

MONIKA  
RESZKO

# Mindf\*ck szefa

ŻEBY W KOŃCU  
WYSZŁO TAK,  
JAK WYJŚĆ  
NIE CHCE

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: Studio Projektowe *Wiercany.com*  
Fotografia autorki na okładce: Adrianna Osowska  
Skład: Magdalena Alszer

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: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

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

ISBN: 978-83-283-8933-5

Copyright © Monika Reszko 2022

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

## Część I

<b>Słowo, a nawet kilka słów wstępu</b>	<b>/9</b>
<b>Powstępnik</b>	<b>/21</b>
<b>Błędy, czyli dlaczego nie wychodzi</b>	<b>/41</b>
Taki niby buzzword	/41
Świat iluzji	/46
<b>Jak założyłem swoją firmę – iluzja na starcie</b>	<b>/53</b>
Też bym tak chciał	/54
Firma w odwecie	/56
Nie miałem wyboru	/58
<b>Typy właścicieli – mindf*ck po całości</b>	<b>/61</b>
Zakochani we własnych pomysłach	/63
Kontrola najwyższą formą zaufania	/67
Ludzie są najważniejsi	/71
Wyzwolenie	/74
Jak zmieniłoby się Twoje życie	/86
<b>Wartości</b>	<b>/89</b>
Po co Ci ta firma	/89
To, co ważne	/97
Zdradzony przez system	/104
<b>Potrzeby</b>	<b>/111</b>
Głodny nikogo nie nakarmisz	/111
Nie trzeba patologii	/119
<b>Działanie</b>	<b>/123</b>
Oswoić lęk	/123
Pożegnanie z iluzją	/127

## Część II

<b>Cel</b>	<b>/135</b>
Trójkąt równowagi	/135
Sztuka wyboru	/142
<b>Procesy</b>	<b>/147</b>
Twoja firma jest jak...	/147
Systemowe olśnienie	/150
<b>Przywództwo</b>	<b>/155</b>
Puste słowa o liderach z żelaza	/155
Bez emocji wstęp wzbroniony	/164
„Pokochaj mnie” — powiedziała zmiana	/170

## Część III

<b>Zaangażowanie</b>	<b>/179</b>
Oczekiwania i inne pretensje	/179
Dobrze się bawisz? Czyli co sobie robimy	/187
<b>Komunikacja</b>	<b>/195</b>
Wszystko zostało powiedziane	/195
Spotkaj się ze mną	/200
<b>Produktywność</b>	<b>/205</b>
Sztuka budowania	/205
Pozwól im	/210
<b>Final mindf*ck – ostatnia rozgrywka</b>	<b>/213</b>

## Manifest właściciela

Pewnego dnia podjąłem ważną decyzję.  
Pewnego dnia poczułem, że to ten moment.  
Takich jak ja są tysiące. Niektórzy z nas od zawsze tego  
pragnęli, inni po czasie doznali olśnienia.  
Są też tacy, którzy poczuli, że to jedyna droga.  
Wszystkich nas łączą potrzeby,  
emocje, marzenia, bywa, że trwoga.

Uczymy się wstawać po każdym upadku.  
Czasem poranione wnętrze, przerażone serce,  
łokcie i kolana zdarte, lecz ciągle — odwaga  
i radość każdego wysiłku warte.

Nie ma odwagi bez strachu.

Chcemy budować firmy,  
w których ludzie będą z pasją pracować.  
Chcemy się rozwijać i świat ku lepszemu kierować. Z ludźmi,  
dla i dzięki ludziom — choć bywa ciężko,  
to naszą misją jest tworzyć, łączyć i inspirować.

Chcę działania z sensem.  
Jestem wrażliwy, widzę i chcę być widziany.  
Ufam i chcę być zaufaniem obdarzany.



