

Łada Drozda

# JAK TO POWIEDZIEĆ?

Rozmawiaj z odwagą, życzliwością  
i zaangażowaniem

onepress

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 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: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Grafika na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto: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/waszlo>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7414-0

Copyright © Łada Drozda 2021

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	<b>9</b>
<b>Rozdział 1. Kontakt</b>	<b>15</b>
Kiedy zaczyna się kontakt	19
Kontakt oparty na współczuciu	22
Odwaga	23
Mądrość	24
Życzliwość	26
Odpowiedzialność	28
Siła założeń	30
Jak się uczyć bycia w kontakcie — ćwiczenie	32
<b>Rozdział 2. Znaczenie intencji</b>	<b>35</b>
Model intencja – uwaga – nastawienie	38
Manipulacja kontra dobra relacja	41
Jaką masz intencję — ćwiczenie	45
<b>Rozdział 3. Rozmowy w pracy</b>	<b>47</b>
Porzuceni przez szefów	50
Kwestionujący sens rozmów z menedżerami	54
Dlaczego tu pracujesz?	56
Rozmawiaj z ludźmi, menedżerze	61
Gdy masz pytania	74
Tematy przemilczane	75

Co pokazała pandemia w sprawie rozmów szefów z pracownikami	77
Nie mam narzędzi do motywowania	86
Współczucie a empatia	86
Jak zbudować empatyczne podejście w kontakcie z drugą osobą	89
Przygotuj się do rozmowy — ćwiczenie	94
<b>Rozdział 4. Jakie rozmowy kaleczą relacje zawodowe</b>	<b>97</b>
Czego nie robić — krytyka, która zabija	99
Słuchanie donosów to nie miara zainteresowania	103
Pojedynczo tak, razem nie	104
Obraził się	109
Obiecał, ale nie dotrzymał słowa	111
Co cię niepokoi, menedżerze? — ćwiczenie	111
Czym jest superwizja	112
<b>Rozdział 5. Praktyka rozmawiania w sytuacjach zawodowych</b>	<b>115</b>
Sposób mówienia	117
Zadawanie pytań	119
Czego unikać	121
Waga słowa	126
Powiedz jak w radio — ćwiczenie	128
<b>Rozdział 6. Jak będziemy rozmawiać w przyszłości</b>	<b>129</b>
Zmień wektor	134
Znaczenie własnej odrębności	136
Pytaj o sens	137
Kompetencje i zaangażowanie widać w zachowaniach	142
Miejsce na współczucie	145
Co milenialsi słyszą inaczej	147
Porozmawiaj z milenialsem — ćwiczenie	149

<b>Zakończenie</b>	<b>151</b>
Po co być odważnym szefem	154
Jaka mądrość ma znaczenie w relacji szef – pracownik	156
Miejsce życzliwości w relacjach zawodowych	157
Od czego zależy odpowiedzialność w funkcjonowaniu zawodowym	157
Jak rozwijać współczucie, by służyło relacjom	158



## Rozdział 2.

# ZNACZENIE INTENCJI





Jak często przed przystąpieniem do rozmowy zastanawiasz się nad swoimi intencjami? Przypuszczam, że aby tak się stało, muszą wystąpić jakieś szczególne powody, np. zależy Ci na tym, aby coś uzgodnić, dostać poparcie, przekonać kogoś do czegoś, wynegocjować coś. Tak może być w każdym rodzaju rozmowy — zarówno w prywatnej, jak i zawodowej. W wymienionych przykładach intencji chodzi o wpływ. Osobie, która odnajduje swoją intencję wśród wymienionych, chodzi o wywarcie wpływu na rozmówcę i uzyskanie czegoś, na czym jej zależy.

