

Anna Sasin

PRACUJ Z GŁOWĄ!

**Spraw, by Twoja praca stała się
łatwa, lekka i przyjemna**



Stres i motywacja, czyli jak zachować zdrowy dystans do siebie i swojej pracy
Brak czasu i komunikacji, czyli co najbardziej ogranicza rozwój pracownika
Negocjacje i etykieta, czyli jak uniknąć fałszywego kroku w relacjach z innymi

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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Ewelina Burska

Projekt okładki: Studio Gravite/Olsztyn
Obarek, Pokoński, Pazdrijowski, Zapucki

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: sensus@sensus.pl
WWW: <http://sensus.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

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

ISBN: 978-83-246-3792-8

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
Rozdział 1. Motywacja bez limitu	13
Motywacja wewnętrzna	17
Motywacja zewnętrzna	24
Rozdział 2. Cały ten stres	31
Test	32
Jak radzić sobie ze stresem?	37
Zrelaksuj się	41
Codzienna redukcja stresu	48
Rozdział 3. Nie trać czasu	55
Test	55
Zalety korzystania z metod zarządzania czasem	58
Wyznacz cel	59
Lista zadań priorytetowych	64
Mocne i słabe strony, czyli Twoje zasoby	65
Zasady i reguły planowania czasu	70
Rozdział 4. Jak Cię widzą...	73
Rozdział 5. Gadu, gadu...	85
Komunikacja werbalna	86
Komunikacja niewerbalna	87
Typy zachowań uczestników procesu komunikacji	92
Zasady dobrego komunikowania się	94

Rozdział 6. Skuteczne negocjacje	97
Faza przygotowania negocjacji	98
Faza otwarcia negocjacji	102
Faza główna negocjacji	104
Faza ponegociacyjna	110
 Rozdział 7. Etykieta w pracy	 115
Do dzieła	117
Co pomaga w sytuacjach interpersonalnych?	129
 Rozdział 8. Dbaj o siebie	 133
Ustalenie planu żywieniowego	136
ABC żywienia	152
Białka	154
Tłuszcze	156
Węglowodany	162
Składniki mineralne i witaminy	165
 Zakończenie	 183
 Bibliografia	 185

ROZDZIAŁ 5. GADU, GADU...

Ceń słowa. Każde może być twoim ostatnim.

— J.S. Lec

Historia Joanny, lat 33:

Sporo mówi się i pisze w ostatnim czasie o komunikacji interpersonalnej. W dobie internetu, telefonów i innych urządzeń rośnie lenistwo, ponieważ wiadomo, że zwykle łatwiej jest zadzwonić czy wysłać SMS, niż wybrać się z kimś na spacer, podczas którego można porozmawiać. Z jednej strony jako introwertyczka doceniam współczesne wynalazki: szybciej, łatwiej i bezpieczniej. Rozmowę telefoniczną czy przez komunikator internetowy można zawsze przerwać, a ucieczka do wirtualnej rzeczywistości ma swoje plusy: nikt mnie nie widzi, mogę przedstawiać się tak, jak tylko chcę. Niestety, nie jest to dobre rozwiązanie, jeśli celem jest nawiązanie trwałej i wartościowej znajomości. Podczas służbowych spotkań odnoszę wrażenie, że stylów rozmowy jest tyle, ilu ludzi. Dla mnie to dżungla. Wszystko wydaje się zbyt skomplikowane. Jak wobec tego efektywnie porozumiewać się z ludźmi?

Trudno wyobrazić sobie życie bez rozmów z ludźmi, prawda? Komunikacja daje Ci szansę na wymianę myśli, współdziałanie i wspólne podążanie do celu. Dzięki rozmowom i komunikatom

niewerbalnym dowiadujesz się, co czują i myślą inni, a także wyrażasz siebie. Porozumiewanie się jest procesem bardzo skomplikowanym, na który składa się wiele różnorodnych czynników. Gdy przekazujesz określone informacje, przez cały czas swoją postawą ciała, mimiką, gestykulacją i słowami sprawiasz, że jest to proces zachodzący nieustannie. Jednak aby można było mówić o istnieniu komunikacji, niezbędne są trzy ogniwa:

- ◆ nadawca, czyli osoba, która przesyła określoną informację;
- ◆ odbiorca, czyli osoba, do której daną informację kierujemy;
- ◆ kod, czyli sposób przekazu tej informacji — obraz, gest, słowo.