# Słowo, a nawet kilka słów wstępu

*Powiedz mi, co zamierzasz zrobić ze swoim  
jedynym dzikim i cennym życiem?*  
– Mary Oliver

## Mindf\*ck

*Mindf\*ck* to stan wyprowadzenia z równowagi, zmylenia; taki lag mózgu, że trudno sobie wytłumaczyć, jak można było coś w „taki” sposób zrobić.

To stan, w którym ląduje większość właścicieli firm, których życie i praca nie przypominają tego, o czym marzyli, zakładając swoje firmy. Jak bowiem sobie wytłumaczyć, że pomimo tylu starań i bezsennych nocy nie wychodzi tak, jak chcesz? Trudno się cieszyć, gdy firma się nie rozwija, pracownicy odchodzą, a Ty czujesz się coraz bardziej sfrustrowany. Myślenie o rzeczach wielkich nie wychodzi, gdy ciągle wyręczasz pracowników, gasisz pożary i nosisz wszystko na swoich barkach. Udowadniasz sam sobie, że podjęte decyzje były słuszne. Wałkujesz wciąż te same tematy, a pracując po 18 godzin na dobę, i tak boisz się odejścia pracowników. W finale czujesz się „jak koń pociągowy,

dojna krowa, bank pomysłów, koło zamachowe i ucho do wysłuchiwania gorzkich żalów” w jednym.

Możesz mieć dość tego, że zamiast być właścicielem dobrze prosperującego biznesu, w którym pracuje zmotywowany i samodzielny zespół, jesteś co najwyżej najlepiej zarabiającym **pracownikiem własnej firmy**. Być może odczuwasz obawę, że klienci będą niezadowoleni, dostawcy się rozmyślą, pracownicy stracą motywację, a Ty zatracając się w firmie bez reszty, i tak utracisz pozycję, na którą pracowałeś latami.

Jak zmieniłoby się Twoje życie, gdyby te wyzwania zniknęły? Odczuwałbyś mniej stresu, lepiej spał, skupił się na rozwoju, odczuwał wolność, radość i satysfakcję. Praca z pasją pozwalałaby wymagać od innych i odważniej wchodzić w nowe projekty. Życie byłoby lepsze.

Pewnie wszystko to wiesz. Nic z tym nie robiąc, tkwisz w zawieszaniu miesiącami, nawet latami. Żyjesz na pół gwizdka, źle sypiasz, obiecujesz sobie, że od jutra, od nowego tygodnia, miesiąca albo roku zaczniesz to zmieniać, lecz nadal nic się nie dzieje.

To jest *mindf\*ck*.

Czasem wyrwiesz się na wakacje, na których i tak myślisz o firmie. Sprawisz sobie nowe auto (w leasingu, więc i tak nie Twoje), żeby zrekompensować sobie te trudy. Obiecujesz sobie, że w ten weekend już na pewno spędzisz czas z dziećmi, bo ostatnie zdjęcie, jakie macie wspólnie, jest na płytce z ciężowego USG.



Czujesz się coraz gorzej. Myślisz, że to z Tobą jest coś nie tak. Wszyscy przecież sobie radzą, budują firmy, rozwijają się. Może się do tego nie nadajesz?

Wielu właścicieli firm nigdy nie osiągnie wolności. Nie mam na myśli „wolności finansowej”, którym to pustym hasłem mamieni są naiwni przedsiębiorcy. To jedna z tych obietnic bez pokrycia guru zarządzania, którzy majstrując reklamy, obiecują góry złota na maskach bentleyów. Tak łapiesz się na kolejne mrzonki, gonisz białego króliczka i myślisz, że gdy go złapiesz, to w końcu będziesz szczęśliwy. Firma sama zacznie świetnie prosperować, a Ty będziesz z Bahama czy innego Zanzibaru odcinał kupony.