Nie ma w tym nic złego, choć samo słowo *wpływ* często kojarzy się z naciskiem, zmuszaniem, stawianiem na swoim, co ma wydźwięk pejoratywny. Niemniej często o to właśnie chodzi, ale z powodów kulturowych wygodniej jest nam się do tego nie przyznawać. Nie chcemy przecież być ocenieni jako ci, którzy wymuszają i „idą po trupach”. Zupełnie jakby nie było gradacji między proszeniem, naleganiem, oczekiwaniem i żądaniem. Często boimy się społecznego odbioru, gdy konsekwentnie przy czymś obstajemy. Wolimy nie ryzykować naruszenia naszego obrazu we własnych oczach, chcemy widzieć siebie jedynie jako szczerych, uprzejmych, a jeśli zdecydowanych, to przyjaźnie.

Tymczasem wywieranie wpływu na innych to cała gama zachowań, które dają się stopniować, a tym samym pokazują, jak ewoluuje nasza intencja. Jeśli zwracam się do rodzica z prośbą o udostępnienie mi informacji dotyczących przeszłości rodziny, u podłoża tego może leżeć moja ciekawość i potrzeba przynależności, dla których zaspokojenia poszukuję tego, co łączy mnie z przodkami. Gdy adolescent(ka) prosi rodziców o zgodę na wakacyjny wyjazd pod namiot z grupą przyjaciół, stara się w ten sposób o zaspokojenie potrzeby autonomii. Kiedy partnerzy mają różne wizje dotyczące wyposażenia domu i wzajemnie argumentują swoje pomysły,

każdemu z nich zależy na poczuciu komfortu i zaspokojeniu własnych potrzeb estetycznych (inne potrzeby też mogą się tu oczywiście odzywać). Gdy aktywiści LGBTQ chcą rozmawiać o prawach człowieka, walczą w ten sposób między innymi o własne poczucie bezpieczeństwa w realiach społecznych.

## MODEL INTENCJA – UWAGA – NASTAWIENIE

Chcę w ten sposób podkreślić, że każdą naszą interakcję poprzedza intencja. Przystępujemy do spotkania, rozmowy z intencją. Tyle że za mało wagi przywiązujemy do tego, by ją sobie uświadomić, co ma później wpływ na przebieg rozmowy. Co ciekawe, pojęcie intencji jest w internetowym *Wielkim słowniku języka polskiego*<sup>1</sup> traktowane jako synonim słowa *chęć*, a rozwinięcia tematu i objaśnienia koncentrują się wokół wątków religijnych. Posłużę się innym źródłem, w którym zostało użyte pojęcie intencji. To model IAA (ang. *intention, attention, attitude* — intencja, uwaga, nastawienie) profesor Shauny Shapiro<sup>2</sup>, pracującej nad uważnością na Uniwersytecie Santa Clara w USA. Jej model odnosi się do badań nad *mindfulness*, ale przy okazji bardzo dobrze wyjaśnia, czym jest intencja.

Intencja to odpowiedź na pytania, dlaczego robisz to, co robisz, na czym Ci zależy, jaka przyświeca Ci wizja. Intencja nie jest celem, tylko kierunkiem, jaki obierasz. Wydaje się to zrozumiałe. Trudności pojawiają się, gdy łapiemy się na sprzeczności między tym, co na temat powodów naszego działania podpowiada umysł, a tym, co robi ciało. Nie od dziś wiadomo, że własny umysł potrafi nas nieźle okłamać — w przeciwieństwie do ciała, które robi to tylko pod wpływem substancji psychoaktywnych.

---

<sup>1</sup> [https://www.wsjp.pl/index.php?id\\_hasla=31713&ind=0&w\\_szukaj=intencja](https://www.wsjp.pl/index.php?id_hasla=31713&ind=0&w_szukaj=intencja).

<sup>2</sup> <https://www.rickhanson.net/power-mindfulness-shauna-shapiro/>.