Warto mieć świadomość, jak poszczególne kanały przekazu informacji wpływają na kształtowanie ogólnej oceny naszej wypowiedzi:

- ◆ treść wyrażona poprzez słowa wpływa jedynie w 7%,
- ◆ przekaz zawarty w tonie głosu decyduje w 38%,
- ◆ przekaz zawarty w mimice twarzy decyduje w 55%.

Zatem proces komunikacji interpersonalnej może odbywać się w formie:

- ◆ komunikacji werbalnej (słownej),
- ◆ komunikacji niewerbalnej (bezsłownej).

Komunikacja werbalna

Komunikacja werbalna to komunikacja oparta na słowach. Sprowadza się ona do tego, iż rozmawiając z ludźmi, używasz słów. Czytając książkę, odbierasz komunikaty, które autor kieruje do nas za pomocą słów. Pisząc list lub raport, przekazujesz odbiorcy komunikaty za pomocą słów.

Na potrzeby funkcjonowania organizacji używa się zwykle podziału uwzględniającego kierunek przesyłanych komunikatów. Rozróżniamy zatem:

- ◆ komunikację pionową — obejmującą komunikaty formalne wymieniane między pracownikami i ich przełożonymi w celu osiągnięcia założonych celów firmy, przekazywania informacji i poleceń oraz także zasygnalizowania tzw. spraw szczególnej wagi lub rozwiązania konkretnego problemu. W takim przypadku mamy do czynienia z komunikacją skierowaną ku dołowi.

Równie dobrze kierunek komunikacji pionowej może biec w górę. Zwłaszcza gdy podwładni mają za zadanie informować przełożonych o zrealizowanych zadaniach, osiągnięciach czy też o występujących w pracy problemach. Dla menedżerów ten kierunek komunikacji jest sporym ułatwieniem w zarządzaniu i dbaniu o rozwój prowadzonej przez organizację działalności.

- ◆ komunikację poziomą — która przebiega między równorzędnymi członkami tej samej grupy, czyli np. pracownikami pełniącymi określone funkcje na tym samym poziomie trudności. Komunikacja pozioma może mieć charakter formalny, związany z realizowanymi w pracy zadaniami, lub nieformalny, czysto koleżeński.

Komunikacja niewerbalna

Wśród znawców tematu panuje przekonanie, że komunikacja niewerbalna służy przeważnie do ustalania pozycji w stosunkach międzyludzkich. Relacja pomiędzy dwójką ludzi jest przez

nich negocjowana, ustanawiana i zachowywana głównie dzięki komunikatom niewzględniającym słów. Komunikaty niewerbalne stanowią sygnał społeczny kodowany przez nadawcę i dekodowany przez odbiorcę. Informują one o stanie emocjonalnym drugiego człowieka czy nawet o jego intencjach. Są to: ekspresja mimiczna, gesty, przenoszenie spojrzenia i inne działania ujęte w kanały niewerbalne:

1. **Mimika** — obejmuje komunikowanie stanów emocjonalnych i postaw; istnieje sześć głównych rodzajów mimiki:

- ♦ szczęście,
- ♦ zdziwienie,
- ♦ strach,
- ♦ smutek,
- ♦ gniew,
- ♦ wstręt,
- ♦ pogarda.

Z twarzy rozmówcy możemy wyczytać szybko zmieniające się reakcje na wypowiedzi lub działania innych osób — będzie to stanowiło niewerbalny komentarz dotyczący aktualnej sytuacji.

