

MARSHALL GOLDSMITH
MARK REITER



WYZWALACZE

NOWE
ZACHOWANIA

TRWAŁE
NAWYKI

LEPSZE
ŻYCIE

Tytuł oryginału: TRIGGERS: Creating Behavior That Lasts
— Becoming the Person You Want to Be

Tłumaczenie: Marcin Machnik

Projekt okładki: Jan Paluch

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

ISBN: 978-83-283-1593-8

Copyright © 2015 by Marshall Goldsmith, Inc. All rights reserved.

Copyright © 1993 by Leonard Cohen. All rights reserved. Reprinted by permission of McClelland & Stewart, a division of Penguin Random House Canada Limited, a Penguin Random House Company.

Polish edition copyright © 2016 by Helion S.A. All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek 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.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/wyzwal>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

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)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wprowadzenie 17

Część I

Dlaczego nie stajemy się takimi osobami, jakimi chcemy być? 23

- Rozdział 1. Odwieczne prawdy
dotyczące zmian behawioralnych 25
- Rozdział 2. Wyzwalacze przekonaniowe,
które sabotują proces zmian 33
- Rozdział 3. Otoczenie 45
- Rozdział 4. Definiowanie swoich wyzwalaczy 57
- Rozdział 5. Jak działają wyzwalacze 71
- Rozdział 6. Jesteśmy wybitnymi planistami,
lecz beznadziejnymi wykonawcami 79
- Rozdział 7. Prognozowanie zmian w otoczeniu 89
- Rozdział 8. Koło zmian 99

Część II

O staraniu 113

- Rozdział 9. Potęga aktywnych pytań 115
- Rozdział 10. Pytania angażujące 125
- Rozdział 11. Codzienne Pytania w praktyce 137
- Rozdział 12. Planista i wykonawca *oraz* coach 151
- Rozdział 13. CMOWT 161

Część III

O potrzebie struktury 173

- Rozdział 14. Nie staniemy się lepsi bez struktury 175
- Rozdział 15. Musi to jednak być odpowiednia struktura 181
- Rozdział 16. Zachowanie pod wpływem wyczerpania 187
- Rozdział 17. Potrzebujemy pomocy wtedy,
gdy najtrudniej nam ją uzyskać 195
- Rozdział 18. Cogodzinne Pytania 199
- Rozdział 19. Problem z „wystarczająco dobrze” 207
- Rozdział 20. Stań się wyzwalczem 221

Część IV

Bez narzekania 225

- Rozdział 21. Koło zaangażowania 227
- Rozdział 22. Niebezpieczeństwo związane z życiem bez zmian 237
- Podziękowania 240

ROZDZIAŁ 1.

Odwieczne prawdy dotyczące zmian behawioralnych

Przez ponad trzydzieści pięć lat pracy z kadłą kierowniczą pomogłem wielu odnoszącym sukcesy liderom w dokonaniu trwałych zmian zachowania. Zazwyczaj klienci wykorzystują tę okazję, chociaż niektórzy są na początku nieco oporni. Większość zdaje sobie sprawę z tego, że po wprowadzeniu zmiany będą bardziej efektywnymi liderami i partnerami, a nawet lepszymi członkami rodziny. Nieliczni tego nie rozumieją.

Proces pomagania klientom jest dość prosty i jednolity. Najpierw rozmawiam z kluczowymi interesariuszami danego klienta. Mogą to być jego koledzy, bezpośredni podwładni lub członkowie zarządu. Gdy już zdobędę mnóstwo poufnych informacji zwrotnych, podsumowuję je i konsultuję z klientem. To na nim ciąży ostateczna odpowiedzialność za zmianę zachowania, jakiej pragnie dokonać. Moje zadanie jest więc bardzo proste. Pomagam klientowi dokonać pozytywnej i trwałej zmiany w wybranym przez *niego* aspekcie, który będzie oceniany przez wybranych przez *niego* kluczowych interesariuszy. Jeżeli potwierdzą oni, że udało mu się dokonać tej zmiany, dostaję zapłatę. Jeśli natomiast nie zauważą żadnych pozytywnych zmian, nie biorę pieniędzy.