Plany, marzenia i wysoko ustawiane poprzeczki są dobre. To Twoje życie, masz prawo chcieć, czego dusza zapagnie. Rzecz w tym, że wcale nie chcesz być szczęśliwym właścicielem firmy. Wolisz odgrywać bohatera, ściągając na siebie kolejne nieszczęścia, łątać dziury, które dają poczucie małych zwycięstw, i ciągle marzyć, że któregoś dnia zaczniesz pracować nad firmą, a nie w firmie. Tak — wolisz własne małe nieszczęście i sam dokonujesz takiego wyboru. Pomyśl o swojej firmie i ludziach, którzy na Ciebie liczą. Co by było, gdybyś im powiedział: „Wolę być szczęśliwy, niż być z wami”? I co się dzieje? Przestraszyłeś się? Poczuliś, że zawodzisz? Wyobraziłeś sobie, jacy są rozżaleni, a Ty zostałeś sam? To właśnie Twoje wyobrażenia i nieświadome obawy utrzymujące Cię w miejscu, w którym aktualnie jesteś.

Na każdej konferencji dla liderów można usłyszeć, że ludzie są najważniejsi. Lider ma rozumieć, pomagać. Ma być jak

rodzic — to zszokowało mnie najbardziej, ale jeszcze do tego wrócę. Dostrzegasz już, że padłeś ofiarą mylnych przekonań? Uwierzyłeś, że jak zadbasz o ludzi, to oni zadbają o Twoją firmę?

Jedna z klientek opowiedziała mi kiedyś, że za każdym razem, gdy idzie na spotkanie z zespołem, powstrzymuje się od upomnień, starając się nikogo nie obrazić. Jakby sama jej obecność miała komuś przeszkadzać, a wypowiedzenie oczekiwań było niewybaczalne. Gdy spytałam, jak dba o własne potrzeby, usłyszałam, że te jeszcze muszą poczekać.

Pamiętam też firmę, której członkowie zarządu mieli zupełnie różne pomysły na biznes. Każdy ciągnął w swoją stronę. Wiedzieli już, że ich wizje się różnią i razem nie osiągną tego, co każdy z nich chciał. Nie podjęli jednak żadnych działań, tłumacząc, że nie chcą ryzykować swoich wieloletnich relacji. To nie było pragnienie znalezienia rozwiązania, by w końcu firma przestała generować straty. Relacje stały się usprawiedliwieniem do tego, by właściwie nic nie zmieniać. Trwanie razem mimo różnych potrzeb to tak, jakby umówić się z rodziną na wakacje — Ty jesteś gotowy na wyprawę w Himalaje, druga strona paraduje z dmuchanym flamingiem z myślą o Barbados. Z udanych wspólnych wakacji nici.

Jestem ciekawa, jak bardzo masz już dość tego bagażu nieszczęść. Może wkurza Cię to, co przeczytałeś, myśląc sobie, że mi odbiło, jeśli twierdzę, że Ci dobrze z tymi problemami i nie chcesz nic zmienić? Może i odbiło, ale **im szybciej uznasz, że nie chcesz nic zmieniać, tym szybciej coś zmienisz.**

## Czy ja Ci pomogę

Na MBA uczysz się definiować rynek, rozwijać produkty, segmentować klientów, budżetować. Jeśli dodatkowo jest w bród wiedzy w Internecie i na półkach każdej księgarni, to dlaczego nadal nie wychodzi? Dlaczego wciąż gasisz pożary, budzisz się o czwartej nad ranem, całymi miesiącami zastanawiając się, jak sobie z tym poradzić? Prawdopodobnie dlatego, że na studiach z zarządzania uczą wszystkiego... poza zarządzaniem.

Peter Drucker, ojciec metod zarządzania, powiedział kiedyś: *Za każdym razem, kiedy widzisz biznes, który odnosi sukces, oznacza to, że ktoś kiedyś podjął odważną decyzję.* Uważam, że to zdecydowanie za mało. Każdy biznes, Twój również — nawet jeśli jeszcze nie odniosłeś sukcesu, o jakim marzysz — jest oznaką, że któregoś dnia podjąłeś odważną decyzję.