Warto zwrócić uwagę, że bardzo ekspresyjne w tym zakresie są brwi. Jeśli brwi rozmówcy są:

- ♦ całkowicie podniesione — okazuje niedowierzanie,
- ♦ podniesione do połowy — okazuje zdziwienie,
- ♦ w normalnym stanie — bez komentarza,
- ♦ do połowy obniżone — okazuje zakłopotanie,
- ♦ całkowicie obniżone — okazuje złość.

Przez sterowanie mięśniami twarzy ukrywamy np. nieakceptowane przez otoczenie reakcje emocjonalne, co jest niezmiernie ważne, ponieważ wyrażając stany

emocjonalne od zadowolenia do przygnębienia, wywołujemy reakcje innych osób.

Dzięki możliwości regulowania mimiki możemy:

- ♦ wpływać na intensywność okazywanych emocji,
- ♦ neutralizować emocje,
- ♦ ukrywać emocje.

Należy jednak pamiętać, że przy kontrolowaniu mimiki rzeczywiste emocje ujawnią się w słabiej kontrolowanych częściach ciała, np. przez pocenie się lub zaciskanie rąk, drżący głos itp.

2. **Spojrzenie** — działa jako sygnał podkreślający ukierunkowanie uwagi np. na mówiącego. Jednocześnie umożliwia odebranie niewerbalnych sygnałów od innej osoby. Podczas rozmów ludzie spoglądają wzajemnie na siebie, głównie na okolice oczu, przez ok. 25 – 75% czasu interakcji. Ekspresja oczu przejawia się głównie w:

- ♦ zmianie wielkości źrenic,
- ♦ mruganiu,
- ♦ zmianie kierunku spojrzenia,
- ♦ otwieraniu i zamykaniu oczu,
- ♦ powiązaniu z mimiką, np. tzw. mordercze spojrzenie lub „robienie maślanych oczu”.

Patrzeć na daną osobę jest istotnym sygnałem świadczącym o sympatii dla kogoś lub jej braku. W zasadzie główną wiadomością dla osoby, na którą patrzymy, jest to, że stała się obiektem skupiającym uwagę spoglądającego. Natomiast wzajemna wymiana spojrzeń jest doświadczana przez obie strony jako szczególny rodzaj intymności.

3. **Głos** — przekazuje znacznie więcej niż słowa. Prawdziwe emocje, które chcemy ukryć, przejawiają się często w głosie.

Ludzie informują nas także o swoim pochodzeniu geograficznym i społecznym, gdy mówią z różnymi akcentami, dlatego gdy spotykają się ludzie z różnych klas społecznych i chcą okazać sobie nawzajem sympatię, wówczas zbliżają się do siebie swoimi stylami mówienia.

4. **Gesty** — są ściśle skoordynowane z mową i stanowią część całościowego procesu komunikowania się. Gestykulując, możemy:

- ♦ podkreślać coś,
- ♦ wskazywać na ludzi lub przedmioty,
- ♦ pokazywać kształty, rozmiary bądź ruchy, szczególnie te, które trudno opisać słowami,
- ♦ określać strukturę jakiegoś zjawiska, wyliczać jej elementy lub pokazywać, w jaki sposób są one pogrupowane.

Istnieje również inny rodzaj gestów, używany niezależnie od mowy, mający umowne znaczenie: potakiwanie, kiwanie głową, klaskanie, kiwanie na kogoś palcem, różne obraźliwe gesty, znaki religijne.

Gesty odzwierciedlają często nasze stany emocjonalne:

- ♦ zaciśnięte pięści — agresja,
- ♦ dotykanie twarzy — lęk,
- ♦ drapanie się — zawstydzenie,
- ♦ pocieranie czoła — zmęczenie.

5. **Pozycja** — stanowi ekspresję postawy wobec innych.