Szanse na sukces są większe, gdyż towarzyszę klientowi na każdym kroku tego procesu i mówię mu, jak utrzymać właściwy kurs i nie wrócić do dawnego siebie. Nie umniejsza to jednak znaczenia dwóch odwiecznych prawd.

Prawda nr 1: doprowadzenie do znaczącej zmiany w zachowaniu jest bardzo trudne

Zainicjowanie zmiany behawioralnej jest trudne, utrzymanie właściwego kursu jest jeszcze trudniejsze, a najtrudniej z wszystkiego jest sprawić, aby zmiana była trwała. Mogę nawet zaryzykować stwierdzenie, że zmiana zachowania dorosłego człowieka to najtrudniejsze zadanie, jakiego może się podjąć czująca istota ludzka.

Jeśli uważasz, że przesadzam, odpowiedz na poniższe pytania.

- *Co chcesz zmienić w swoim życiu?* To może być coś wielkiego, na przykład schudnięcie (poważne zadanie), zmiana pracy (równie poważne) lub zmiana zawodu (jeszcze poważniejsze). Może to jednak być też coś mniejszego, na przykład zmiana fryzury, zwiększenie częstotliwości kontaktów z matką lub przemalowanie ścian w salonie. Nie mniej osądzać Twoje pragnienia.
- *Od jak dawna o tym myślisz?* Od ilu miesięcy lub lat budzisz się rano i powtarzasz sobie po raz kolejny, że to jest ten dzień, w którym dokonasz tej zmiany?
- *Jak oceniasz swoją skuteczność?* Inaczej mówiąc, czy potrafisz wskazać konkretny moment w życiu, gdy postanowiłeś coś zmienić i zadziałałeś pod wpływem impulsu, a wynik okazał się satysfakcjonujący?

Te trzy pytania prowadzą do trzech problemów, jakie napotykamy, gdy chcemy doprowadzić do jakichś zmian w swoim życiu.

Nie potrafimy przyznać, że potrzebujemy zmiany. Jest tak albo dlatego, że nie zdajemy sobie sprawy z jej przydatności, albo — co bardziej prawdopodobne — mamy świadomość tej potrzeby, lecz wymyśliłszy sobie skomplikowaną wymówkę, która zaprzecza tej potrzebie. Dlatego przyjrzymy się głęboko zakorzenionym przekonaniom, które wywołują w nas opór przed zmianą.

Nie doceniamy wpływu, jaki ma na nas siła inercji. Gdy stoimy przed jakimś wyborem, wolimy nic nie zmieniać. Zapewne z tego powodu odpowiedź „Od jak dawna o tym myślisz?” jest raczej wyrażana w latach niż w dniach. Siła inercji sprawia, że nigdy nawet nie zaczynamy procesu

zmiany. Trzeba naprawdę włożyć sporo pracy, żeby *przerwać* robienie czegoś w granicach naszej strefy komfortu (czegoś, co nie wymaga wysiłku, jest swojskie lub sprawia nam umiarkowaną przyjemność) i *zacząć* robić coś trudnego, co na dłuższą metę okaże się dla nas korzystne. Nie jestem w stanie zrobić tego za Ciebie na kartach tej książki. Wkład pracy musi pochodzić od Ciebie. Jednak za pomocą prostego procesu, kładącego nacisk na strukturę i samoobserwację, mogę Ci zapewnić energiczny start, który prowokuje trwałą, pozytywną zmianę.