A teraz czas sobie o tej odwadze i marzeniach przypomnieć, by zacząć robić to na własny sposób. Zmiana zaczyna się od Ciebie — czas wydorosnąć.

Przed wszystkim nie zamierzam Ci pomagać. Kiedyś wypowiadając to zdanie na spotkaniu z klientem, usłyszałam: *Co z ciebie za psycholog, skoro nie chcesz mi pomóc?* Biedni ci psychologowie — oczekuje się od nich czytania w myślach i zabrania im się wszystkich ludzkich problemów. Nomen omen często sami stawiają się w takiej pozycji. Pamiętam pytanie, które padło w trakcie studiów z psychologii na zajęciach z wywiadu psychologicznego. Prowadząca spytała: *Dlaczego chcesz pomagać innym ludziom?* Odpowiadaliśmy po kolei. Siedziałam wtedy

w ostatniej ławce i zanim pytanie doszło do mnie, słuchałam kilku rzewnych historii o tym, jak moi koledzy pragnęli nieść wsparcie osobom, które są w cierpieniu. Pomyślałam, że coś tu chyba ze mną nie tak, bo w ogóle takiej mocnej potrzeby „pomagania” nie odczuwałam. Po kilku kolejnych *story* moich kolegów dotarło do mnie, że to może nie ze mną, tylko z tym pytaniem jest coś nie tak. Stało za nim głębokie przekonanie prowadzącej, że wszyscy przyszedliśmy na studia z psychologii z potrzebą pomagania innym. Mało tego — przed tym pytaniem w żaden sposób nie zdefiniowaliśmy terminu „pomoc psychologiczna”, a każdy oczywiście może rozumieć to inaczej. W kanonach terapii jest to zdefiniowane, natomiast dla mnie: moja praca, moja rola psychologa w biznesie i tak samo ta książka — to towarzyszenie w rozwoju. **Rozwój nie ma końca. To nieustanny proces.** Proces stawania się, stawania się coraz bardziej.

Jestem zaszczycona, mogąc Ci towarzyszyć w Twoim procesie „**stawania się coraz bardziej**”. To nie jest książka o superbohaterach z nadprzyrodzonymi mocami i spektakularnymi sukcesami w biznesie. **To książka o ludziach, prawdziwych doświadczeniach, bez iluzji i upiększania.** Z całym dobrodziejstwem i nieprzewidywalnościami, jakie niesie nie tylko prowadzenie firmy, ale i po prostu życie.

Za każdym razem masz jednak wybór — albo weźmiesz coś dla siebie, albo nie. I to jest OK.

Często okazuje się jednak, że ludzie nie chcą być szczęśliwymi właścicielami firm i tak po prostu, w spokoju realizować swoich marzeń. Stawiają warunki: jak zarobię X, jak ludzie zrobią Y, jak klienci kupią Z — to poczuje się spełniony.

Nie chcą też pomocy. Chcą poczuć ulgę. To zasadnicza różnica. Niektórzy moi klienci mówią wprost: „Daj mi jakieś rozwiązanie. Pomóż mi”. Ale pomocy nie chcą. Chcą tylko, abym zrobiła coś, co da im ulgę. Na chwilę pozwoli odetchnąć. Ale nie chcą nic zmieniać. Są przywiązani do swojego kieraciku, w którym pod osłoną nocy czasem mają odwagę, by powspominać wolność i swoje marzenia.

Co by oznaczało to, że zacząłbyś działać w zgodzie ze swoim szczęściem? Tak zrobiło wielu moich klientów. I wiesz, co się wydarzyło? Jeden z nich postanowił rozstać się ze swoim wspólnikiem. Po latach konfliktów, nieudanych projektów i pomysłów niewypałów uznał, że nie jest mu dobrze w tej relacji. Jego wspólnik też ciągle narzekał, więc i jemu nie było dobrze. Mój klient oczywiście usłyszał, że jest egoistą i to nie fair, że zostawia go samego. Tylko kto tu jest egoistą? Czy to fair oczekiwać, żeby uszczęśliwił swojego partnera kosztem własnego szczęścia? Tym bardziej, że żaden z nich szczęśliwy nie był. Zamiast dwóch nieszczęśników mamy jednego, który odważył się zaryzykować, i drugiego, który ma wybór — albo się ogarnie, albo utknie w postawie ofiary.