Pozytywną postawę wobec innych wyrażamy przez nachylenie się do nich, często powiązane z uśmiechaniem się czy spoglądaniem. Za pomocą pozycji ciała nie wyrażamy w sposób wyraźny określonych emocji, ale np. znudzenie czy zainteresowanie są bardzo wyraźne.

6. Dotyk i zachowanie przestrzenne — mają dość silny pozytywny wpływ na stan emocjonalny, np. przytulanie, pocieszanie, głaskanie. Dotykem kierują precyzyjne reguły określające, kogo możemy dotykać i w jakie okolice ciała, w jaki sposób i przy jakich okazjach. Jest sporo sytuacji, w których kontakt cielesny jest bardziej akceptowany: w sporcie, podczas tańca i zabaw, podczas badań lekarskich lub innego kontaktu profesjonalnego, w czasie składania życzeń i na przyjęciach. W zachowaniach przestrzennych człowiek ma swój własny, niewidoczny dla innych „ochronny balon”, który oznacza strefę dystansu.

Oto rozmiary stref dystansu:

- ♦ strefa intymna: 0 – 45 cm,
- ♦ strefa osobista: 45 cm – 1,20 m,
- ♦ strefa społeczna: 1,2 – 3,6 m,
- ♦ strefa publiczna: 3,6 – 6 m.

Jeżeli chcesz, aby ludzie czuli się dobrze w Twoim towarzystwie, musisz pamiętać cały czas o złotej zasadzie trzymania dystansu. W przeciwnym razie symboliczne użycie przestrzeni zostanie odebrane jako dominacja. Architektura wnętrza może przesądzić o bliskości między dwiema osobami lub ich wzajemnym statusie. Jeszcze innym rodzajem przestrzeni jest tzw. przestrzeń osobista. Ludzie czują się źle, gdy ktoś nieproszony wkracza na ich prywatny obszar, np. do gabinetu lub sypialni.

7. Wygląd — służy również do przesyłania informacji o danym człowieku: o pracy, którą wykonuje, statusie, osobowości, postawach politycznych, a nawet nastroju. Bardzo wyraźnym przykładem są stroje służbowe. Ubiór, uczesanie, makijaż i inne elementy wyglądu różnią się od innych sygnałów

niewerbalnych tym, że zmieniają się z modą i są związane z atrakcyjnością fizyczną, która pozostaje w dużej mierze pod naszą kontrolą. Jest jednym z czynników autoprezentacji.

Typy zachowań uczestników procesu komunikacji

W komunikowaniu interpersonalnym obserwujemy trzy zasadnicze typy zachowań uczestników:

- ◆ uległe,
- ◆ agresywne,
- ◆ asertywne.

Zachowania uległe, podobnie jak agresywne, są oparte na reakcjach instynktownych, które przejawiamy w obliczu zagrożenia. Oba typy zachowania są mało efektywne w procesie komunikacji interpersonalnej. Znacznie bardziej przydatne w dochodzeniu do porozumienia będą umiejętności argumentowania czy dyskutowania. Są one charakterystyczne dla zachowań asertywnych (o asertywności więcej informacji znajdziesz w innych książkach mojego autorstwa: *Głodne emocje* czy *Life coaching*). Asertywność jako umiejętność wyrażania siebie i swoich potrzeb w kontaktach z ludźmi pozwala na stawianie granic i obronę własnych praw przy równoległym poszanowaniu granic innych osób. Wymienione powyżej typy zachowań — uległy, agresywny i asertywny — znajdują odzwierciedlenie w komunikacji werbalnej i niewerbalnej, dlatego analizując komunikaty partnera, możemy rozpoznać i sklasyfikować określony typ zachowania. Zestawienie zawiera poniższa tabela.