Nie wiemy, jak przeprowadzić zmianę. Jest różnica między motywacją, wiedzą i zdolnością. Na przykład możesz mieć *motywację* do schudnięcia, lecz brakuje Ci *wiedzy* na temat odżywiania oraz *zdolności* kucharzskich, aby opracować skuteczną dietę i zastosować ją w praktyce. Albo odwrotnie: masz wiedzę i zdolności, lecz brakuje Ci motywacji. Jedna z podstawowych opisanych w tej książce zasad mówi, że nasze zachowanie jest kształtowane przez otoczenie, i to zarówno w pozytywny, jak i negatywny sposób. Stąd wnikliwe rozumienie swojego otoczenia radykalnie zwiększa nie tylko naszą motywację, zdolności i wiedzę dotyczącą procesu zmiany, lecz także nasze przekonanie, że jesteśmy w stanie tego dokonać.

Pamiętam dokładnie swoją pierwszą świadomą zmianę w dorosłym życiu. Miałem dwadzieścia sześć lat, byłem świeżo po ślubie z moją pierwszą i jedyną żoną, Lydą, i robiłem doktorat z zachowań ludzi w organizacjach na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles. Już od szkoły średniej zacząłem być „owłosiony inaczej” (czyli łysiałem), ale w tamtym czasie udawałem, że jest inaczej. Każdego ranka spędzałem w łazience kilka minut przed lustrem i starannie układałem cienkie pasma włosów, które mi jeszcze zostały na czubku głowy. Zaczesałem je do przodu i zakręcałem w połowie czoła, tworząc coś, co przypominało wieniec laurowy. A potem wychodziłem w świat z przekonaniem, że moja fryzura na pożyczkę wygląda zupełnie normalnie.

Gdy przychodziłem do fryzjera, udzielałem mu szczegółowych instrukcji obcinania moich włosów. Któregoś poranka przysnąłem na fotelu i fryzjer obciął mnie zbyt krótko. Włosy po bokach były zbyt krótkie, żebym mógł uczesać się w swój tradycyjny wieniec. Byłem o krok od wpadnięcia w panikę, która skończyłaby się chodzeniem w czapce przez kilka

tygodni w oczekiwaniu na odrośnięcie zbyt krótkich kosmyków. Gdy jednak później tego samego dnia stałem przed lustrem i gapilem się w swoje odbicie, powiedziałem sobie: „Pogódź się z tym, jesteś łysy. Czas to zaakceptować”.

Postanowiłem ogolić resztki włosów na czubku głowy i rozpocząć nowe życie jako łysy mężczyzna. Ta decyzja nie była skomplikowana i nie wymagała zbyt dużego wysiłku. Wystarczyło od czasu do czasu ogolić się u fryzjera na krótko. Lecz pod wieloma względami jest to wciąż najbardziej wyzwalająca zmiana, której dokonałem w dorosłym życiu. Dzięki niej stałem się szczęśliwy i zaakceptowałem swój wygląd.

Nie wiem, pod wpływem jakiego bodźca zaakceptowałem ten nowy sposób strzyżenia. Może byłem przerażony perspektywą zaczynania każdego dnia od tej rutyny. Albo uświadomiłem sobie, że nikogo w ten sposób nie oszukiwałem.

Bez znaczenia. Liczyło się to, że postanowiłem się zmienić i skutecznie wprowadziłem to postanowienie w życie. Nie było łatwo, bo już od kilku lat zamartwiałem się swoimi włosami. Przez cały ten czas robiłem coś, o czym wiedziałem, że lokuje się gdzieś pomiędzy bezsensownością a idiotyzmem. Mimo to kultywowałem ten głupi zwyczaj, gdyż (a) nie potrafiłem przyznać, że jestem łysy, oraz (b) z racji działania siły inercji łatwiej mi było trzymać się znanej rutyny, niż ją zmienić. Na moją korzyść działało jedynie to, że (c) wiedziałem, jak to zmienić. W przeciwieństwie do większości zmian — takich jak wyrobienie kondycji, nauczanie się nowego języka lub uważniejsze słuchanie — ta nie wymagała całych miesięcy zdyscyplinowania, badania efektów i trzymania się planu. Nie wymagała też współpracy innych osób. Wystarczyło przestać udzielać fryzjerowi głupich instrukcji i pozwolić mu wykonać jego pracę. Ach, żeby wszystkie nasze zmiany behawioralne były takie proste.

