyjrzeć się elementom składowym procesu komunikacyjnego. Otóż nie tworzy go wyłącznie komunikacja werbalna i pozawerbalna, w ramach których są przekazywane i odbierane konkretne treści. Jego istotnym uzupełnieniem jest jeszcze komunikacja energetyczna, która działa w dość specyficzny i trochę przeczący logice sposób. Postaram się to pokazać na konkretnym przykładzie. Oto wyobraźmy sobie dwie osoby, które oddają się rozmowie, siedząc wygodnie na parkowej ławce w pięknych okolicznościach przyrody. Każda z tych osób trzyma na kolanach pudełko frytek zakupionych przed chwilą w jakiejś uroczej parkowej frytkowni, przy czym (co jest ważne w tym przykładzie) w obydwu pudełkach znajduje się dokładnie taka sama, sumiennie odmierzona liczba stu frytek. Nazwijmy te osoby jakoś, żebyśmy mogli prześledzić to, co się za chwilę pomiędzy nimi wydarzy. Niech to zatem będą Andrzej i Bogdan. W trakcie rozmowy Andrzej postanawia poczęstować Bogdana frytkami i podsuwa mu pod nos swoje pudełko. Bogdan sięga po frytkę, pałaszuje ją z uśmiechem i dziękuje Andrzejowi za poczęstunek. Następnie sytuacja się odwraca i osobą częstującą swoimi frytkami przyjaciela jest Bogdan. Podsuwa więc z uprzejmym uśmiechem Andrzejowi pod nos kartonik ze swoimi frytkami. Andrzej częstuje się frytką i uśmiecha się do swego kolegi dziękczynnie.

Teraz przyjrzymy się alternatywnej wersji spotkania Andrzeja z Bogdanem: ta sama ławka, ta sama rozmowa i tak samo jak poprzednio po sto frytek w każdym pudełku. Jednak tym razem nikt nikogo nie częstuje. Zamiast tego Andrzej wykorzystuje nieuwagę Bogdana, sięga do jego pudełka i podkrađa mu jedną frytkę. Po jakimś czasie sytuacja się odwraca i kiedy Andrzej nie widzi, takiego samego „zwinięcia” frytki dokonuje Bogdan. Teraz spróbujmy policzyć frytki. Otóż matematyka wydaje się oczywista — zarówno w pierwszej wersji zdarzenia, czyli po tym, jak rozmawiający poczęstowali się nawzajem frytką, jak i w drugiej wersji zdarzenia, kiedy sobie po jednej frytce podkradli, w ich pudełkach zostało po 99 frytek. No bo przecież $100 - 1 = 99$, prawda? Otóż w matematyce — owszem, jednak w komunikacji energetycznej działa to w zupełnie inny sposób. W drugiej wersji zdarzenia rzeczywiście w ich pudełkach zostało po 99 sztuk. Jednak w pierwszej wersji zdarzenia, po akcie wzajemnego poczęstowania się frytką, w ich pudełkach liczba frytek się nie zmieniła — dalej zostało tam po sto sztuk. I tę zasadę zapamiętajmy, bo będzie powracała na łamach niniejszej książki jeszcze nieraz: kiedy świadomie dajesz komuś swoją energię, to jej zasobów ci nie ubywa. Ubywa ci jej tylko i wyłącznie wtedy, kiedy ktoś ci tę energię odbiera wbrew twej woli. Trudno uwierzyć, że tak to działa? Pokażmy to na innym — już bardziej osadzonym w rzeczywistości — przykładzie. Oto znajdujemy się w pomieszczeniu biurowym, w którym zbiera się zespół projektowy powołany do rozwiązywania konkretnego problemu w jakiejś organizacji. Teraz do pomieszczenia wchodzi Stefan — znany w firmie ze swojego marudzenia, wiecznego niezadowolenia i siania negatywnej energii. Jakby tego było mało, Stefan na tyle stresuje się koniecznością pracy przy tym projekcie, że ogólnie jest na „nie”. Odrzuca więc wszelkie pomysły, deprecjonuje propozycje, nie przyjmuje wyjaśnień i całym sobą neguje zasadność projektu, nad którym ma z całym zespołem pracować. Odpowiedzmy sobie teraz, jak szybko