Przykładem oszustwa umysłu, dokonanego na trzeźwo, niech będzie historia sprzed wielu lat, gdy mój pierworodny syn był jeszcze jednakiem. Chciałam, by czterolatek miał się z kim bawić na co dzień w podmiejskiej dzielnicy, w której mieszkaliśmy. Zaproponowałam trzem mieszkającym w okolicy matkom dzieci w zbliżonym do syna wieku, byśmy założyły domowe przedszkole. Dzieci miałyby się spotykać określonego dnia na kilka godzin w domu któreś z nas i pod opieką jednej z nas, a w tym czasie pozostałe matki miałyby czas na swoje sprawy. Wymieniałybyśmy się w kolejne dni. Intencja, jaka mi przyświecała, to miłe spędzenie czasu przez kilkoro dzieci na dobrej zabawie.

Szykując się do moich dyżurów, gromadziłam różne pomysły na zajęcia dzieci oraz przedmioty do tego pomocne. Któregoś razu wymyśliłam, że w największym pokoju mojego domu maluchy mogą zbudować miasto z różnych pudełek (których z racji skłonności do zbieractwa miałam sporo) i innych akcesoriów. Uważałam, że pomysł jest świetny, i już wyobrażałam sobie, jak dzieci będą się znakomicie bawiły. Dzieci przyszły, ich mamy pożegnały się, a ja, bardzo podekscytowana, oznajmiłam, czym się będziemy zajmować. Patrzyły na mnie uważnie, słuchały, któreś z nich wzięło w rączkę jakieś pudełko i bez przekonania postawiło koło siebie, inne zaczęło grzebać w stosie pudeł i przerzucać je bez celu. Próbowалам na nie wpłynąć, tłumacząc, jak można wykorzystać ten materiał budulcowy, ale nieprzekonane usiadło na podłodze i spoglądało na mnie spođe łba.

Mówiłam do dzieci coraz bardziej zaafierowanym głosem, pokazywałam, jak takie miasto można ustawić, ale jedyne, co widziałam, to wbite we mnie cztery pary oczu i znudzone miny. W którejś chwili poczułam, że mam strasznie napięte plecy, do tego dotarło do mnie, że zmuszam się do uśmiechu, a mój głos jest coraz bardziej piskliwy. Zrozumiałam, że staram się narzucić dzieciom swój

pomysł na zabawę, której w dodatku sama nie chcę. Uprzytomniłam sobie, że pomiędzy zachętami do aktywności co chwila wydawałam dzieciom komunikaty „Nie rozrzucaj!”, „Ustawiaj równo”, „Weź inne pudełko” itp. To one brzmiały dla dzieci prawdziwie! Maluchy słusznie wyczytały w mojej postawie, tonie głosu, poleceniach tę prawdziwą intencję, którą było: bawcie się, ale nie bałagańcie. Całe moje ciało wyrażało prawdziwą intencję, ale umysł starał się mnie oszukać i podpowiadał, jaką to jestem fajną, pomysłową „przedszkolanką”.

Dzisiaj już nie pamiętam, czy coś dzieciom powiedziałam, czy nie, ale wiem, że zmęczona tym napięciem odsunęłam się od nich pod okno. Tam patrzyłam z rezygnacją, co się dalej stanie. W ciągu kilku minut dzieci zorganizowały sobie własną zabawę, inną, ale dla nich pasjonującą.

Tak działa prawdziwa intencja. Jeśli umysł nie uchwyci jej i nie „pójdzie za nią”, odezwie się w ciele jakąś niewygodą, napięciem, w emocjach sztucznością, a w odbiorcach zarezonuje, wpływając na ich odpowiedź, na ogół odzwierciedlającą tę sprzeczność.

Bazując na modelu Shauny Shapiro, można powiedzieć, że prawdziwa intencja kieruje naszą uwagę na działania, które tę intencję potwierdzają. Zachowujemy się zgodnie z nią. Ostatni z elementów modelu mówi, że jesteśmy spójni, gdy okazujemy akceptację, ciekawość, troskę, życzliwość i nie oceniamy. Mało tego, jeśli w taki sposób odnosimy się do siebie, to będzie nam dużo łatwiej być takimi również wobec innych ludzi.