Prawda nr 2: nikt nas nie zmusi do zmiany, dopóki sami jej nie chcemy

To chyba oczywiste: zmiana musi wypływać z wewnątrz. Nie można jej nakazać, zażądać lub w jakikolwiek inny sposób wymusić. Nie doko-
na jej człowiek, który nie jest przekonany do niej z całego serca.

Tę prawdę zrozumiałem dopiero po dwudziestu latach pracy w branży „zmieniania ludzi”. Przez ten czas odbyłem intensywnie sesje szkoleniowe z ponad setką osób na kierowniczych stanowiskach. Prawie wszystkie zakończyły się sukcesem, chociaż zdarzyło mi się też kilka porażek.

Gdy analizowałem swoje porażki, uderzył mnie pewien wniosek. *Niektórzy ludzie mówią, że chcą się zmienić, ale tak naprawdę wcale tego nie chcą.* Popeliłem błąd w wyborze klientów, bo wierzyłem im na słowo, gdy mówili, że pragną dokonać zmiany, i nie drążyłem tematu, żeby sprawdzić, czy faktycznie tak myślą.

Jakiś czas po tym olśnieniu poproszono mnie, abym popracował z Harrym, dyrektorem wykonawczym w dużej firmie konsultingowej. Harry był bystrym, zmotywowanym i ciężko pracującym na wyniki mężczyzną alfa, którego dodatkowo cechowały arogancja i zapatrzenie w siebie. Notorycznie okazywał brak szacunku podwładnym, przez co kilka osób odeszło do konkurencji. Taki rozwój sytuacji zdenerwował dyrektora generalnego, który zadzwonił do mnie z prośbą o zajęcie się Harrym.

Harry od razu w bardzo przekonujący sposób wyjaśnił mi, że nie może się doczekać, kiedy zaczniemy, i że chce się zmienić. Porozmawiałem z jego kolegami i bezpośrednimi podwładnymi oraz jego żoną i nastoletnimi dziećmi. Wszyscy powtórzyli mi tę samą historię. Mimo swoich niezaprzeczalnych zdolności zawodowych Harry miał nieodpartą potrzebę udowadniania wszystkim, że jest najlepszy, i zawsze musiał mieć ostatnie zdanie w dyskusji, co było męczące i odpychające. Kto wie, ile okazji zostało zaprzepaszczone, gdyż zastraszeni i obrzuceni błotem ludzie stracili chęć do działania?

Gdy wraz z Harrym przeglądaliśmy informacje zwrotne uzyskane w jego otoczeniu, twierdził, że opinie współpracowników i członków rodziny są dla niego cenne. Lecz gdy tylko podnosiłem temat poprawy,

Harry wyjaśniał mi bardzo szczegółowo, dlaczego jego wątpliwe zachowanie jest w pełni uzasadnione. Przypomniiał mi, że skończył psychologię, po czym poddał analizie problemy behawioralne wszystkich osób ze swojego otoczenia i zakończył wnioskiem, że to *oni* powinni się zmienić. W tym zawiłym pokazie bezczelności poprosił mnie jeszcze o sugestie, jak pomóc tym ludziom.