Wybranie własnego szczęścia nie musi oznaczać rozstania. Czasem wręcz przeciwnie — dopiero postawienie jasnych warunków i ustalenie zasad współpracy może uzdrowić relację.

— *Uratowałaś nasze biznesowe małżeństwo* — powiedział do mnie jeden z klientów. No i oczywiście to nie ja osobiście, tylko oni sami sobie pomogli, choć obawa była wielka.

Zatem co oznaczałaby zmiana i udzielenie sobie pomocy?

- Musiałbyś zmierzyć się z własnymi lękami.
- Zaryzykować relacje.
- Uznać, że nie masz wpływu na innych ludzi i niewiele rzeczy w życiu możesz kontrolować.

Pożegnanie się z iluzjami boli, i to mocno. Spotkanie z tym — że to nie inni, ale Ty sam jesteś odpowiedzialny za efekty, jakie uzyskujesz w życiu i firmie — bywa wstrząsające. Uświadomienie sobie, że oczekujesz od ludzi nieadekwatnych rzeczy, to prawdziwy *mindf\*ck*.

Wychodzenie naprzeciw własnej wolności i szczęściu to nie jest łatwy proces. Pewnie dlatego tak kochamy własne marzenia, ale i w nich utykamy. Z kolei ponieważ boimy się je realizować, znajdujemy tysiące wytłumaczeń — rynek, klienci, pracownicy, żona, mąż, teściowa — wszyscy są winni. Mówimy „udało im się”, patrząc na tych, którzy spełniają swoje marzenia. Nie! Nic się nie udało. Ludzie po prostu coś robią albo nie. Spróbuj powiedzieć po angielsku „udało się”. Nie da rady. Po francusku zresztą też nie i po niemiecku też nie. **Po prostu robisz pewne rzeczy albo nie.**

Proces zmiany, rozwoju, stawania się coraz bardziej może być trudny. W tej książce być może pierwszy raz w życiu spotkasz się ze zrozumieniem, przyjęciem, obecnością w tym, co przeżywasz. Niech **da Ci to siłę i przywróci Twoją odwagę**,

dzięki czemu w końcu wszystko zacznie wychodzić, tak jak wyjść nie chce. Zrozumienie, współodczuwanie i obecność będą wspierające, ale pomóc możesz sobie tylko sam — to Twoja decyzja i pragnienia.

Trzymasz w swoich rękach kawałek mojego życia zawodowego. Taką część, która towarzyszyła wielu ludziom w realizacji ich celów, we wprowadzanych zmianach, w lepszych i gorszych momentach, kryzysach, ale i w przyływie dobrej passy. To lata, kiedy setki osób mi zaufały. Znajdziesz tu lekcje, które odrobili moi klienci i ja sama — będzie niełatwo, ale prawdziwie.

Sprawdź, gdzie jesteś.

- Twoje życie wygląda dokładnie tak, jak zawsze chciałeś, i wiesz, jak konsekwentnie realizować dalsze cele?
- W pracy towarzyszy Ci poczucie spełnienia i wiesz, gdzie szukać odpowiedzi w momentach kryzysowych?
- Masz sprawdzone recepty na zarządzanie zespołem i jesteś spokojny o jego zaangażowanie?
- Jesteś zadowolony z miejsca, w którym jesteś, i cieszysz się na kolejne wyzwania?
- Masz poczucie, że dobrze wykorzystujesz Twój największy zasób, czyli czas?

Jeśli tak, to gratuluję. Cudów nie ma, więc to oznacza, że wcześniej wykonałeś kawał dobrej roboty! Pewnie nie było łatwo.