postawa Stefana „zainfekuje” pozostałych członków zespołu. Kiedy pojawią się pierwsze oznaki zniechęcenia po ich stronie i ewidentne deficyty energetyczne? Kiedy obniży się ich poziom motywacji do rozwiązania problemu? Kiedy zepsuje się im humor, kiedy „siądzie” atmosfera i kiedy zaczną się ze sobą nie zgadzać? Czy sama obecność Stefana nie spowoduje, że prace nad projektem zwolnią, a może nawet utkną w miejscu? Teraz wyobraźmy sobie, że Stefan sam rezygnuje z udziału w projekcie i jego miejsce zajmuje Anka. Uśmiechnięta, pełna pomysłów i życiowej energii specjalistka od rozwiązywania problemów. Pojawia się w pomieszczeniu tuż po wyjściu Stefana i mówi na wstępie: „O matko, przecież tu jest tak ciężka atmosfera, że siekierę można powiesić! Zacznijmy od przewietrzenia tej stęchliny!”. Po czym Anka otwiera na oścież okna, wpuszczając do pomieszczenia słońce i świeże powietrze. „No to zaczynamy — mówi, zacierając z ekscytacji dłonie. — Szybciutko to ogarniemy, chodźcie!”.

Co teraz się stało z energią w tym pomieszczeniu? Wzrosła, prawda? Wycofanie, rezygnacja i blokada zespołu zaczynają topnieć. Ludzie odzyskują energię i powoli, najpierw ociężale, ale z czasem coraz żwawiej praca nad projektem rusza z miejsca. Byłeś czy byłaś świadkiem takiej sytuacji we własnej praktyce zawodowej? A może w domu albo wśród przyjaciół? Myślę, że tak i to nie raz, bo podobne sytuacje wcale nie należą do rzadkich. Jeśli zaś tak, to wiesz, że ten mechanizm działa właśnie w ten sposób. Kiedy w ekipie pojawił się Stefan, wszyscy stracili energię, co oznacza, że — stosując metaforę frytek — Stefan sięgnął do ich pudełek, podjadł im frytki, przez co zostało im ich znacznie mniej. Kiedy pojawiła się Ania, zaczęła od poczęstowania wszystkich swoimi frytkami i — co najciekawsze — w efekcie tego poczęstunku w jej pudełku wcale niczego nie ubyło.

Przyjrzymy się teraz temu mechanizmowi, który się ujawnił, gdy Stefan był w zespole. Otóż wraz z jego pojawieniem się obniżył się poziom pozytywnej energii grupy, w efekcie czego jej członkowie

poczuł się zdemotywowany i zniechęcony do dalszej pracy. Takiemu obniżeniu energii towarzyszy najczęściej również poczucie fizycznego zmęczenia. Po prostu w kontakcie ze Stefanem wszyscy poczuł się dużo bardziej znużeni niż w kontakcie z Anką. To zjawisko ma nawet swoją nazwę — to efekt wyczerpywania ego (ang. *ego depletion effect*). Badano je wielokrotnie na przestrzeni ostatnich lat. Jedno z najsłynniejszych badań przeprowadził już w 1998 r. zespół Roya Baumeistera, amerykańskiego psychologa społecznego. W badaniu uczestniczyły dwie grupy, których członkowie przed eksperymentem musieli przez kilka godzin powstrzymać się od jedzenia. Potem wpuszczano ich do pomieszczenia, w którym na stołach znajdowały się zarówno aromatyczne czekoladowe ciasteczka, jak i miseczki z rzodkiewkami. Jednej grupie wolno było poczęstować się kilkoma ciastkami, a drugiej wyłącznie kilkoma rzodkiewkami. Następnie przeprowadzany był test zadaniowy wymagający skupienia. W wypadku porażki badani byli zobowiązani do podejmowania ponownych prób. Okazało się, że członkowie grupy rzodkiewkowej nie byli zdolni do poświęcania na rozwiązanie testu tak długiego czasu jak członkowie grupy ciasteczkowej i rezygnowali z podejmowania większej liczby prób rozwiązania zadania. Naukowcy wywnioskowali więc, że samokontrola i wysiłek woli (takie jak powstrzymywanie się od jedzenia ciastek w sytuacji sporego głodu) są po prostu emocjonalnie męczące. To zjawisko zostało nazwane wyczerpywaniem ego. Później Baumeister przeprowadził jeszcze wiele innych badań, by sprawdzić tę tezę. Uczestnicy jednego z nich mieli za zadanie powstrzymywać swe emocje w trakcie projekcji wzruszającego filmu, a później sprawdzano ich poziom siły fizycznej w trakcie rozciągania dynamometru. Okazało się, że wstrzemięźliwość emocjonalna przełożyła się na mniejszą siłę oraz czas ściskania dynamometrowej sprężyny. Dowodzi to, że negatywna infekcja emocjonalna pozbawia nas siły fizycznej, w efekcie czego czujemy się po prostu zmęczeni.