Jeszcze rok wcześniej nie zauważyłbym jego oporu. Naśladując jego arogancję i upór przekonałbym samego siebie, że uda mi się dokonać tego, przy czym polegliby mniej inteligentni śmiertelnicy. Na szczęście przypominałem sobie swój wniosek, że *niektórzy ludzie mówią, że chcą się zmienić, ale tak naprawdę wcale tego nie chcą*. Zaświtało mi w głowie, że Harry wykorzystuje naszą sesję jako kolejną okazję do wykazania swojej wyższości i odrzucenia błędnych wyobrażeń tych wszystkich zdezorientowanych osób ze swojego otoczenia, w tym żony i dzieci. Na czwartym spotkaniu zrezygnowałem. Powiedziałem Harry'emu, że nie jestem w stanie mu pomóc, i przerwaliśmy sesję. (Nie było dla mnie ani zaskoczeniem, ani powodem do radości, gdy nieco później dowiedziałem się, że Harry został zwolniony. Najwyraźniej dyrektor generalny uznał, że osoba, która odrzuca możliwość rozwoju, osiągnęła swoje maksimum pod względem zawodowym i osobistym).

Często przypominam sobie czas spędzony z Harrym, gdyż jest to dla mnie jaskrawy przykład naszego oporu wobec zmian, chociaż niosą one ze sobą wyłącznie korzyści i nie wiążą się z żadnym ryzykiem, a kurczowe trzymanie się status quo może zniszczyć naszą karierę i życie osobiste.

Przegrywamy z chęcią zmiany nawet wtedy, gdy jest ona kwestią życia i śmierci. Pomyśl tylko, jak trudno zerwać z tak złym nałogiem, jak palenie papierosów. Ręce opadają, gdy uświadomimy sobie, że mimo społecznej dezaprobaty oraz groźby raka dwie trzecie palaczy, którzy mówią, że chcieliby rzucić palenie, nigdy nawet nie spróbowało. Spośród tych, którzy spróbowali, dziewięciu na dziesięciu poniosło klęskę. A ci, którym się w końcu udało — czyli ci najbardziej zmotywowani i zdyscyplinowani — mają za sobą średnio sześć nieudanych prób.

W porównaniu z innymi zmianami w naszym życiu rzucenie palenia nie jest zbyt wielkim wyzwaniem. W końcu to samowystarczalne

zachowanie. Jesteś tylko Ty i Twój nawyk — samotna jednostka mierząca się ze swoim demonem. Albo go rozgromisz, albo nie. Od Ciebie — i tylko Ciebie — zależy, czy będziesz mógł ogłosić zwycięstwo. Nikt inny nie ma w tej kwestii nic do powiedzenia.

Wyobraź sobie, o ile zwiększy się trudność tego zadania, gdy dopuścisz do niego innych ludzi. Ludzi, których działania są nieprzewidywalne i poza Twoją kontrolą, lecz ich reakcje mogą mieć wpływ na to, czy osiągniesz sukces. To jak różnica między odbijaniem piłek tenisowych wyrzucanych przez automat a graniem meczu z przeciwnikiem.

Właśnie dlatego zmiany w dorosłym życiu są takie trudne. Jeśli chcesz stać się lepszym partnerem w domu lub lepszym menedżerem w pracy, musisz nie tylko zmienić sposób zachowania, lecz także skłonić do pewnego współudziału swojego partnera lub kolegów z pracy. Wszyscy w Twoim otoczeniu muszą zaakceptować Twoją zmianę. Tego typu uwikłanie innych osób znacznie zwiększa stopień trudności całego przedsięwzięcia.

Przeczytaj to zdanie jeszcze raz, zanim odwrócisz kartkę. To nie jest książka o zrywaniu ze złymi nawykami w rodzaju palenia papierosów czy pragnienia zjedzenia lodów późnym wieczorem. Nikotyna i lody nie są naszą grupą docelową. Nam chodzi o zmianę tego, jak się zachowujesz w otoczeniu ludzi, których szanujesz i kochasz. Oni są naszą grupą docelową.

Właśnie dlatego doprowadzenie do trwałej, pozytywnej zmiany jest tak trudne, że większość z nas rezygnuje już na samym początku tego procesu. Jesteśmy skazani na przeprowadzanie jej w naszym niedoskonałym świecie, pełnym bodźców, które mogą zepchnąć nas z właściwego kursu.