Książkę możesz dać znajomemu albo przeczytać ją dla przyjemności.

Jeśli natomiast:

- Twoje życie wygląda dokładnie tak, jak zawsze chciałeś, ale masz poczucie utknięcia;
- w momentach kryzysowych zapadasz się w sobie;
- nie masz pewności, że Twój współpracownicy czują się dobrze i chcą się angażować w wyznaczane cele;
- czujesz, że powinieneś być gdzie indziej, ale nie wiesz, jak tam ruszyć;
- boisz się przepalanej energii, krwi przelanej na darmo albo po prostu zmarnowania czasu,

to lepiej czytaj dalej i szykuj się na spotkanie z samym sobą. Jeżeli nie jesteś gotowy na siebie i wolność — zostaw już teraz tę książkę, bo tu jest o tym, jak wyjść z *mindf\*cka*, być wolnym właścicielem firmy, szczęśliwym człowiekiem, tworzyć zdrowe relacje — w życiu osobistym i zawodowym.

### **To co zamierzasz zrobić ze swoim jedynym, dzikim i cennym życiem?**

Mój kochany tata, kiedy narobiłam sobie problemów, w czym byłam niezła, mawiał: *Nie uważałaś, jak robiłaś, to rób, jak uważasz.*



Jeśli zdecydowałeś się czytać dalej, to odpowiedz sobie:

- Co w prowadzeniu firmy sprawia Ci przyjemność?
- Z czego w firmie jesteś zadowolony?
- Co jest Twoim największym aktualnym wyzwaniem/  
problemem?
- Co jest barierą w usunięciu tego problemu?
- Co jest Twoim marzeniem?
- Czego się obawiasz?
- Czego już nie chcesz robić?

I nawet nie zagłądaj na kolejne strony, dopóki nie wykonasz tego zadania.

\* \* \*

Wstęp wyszedł mi przydługi — jak na wstęp.

Ale może to dobrze.

Miałeś kilka dobrych stron, by sprawdzić, czy ta książka jest dla Ciebie.



# 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** 

# Buduj firmę, jakiej pragniesz, a nie z jaką się pogodziłeś. I zacznij wreszcie żyć!

Zakładasz firmę. Zakładasz ją, ponieważ to chcesz w życiu robić. Prowadzić własny biznes. Masz na niego pomysł, masz zdolności, cele, zapał, ręce i głowę do pracy. Jesteś gotów na poświęcenia, nadgodziny, od czasu do czasu nawet zarwane weekendy. I masz to: nie śpisz po nocach, pracujesz po 18 godzin na dobę, odczuwasz coraz większą frustrację. Twój biznes niby się jakoś kręci, ale... właśnie, tylko jakoś. A Ty? Czujesz się jak strażak. Non stop gasisz pożary wywołane przez Twoich pracowników. I wciąż drżysz ze strachu, że odejdą. Pracownicy, klienci, dostawcy...

## Błędne koło. Twój własny, prywatny mindf\*ck szefa!

Stop! Tak się przecież nie da funkcjonować! Jak się od tego uwolnić? Musisz się zatrzymać, zastanowić i raz jeszcze zdefiniować, czym ma się zajmować Twoja firma i jaką rolę Ty masz w niej odgrywać.

By wyjść naprzeciw własnej wolności i szczęściu, trzeba będzie podjąć rozmaite, często trudne decyzje. Pokonać prawdziwe blokady i rozpoznać przyczyny niepowodzeń, których istnienia nawet nie podejrzewałeś. Ale wiesz co? Warto! Warto właśnie po to, by na końcu procesu zmiany otrzymać to, o co na początku, przed założeniem firmy, Ci chodziło – spełnienie, pieniądze, poczucie, że dobrze przeżywasz swoje jedyne, cenne życie.

**Jeśli jesteś gotów na zmianę na lepsze,  
ta książka pomoże Ci jej dokonać.**

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*klasy*business

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-283-8933-5



9 788328 389335

Cena: 59,00 zł