Oczywiście do dzisiaj pojawiają się próby podważenia ustaleń Baumeistera, z czego chyba najsłynniejszą są ostatnie badania przeprowadzone na Uniwersytecie Minnesoty¹, w których wykorzystano dwie procedury manipulowania samokontrolą. Nie odnotowano żadnego efektu wyczerpywania ego, mimo iż badaniem objęto aż 3531 uczestników. Czy świadczy to o tym, że wykryty przez zespół Baumeistera efekt wyczerpania ego nie istnieje? Nie. Dowodzi to tylko, że niezwykle trudno wykazać go w badaniach, których metodologia nie mogłaby zostać zakwestionowana — a przecież jednym z zarzutów przeciwników tezy o wyczerpywaniu ego było to, że nie wszystkim smakują czekoladowe ciasteczka (sic!). Jednak to, co pozostaje niezmiennie, to nasza własna reaktywność systemowa. By ją unaocznić, posłużę się tylko jednym przykładem. Otóż niedawno dla sporej grupy fizjoterapeutów prowadziłem webinar dotyczący sposobów czyszczenia się z toksycznej energii pozostawianej nam przez innych ludzi. Pamiętam historię jednego z uczestników. Powiedział on wówczas: „Czasem wchodzi do mojego gabinetu pacjent i od razu wiem, że jego wizyta odbierze mi znaczącą część energii. Mimo że jest dopiero rano, wystarczy to jedno spotkanie, bym poczuł się zmęczony jak po całym dniu pracy”. Czy i ty, drogi czytelniku, czasem odnosisz takie wrażenie po spotkaniu z taką osobą? No właśnie — to najlepszy dowód na to, że efekt wyczerpywania ego istnieje i że doświadczamy go często, wchodząc w interakcje z toksycznymi ludźmi.

¹ https://www.researchgate.net/publication/346303522_A_multi-site_preregistered_paradigmatic_test_of_the_ego_depletion_effect

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Nie daj się zainfekować!

Czy zdarza Ci się w towarzystwie jakiejś osoby czuć się źle? Doświadczać przy niej dyskomfortu, skrępowania, emocjonalnego wyczerpania i myśleć wyłącznie o tym, by się jak najszybciej ulotnić? To nie przypadek ani wyjątek od reguły, to po prostu toksyczność. Toksyční ludzie są wśród nas, a my niestety nie zawsze możemy uniknąć ich towarzystwa. Czasem musimy się z nimi spotykać, pracować, a nawet — o zgrozo! — przychodzi nam z nimi żyć.

Na szczęście nie jesteś bezradny. Trzymasz w ręku podręcznik antytoksycznej samoobrony. Dzięki niemu zdobędziesz wiedzę o tym, czym są toksyczne zachowania, jak je rozpoznać oraz jak się przed nimi bronić i zabezpieczyć. Dowiesz się, jak postępować i na co zwracać uwagę w kontakcie z osobą, której zachowanie odbierasz jako toksyczne, jak również wówczas, kiedy — już po takiej interakcji — chcesz się pozbyć negatywnej energii.

Książka ma nie tylko wyposażać w wiedzę i umiejętności rozpoznawania oraz radzenia sobie w toksycznych interakcjach. Chciałbym, by stała się również powodem do refleksji: czy czasem i my sami w stosunku do innych (świadomie lub nie) zachowujemy się toksycznie? Jeśli zaś taka refleksja po lekturze się pojawi, to świetna wiadomość! Bo to przecież znakomita okazja, by dokonać na tym polu zmiany!

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

sensus

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:



ISBN 978-83-283-8033-2



9 788328 380332

Cena: 49,00 zł