To nie znaczy, że cały czas odczuwamy szczęście, za to nie doznajemy żadnych złych emocji. Nie. Ale zmienia się nasz stosunek do tego, co przeżywamy. Doświadczanie złości powoduje dodatkowe napięcie, bo jest to emocja negatywnie oceniana społecznie. Jeśli mamy wyrazić właśnie złość, nierzadko robimy to w formie ataku,

bo ona nas rozsadza, nie wiemy, jak się nią w sobie zaopiekować. Bywa, że w akcie „rozpaczy” nonszalancko myślimy: „Niech się dzieje, co chce, nikt mi nie zabroni mówić, co chcę!”, po czym uruchamiamy wszystkie działa armatnie. Tymczasem jeśli powiesz sobie: „Moja złość w tej chwili jest OK, mam do niej prawo, są po temu takie i takie powody”, czyli zaopiekujesz się swoją emocją, potraktujesz siebie w tej złości życzliwie, to sposób, w jaki ją wyrazisz, będzie najpewniej pozbawiony agresji wobec adresata Twego stanu emocjonalnego.

Jednak zaopiekowanie się sobą w emocjach zaczyna się wcześniej — od uświadomienia intencji i podjęcia decyzji, na ile chcesz teraz zachować się w zgodzie z nią, a na ile uznajesz, że to może być szkodliwe dla Ciebie, rozmówcy, relacji. Usłyszałam kiedyś, jak pewna kobieta w sytuacji konfliktu wykrzyczała: „Nie interesują mnie intencje, tylko zachowania!”. Nie dała swemu adwersarzowi szansy, by powiedział, co nim kierowało, gdy zachował się w sposób, który ją mocno dotknął. Był zdumiony jej interpretacją swoich zachowań, kompletnie się z nią nie zgadzał i zależało mu, żeby go wysłuchała. Ale nie chciała. Jaka była jej intencja? Wydaje się, że wołała wziąć odwet, choć wcale nie musiała być tego świadoma. Była tak mocno urażona, że swym zachowaniem dążyła do tego, by w podobny jakościowo sposób poczuł się i on.

## MANIPULACJA KONTRA DOBRA RELACJA

Pisząc książkę o wadze słów, podkreślam znaczenie intencji, która pojawia się, zanim słowa zostaną użyte. Gdy jesteśmy jej świadomi, mamy dużo większy wpływ na siebie, a następnie na rozmówcę. Mamy wpływ na nieinwazyjny przebieg rozmowy i zakończenie dobre dla obu stron. Co się dzieje, gdy nie uświadamiamy sobie rzeczywistej intencji? Skutkiem takiej niewiedzy jest manipulacja sobą samym, a dalej — rozmówcą. Czym się ona wyraża?

Jest szereg zachowań, które służą temu, by prawdziwą intencję stłumić, ukryć. Oto przykłady.

**Mówienie bardzo szybko** — Twój rozmówca nie jest w stanie zapamiętać, o czym mowa, ale i Ty możesz mieć z tym trudność. Tempo mówienia jest podsycane napięciem emocjonalnym, któremu towarzyszy duża dawka adrenaliny. Ta niemal dosłownie zalewa mózg, co skutecznie odcina zdolność racjonalnego oglądu. Jeśli dopuścisz myśl o tym, co przyświeca Ci, gdy zaczynasz tak szybko mówić, masz szansę wyboru — możesz kontynuować albo pomyśleć o skutkach.

**Wyolbrzymianie lub pomijanie niewygodnych treści** — np. *Twoje spóźnienie miało OGROMNE znaczenie dla mojego poczucia pewności przed spotkaniem z tym nowym agentem; Nie ma co rozmawiać o przyczynach, po prostu byłaś SKRAJNIE AROGANCKA.* Używanie takich słów przytłacza, wprawia w poczucie winy, a to jest zachowanie agresywne. Jak myślisz, jakie będą konsekwencje użycia takich słów dla osoby, do której są kierowane?