Dobra wiadomość jest taka, że zmiana behawioralna nie musi być skomplikowana. Gdy będziesz zapoznawał się z opisanymi w tej książce metodami, nie daj się zwieść mylnemu wrażeniu, że moje porady wydają się łatwe. Doprowadzenie do znaczącej i trwałej zmiany może być proste — prostsze, niż nam się wydaje.

Lecz *proste* wcale nie oznacza, że *łatwe*.

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

Na pewno czasem zastanawiasz się nad tym, co chciałbyś zmienić w swoim życiu. Może pragniesz inaczej ułożyć relacje z najbliższymi? Znaleźć czas na hobby albo zacząć żyć zdrowiej? Od czasu do czasu podejmujesz jakieś działania prowadzące do Twoich celów, lecz... zawsze coś staje Ci na przeszkodzie. Różne zewnętrzne czynniki wręcz sprzysięgają się przeciw Tobie, a Ty czujesz się bezwolną marionetką w rękach losu. A przecież wcale nie jesteś marionetką. Wierz lub nie, ale jeśli naprawdę tego chcesz, możesz znacząco odmienić swoje życie. Pomoże Ci w tym ta książka.

Jej celem jest pokazanie Ci, że dokonanie pozytywnych zmian w zachowaniu dorosłego człowieka jest możliwe, choć niełatwe. Trzeba przyznać, że potrzebujemy modyfikacji myślenia lub zachowania, przewartościowania swojego dotychczasowego sposobu postępowania, pokonania siły inercji i zastosowania się do wypróbowanych metod wprowadzania zmian w życie. Oprócz tego trzeba jeszcze utrzymać motywację i wykonać sporą pracę nad utrwaleniem nowego stanu. Jeśli jednak naprawdę chcesz się zmienić, autorzy tej książki przeprowadzą Cię przez ten proces najprostszą możliwą drogą i sprawią, że Twoje życie nabierze jaśniejszych barw.

Odwieczne prawdy dotyczące zmian behawioralnych
Bodźce przekonaniowe, które sabotują proces zmian
Definiowanie swoich bodźców
Wybitni planiści, lecz beznadziejni wykonawcy
Prognozowanie zmian w otoczeniu
Koło zmiany i koło zaangażowania
Potęga aktywnych pytań i pytania angażujące
Codzienne i cegodzinne pytania w praktyce
Planista i wykonawca oraz coach
Odpowiednia struktura, by stać się lepszym
Zachowanie pod wpływem wyczerpania
Problem z „wystarczająco dobrze”
Niebezpieczeństwo związane z życiem bez zmian



ZMIENIĆ SIĘ NA DOBRE!

MARSHALL GOLDSMITH — podczas ceremonii Thinkers50 w Londynie w 2013 roku został po raz kolejny uznany za jednego z 10 najbardziej wpływowych myślicieli biznesu na świecie. Jest jednym z nielicznych doradców i trenerów kadry menedżerskiej wyższego szczebla, którzy współpracowali z ponad 150 dyrektorami generalnymi dużych firm i ich zespołami. Jest autorem i redaktorem 35 książek, które zostały sprzedane w 2 milionach egzemplarzy i przetłumaczone na 30 języków. Stały się bestsellerami w 12 krajach.

MARK REITER — współpracował z Marshailem Goldsmithem przy jego kilkunastu książkach. Jest również agentem reprezentującym autora. Pracuje w Bronxville w stanie Nowy Jork.

książkiklasybusiness

one
p r e s s

Nr katalogowy: 36634



Księgarnia internetowa:

<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900



0 601 339900

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
- Książki najchętniej czytane:
- <http://onepress.pl/bestsellery>
- Zamów informacje o nowościach:
- <http://onepress.pl/nowości>

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

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-283-1593-8



9 788328 315938