TYP ZACHOWAŃ	POSTAWA NIEASERTYWNA	POSTAWA ASERTYWNA	POSTAWA AGRESYWNA
<i>WERBALNE</i>			
	Przepraszające słowa, usprawiedliwienia, ukryte znaczenia, kluczenie, mówienie nie na temat, chaos myśli, rozpaczliwe poszukiwanie słów	Zdania wyrażające potrzeby, szczere wyrażanie uczuć, zdania bezpośrednie, słowa obiektywne, wypowiedź typu „ja”	Dwuznaczne słowa, podchwytliwe pytania, obwinianie, subiektywne opisowe pojęcia, słowa władcze, stanowcze, wyrażające wyższość, wypowiedzi typu „ty”, które obwiniają lub klasyfikują
<i>NIEWERBALNE</i>			
WRAŻENIE OGÓLNE	Działanie zamiast słów w nadziei, że ktoś zrozumie, o co chodzi	Uważne słuchanie, pewność siebie, wyrażanie troski, zainteresowania i okazywanie wewnętrznej siły	Przesadna prezentacja siły, styl niepoważny, pełen sarkazmu, poczucia wyższości
GŁOS	Słaby, łagodny, niezdecydowany, czasem drżący	Zdecydowany, czasem ciepły, dobrze modulowany, rozluźniony	Napięty, ostry, drżący, zimny, dramatyczny, żądający, autorytatywny
WZROK	Odwrócony, spuszczone, proszący, łzawe oczy	Szczery, bezpośredni kontakt wzrokowy, ale nie wpatrywanie się	Bez wyrazu, oczy zmrużone, zimne, nieobecne
SYLWETKA	Szukająca podparcia, pochylona, nadmierne potakiwanie	Zrównoważona, wyprostowana, rozluźniona	Ręce na biodrach, rozstawione stopy, sztywna, nieruchoma

TYP ZACHOWAŃ	POSTAWA NIEASERTYWNA	POSTAWA ASERTYWNA	POSTAWA AGRESYWNA
DŁONIE	Niespokojne, nerwowe ruchy, lepkie	Ruchy spokojne, rozluźnione	Zaciśnięte, gwałtowne gesty, wskazywanie palcem, pokazywanie pięści
TWARZ	Brak wyrazu, niezmienna (nie okazuje ani radości, ani smutku)	Wyraża zarówno smutek, jak i radość (spontaniczna)	Napięte mięśnie twarzy, zmarszczone brwi

Zasady dobrego komunikowania się

Nasza skuteczność jako rozmówcy czy negocjatora zależy zarówno od przekazywanej treści, jak i formy wypowiedzi. Zapoznaj się zatem ze złotymi regułami dotyczącymi komunikacji interpersonalnej.

Krok 1.

Poznaj samego siebie

Musisz mieć świadomość własnych cech, preferencji, temperamentu, celów, zamierzeń i motywów. Trudno oczekiwać zrozumienia ze strony innych, kiedy sami nie potrafimy zrozumieć siebie. Nadawca powinien mieć jasność tego, co chce przekazać odbiorcy.

Krok 2.**Uwaga**

Uwzględniaj chwiejność uwagi rozmówcy, ponieważ nikt nie jest w stanie odebrać 100% naszych przekazów bez względu na to, co mówimy i w jaki sposób. Musisz liczyć się ze zmiennością natężenia uwagi słuchaczy, selektywnością, nadinterpretacjami czy przekręcaniem sensu Twoich wypowiedzi. Unikaj przeładowania informacyjnego, gdyż każdy z nas posiada ograniczenia w zdolności do przetwarzania danych.

Krok 3.**Jak się czujesz?**

Pamiętaj, aby zwracać uwagę na stan psychiczny i kondycję emocjonalną słuchacza. Konieczne jest, aby uwzględniać w wypowiedzi perspektywę odbiorcy i używać odpowiedniego kodu czy rodzaju argumentacji.

Krok 4.**Czy to ma sens?**

Zwracaj uwagę na sens, a nie na formę wypowiedzi. Zrozumienie treści kierowanych do nas przekazów jest pełniejsze, gdy staramy się uchwycić sens całej wypowiedzi, a nie poszczególnych jej fragmentów czy słów. Treść powinna być odbierana w kontekście poruszanego zagadnienia. Zasadniczym błędem jest wrywanie poszczególnych fragmentów przekazu z jego całościowego kontekstu lub zwracanie przesadnej uwagi na sposób wypowiedzi.