**Unikanie rozmowy o tym, co trudne** — np. *Nie chcę mieć z tobą nic do czynienia; Nie da się z tobą rozmawiać.* Na ogół szczerze porozmawianie o powodach tego, że nie chcemy mieć z kimś kontaktu, pokazuje, że mamy własny wkład w tę sytuację, choćby w postaci projekcji (przypisywania drugiej stronie własnych myśli lub emocji). Zatem taka ucieczka przed rozmową to unik przed konfrontacją z samym sobą.

**Zamęczenie emocjonalne poprzez nękanie zawiłymi tłumaczeniami, mnóstwem faktów, pokrętnymi wyjaśnieniami** — np. *Powiedziałaś wtedy, że chcesz pójść na studia podyplomowe i że będziesz miała mniej czasu na spotkania w sprawie naszego projektu podróźniczego. To jest wybieg, bo wiem, że tak naprawdę zależy ci na nim. Niepotrzebnie chodzisz na te zajęcia taneczne i do tej fundacji.*

*To ci tylko miesza w głowie. Masz problem z podejmowaniem decyzji i odmawianiem tym, którzy ciągle od ciebie czegoś chcą. Powinnaś wreszcie odstawić sporą grupę znajomych i skupić się na tym, czego ty chcesz. Ja ci chętnie wyjaśnię, jak to zrobić.* Takie „wciskanie” komuś interpretacji na jego temat może wynikać z chęci bycia ważnym, zwrócenia na siebie uwagi. Pytanie tylko, czyim kosztem to się dzieje i do czego ma doprowadzić.

**Powtarzanie imienia rozmówcy, by zwrócić jego uwagę albo go onieśmielić** — np. *Kingo, zrozum, że to jest w twoim interesie. Jeśli wszyscy z twojego otoczenia już tak zrobili, to ty, Kingo, też...* To przypomina zachowanie belfra, który poucza i z wyższością traktuje „uczniaka”.

**Udawanie niewiedzy** — np. *Nie rozumiem, o co ci chodzi. Ale dlaczego tak mówisz?* Gdy rozmowa dotyczy sprawy, która jest niewygodna, lub gdy pomogłoby otwarte wyrażenie emocji, ale pytający nie chce się odsłonić, wówczas tak prowokuje rozmówcę, żeby ten się tłumaczył, wyjaśniał. Wtedy manipulujący może słuchać, wyłapywać fragmenty, do których się odniesie, albo ostentacyjnie milczeć.

Podobnie rzecz się ma z brakiem odpowiedzi lub wymijającymi reakcjami — np. *Nie, nie wiesz, o co mi chodzi, nieważne...* *Nie ma o czym mówić...*

**Nadużywanie ironii, sarkazmu pod adresem rozmówcy** — np. *I oczywiście ty musiałeś/musiałaś wyjść na tym jak Zabłocki na mydle, bo przy twoich talentach negocjacyjnych każdy, nawet dziecko, cię wyroluje. Pamiętam, jakie miałeś/miałaś baranie oczy przy poprzednim zakupie auta, gdy okazało się, że...* Granica między żartem a naśmiewaniem się z drugiej osoby bywa cienka. Czasem wydaje nam się, że ktoś, kogo znamy od dawna, przełknie

ironię na swój temat zawartą w naszych słowach. Nie bierzemy pod uwagę, że pobrzmiewa w nich złość i negatywna ocena, która jest wyrazem agresji.

**Dawanie rozmówcy ultimatum z bardzo krótkim czasem na wypełnienie warunków** — np. *Musisz się zdecydować do jutra, czy jedziesz ze mną w tę półroczną podróż, dłużej nie będę czekać.* Nie jest nam wygodnie uznać, że stosujemy agresywny nacisk, choć chcielibyśmy „tylko” dostać odpowiedź.

To przykłady manipulacji, które często spotykamy w zwykłym życiu. Mają miejsce w relacjach rodzinnych, koleżeńskich, partnerskich. Manipulacja bazuje na tym, że prawdziwa intencja jest inna od deklarowanej. Efektem najczęściej są nieporozumienie albo od razu konflikt. Rozmówca postawiony w obliczu manipulacji doświadcza konsternacji, sprzeciwu, emocji, które sygnalizują, że coś jest nie tak. Ale nie każdy jest w stanie manipulacji się przeciwstawić, dlatego komunikacja na niej oparta potrafi ciągnąć się bardzo długo. Jednak zawsze drekuje relację. Nie każdą manipulację zresztą łatwo jest obalić. Zdarza się, że ludzie nieświadomie stosują swoje komunikacyjne strategie, długo nie mając wglądu w to, że manipulują.

Dbalność o relację oznacza w moim przekonaniu zastanowienie się przede wszystkim nad tym, co jest moją intencją, gdy chcę podjąć rozmowę z drugą osobą i liczę na to, że uda nam się zbudować kontakt. Mając w pamięci filary współczucia — odwagę, mądrość, życzliwość, odpowiedzialność — warto zaglądać w nasze prawdziwe intencje i powstrzymywać się przed działaniem opartym na chęci dokuczenia, znieważenia czy odrzucenia. Wydaje się, że nasze życie społeczne jest nasączone tego rodzaju aktami. Czas ich zaprzestać.



## JAKĄ MASZ INTENCJĘ — ĆWICZENIE

Zawiłości w intencjach wkradają się najczęściej, gdy stajemy w obliczu spotkania, którego temat jest trudny sam w sobie, albo rozmowy z człowiekiem, z którym mamy już jakąś historię niełatwej relacji (lub jednego i drugiego). Tak może się stać np. wtedy, gdy chcesz uzyskać zgodę od osoby, z której wołą lub potrzebami to, na czym zależy Tobie, jest sprzeczne. Albo kiedy konieczność negocjowania wywołuje w Tobie nastawienie, które zaciemnia intencje. Może kogoś nie lubisz, a musisz z nim jakoś współpracować?

Zanim dojdzie do interakcji, pomyśl i szczerze odpowiedz sobie na kolejne pytania:

- Jaką masz intencję w tym konkretnym przypadku?
- Co jest stawką? Co możesz zyskać w tej sytuacji, jeśli zachowasz się w zgodzie z własną intencją? Co możesz stracić, gdy pójdziesz za własną intencją?
- Jaka zmiana intencji mogłaby pomóc w zachowaniu dobrej relacji?
- Czego by to od Ciebie potencjalnie wymagało?
- Na ile czujesz gotowość, żeby odstąpić od pierwotnej intencji?



# 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** 

# WSZYSTKO ZACZYNA SIĘ OD... ROZMOWY

Wyobraź sobie dwoje ludzi. Co sprawi, że z obcych staną się znajomymi? Co pozwoli im się przedstawić i czegoś nawzajem o sobie dowiedzieć? Rozmowa. Oczywiście, że wstępem do nowej znajomości jest rozmowa.

Ona pomaga rozwinąć relację, ale często też przyczynia się do jej zakończenia. Wypowiedziane w zdenerwowaniu albo bez przemyślenia ostre słowa mogą zranić i zniszczyć to, co latami wypracowywano za pomocą innych słów – życzliwych i dobrych. Szczególnie w pracy, w relacji szef – podwładny, trzeba na nie uważać. Warto nauczyć się rozmawiać w sposób, który informuje, ale nie rani. Krytykuje, lecz nie obraża. Przekazuje wiedzę, ale nie poucza. I motywuje – szczerze, skutecznie i bez pseudopsychologicznej nowomowy.

## SZEFIE! A CZY TY WIESZ, JAK ROZMAWIAĆ ZE SWOIMI PRACOWNIKAMI?

- Odważnie
- Mądrze
- Życzliwie
- Odpowiedzialnie

onepress



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



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

książki klasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

ebookpoint



ISBN 978-83-283-7414-0



9 788328 374140

Cena: 37,00 zł