Krok 5.

Barykady

Spróbuj przyjąć punkt widzenia swoich oponentów, którzy są po drugiej stronie barykady. Spojrzenie na sprawę z pozycji partnera, czyli chwilowa zamiana ról, jest szczególnie przydatne w sytuacjach narastającego niezadowolenia rozmówców i eskalującego konfliktu.

Krok 6.

Prosto z mostu

Mów jasno i rzeczowo. Zapętlony sposób przedstawiania argumentów, źle dobrana treść wypowiedzi czy nadmierne używanie metafor to częste błędy w przekazie komunikatów. Fundamentalnym błędem jest konstruowanie złożonych zdań, w których mówca pragnie pochwalić się elokwencją, ale traci przy tym na efektywności komunikacji.

Krok 7.

Spójność

Korzystaj z komunikacji niewerbalnej. Zwróć szczególną uwagę na spójność komunikacji werbalnej, gestów i mimiki, tak aby uniknąć przekazywania sprzecznych lub niejasnych komunikatów.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA



Helion SA

Nie każda z nas ma tyle szczęścia, by co dzień rano biec do pracy z uśmiechem na ustach i spędzać w niej czas twórczo oraz satysfakcjonująco. Znaczna część wlecze się do niej w złym humorze i już od poniedziałkowego poranka z utęsknieniem wypatruje piątku. Jeśli należysz do tej grupy, z pewnością zainteresuje Cię książka, w której swoje pomysły na rozwiązywanie problemów dotyczących pracy przedstawiają uczestnicy programów szkoleniowych i coachingowych. Dodajmy, chodzi o pomysły skuteczne i możliwe do zrealizowania, takie, które pomogły im wybrnąć z trudnych sytuacji, odzyskać motywację i zacząć wreszcie spełniać się zawodowo.

Dowiedz się, co zrobić, by wykształcić w sobie inteligencję biznesową i pozytywnie wpłynąć na otoczenie. Odkryj własną skuteczność i pozbądź się ciągłej frustracji. Do boju!

- Motywacja bez limitu — wewnętrzna i zewnętrzna
- Cały ten stres — sposoby radzenia sobie ze stresem i redukowania go
- Nie trać czasu — wyznaczanie celów i metody zarządzania czasem
- Jak Cię widzą — dostrzeganie, jak postrzegają Cię inni
- Gadu-gadu — komunikacja werbalna i niewerbalna
- Skuteczne negocjacje — fazy przygotowania, główna i ponegociacyjna
- Etykieta w pracy — właściwe zachowanie w różnych sytuacjach interpersonalnych
- Dbaj o siebie — porady dietetyczne i dotyczące zdrowia

Anna Sasin — certyfikowany trener, coach, psycholog. Uczestniczka Walnego Zgromadzenia Założycieli Izby Coachingu oraz International Association of Coaching (IAC). Była jurorka programu „Chcę być piękna”, emitowanego w telewizji Polsat. Autorka bestsellerowych poradników z zakresu coachingu: *Głodne emocje. Jak schudnąć mądrze, skutecznie i na zawsze* oraz *Life coaching. Jak porzucić złe nawyki i zacząć nowe, lepsze życie*. Wyzwała w ludziach wiele ciepłych emocji. Zresztą trudno się dziwić... pracując z nimi, daje im możliwość zmiany życia na lepsze. Poza pracą zajmuje się działalnością społeczną oraz naukową. Więcej na www.annasasin.pl.

Osobowość **ONOWA**

(Nr katalogowy: 7952)



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



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

sensus

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://sensus.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://sensus.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://sensus.pl/nowości>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: sensus@sensus.pl
<http://sensus.pl>

cena: 32,90 zł

ISBN 978-83-246-3792-8



9 788324 637928