

Kerry Daynes, Jessica Fellowes

Psychopata w Twoim otoczeniu

Jak go rozpoznać i bronić się przed nim



Niebezpieczeństwo czai się tuż za Twoimi plecami

Czy jesteś smakowitym kąskiem dla psychopaty?

Jak psychopata wykorzystuje zasady przyjaźni?

Czy to możliwe, że Twój szef jest psychopatą?

Jak nauczyć się rozpoznawać psychopatę?

Tytuł oryginału: The Devil You Know: Looking Out for the Psycho in Your Life

Tłumaczenie: Marta Czub

Projekt okładki: Bogna Czartoryska

ISBN: 978-83-246-3479-8

Copyright © Kerry Daynes and Jessica Fellowes 2011. All rights reserved.

Polish edition copyright © 2012 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 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.

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://sensus.pl/user/opinie?diabel>

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: sensus@sensus.pl

WWW: <http://sensus.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- **Lubię to!** » Nasza społeczność

Spis treści

Przedmowa 7

1. Psychopata w Twoim życiu 9
2. Czy Twój kolega z pracy jest psychopatą? 29
3. Czy Twój szef jest psychopatą? 49
4. Czy Twój najlepszy przyjaciel to psychopata? 67
5. Czy masz randkę z psychopatą? 85
6. Czy Twoje dziecko jest psychopatą? 105
7. Czy Twój rodzic jest psychopatą? 137
8. Czy Twój partner jest psychopatą? 155
9. Czy Twój ukochany gwiazdor to psychopata? 179
10. Czy Ty jesteś psychopatą? 199

Czy Twój kolega z pracy jest psychopatą?

Przy biurku obok może siedzieć psychopatyczny kolega. Może podkraść Ci pieniądze z portfela, włamywać Ci się do komputera lub krytykować Cię w obecności szefa. Ale może też codziennie wychodzić z Tobą na lunch, powtarzać Ci, że jesteś wspaniałym przyjacielem, i chwalić Twoją ostatnią prezentację. Tak czy inaczej chodzi mu o to, żeby wykorzystać Cię do własnych celów. Psychopatyczny kolega nie gra zespołowo. Rozgląda się wokół siebie i zastanawia się, kto z firmy mu się przyda. Jeśli się z Tobą zaprzyjaźnia, to znaczy, że zauważył w Tobie wartość, która da mu coś więcej poza wypłatą.

Jeśli pracujesz z kimś takim, musisz trzymać się od niego z daleka. Osoba taka wykorzystuje uległość innych, żeby starannie zaplanować swój rozwój zawodowy. A na szczeblach kariery znajduje się sporo psychopatów. Specjaliści od psychopatii szacują, że w świecie korporacyjnym można napotkać na psychopatę znacznie częściej niż gdziekolwiek indziej — więcej psychopatów jest tylko w zakładach karnych.

Pracowałem w małej pracowni architektonicznej w Glasgow. Było w niej pięciu architektów z uprawnieniami, w tym małżeństwo, Sam i Ella, właściciele pracowni. Poza tym byli jeszcze stażyści, młodszy projektanci i asystentka. Chociaż pracownia była mała, cieszyła się dobrą reputacją i naprawdę znakomicie prosperowała — zawsze mieliśmy do realizacji mnóstwo kontraktów. Ponieważ zajmowaliśmy się zarządzaniem projektami budowlanymi, w imieniu naszych klientów obracaliśmy dość znacznymi kwotami.

Psychopata w Twoim otoczeniu

Przez konto firmowe przepływało po kilkaset tysięcy funtów: zapłata dla budowlańców, projektantów wewnątrz, dostawców i tak dalej. Nasze wypłaty stanowiły najmniejszą część tych pieniędzy.

W miarę jak firma się rozrastała, Samowi i Elli było niekiedy trudno nadzorować wszystkie prace administracyjne, zwłaszcza że mieli też do realizacji własne projekty. Ale na szczęście mieliśmy znakomitą asystentkę, Judy. Judy była po czterdziestce i miała w sobie coś matczynego. Pewnie po części dlatego ją uwielbialiśmy — w porównaniu z wszystkimi modnymi, pragmatycznymi ludźmi, z którymi pracowaliśmy, Judy była bardzo ciepła. Znajdowała się zawsze w pobliżu, kiedy się jej potrzebowało — gotowa cię życzliwie wysłuchać i zaproponować ciasteczko, jeśli tylko miało się na nie ochotę. Pracowała do późna — jak każdy z nas — i można było na niej polegać, wiedząc, że zawsze zadba o dobry nastrój w firmie. Że przyniesie na przykład kilka butelek piwa, żebyśmy mogli wspólnie oblać koniec tygodnia.

Była też niezmiernie efektywna. Nie pracowała u nas długo, zaledwie kilka miesięcy, a już przeorganizowała całą księgowość i poleciła Samowi i Elli, żeby założyli nowe rachunki bankowe, dzięki czemu znacznie łatwiej będzie zarządzać pieniędzmi klientów. Sam na początku miał trochę wątpliwości — ostatecznie Judy nie była z zawodu księgową — ale Ella nalegała. W końcu mieli księgową, która robiła na koniec roku rozliczenia podatkowe — musieli tylko kontrolować pieniądze klientów, a jeśli mieli u siebie kogoś, komu mogli bezwzględnie zaufać, takie rozwiązanie było najlepsze.

Odkąd Judy wzięła to na siebie, wszystkim zrobiło się lżej. Klienci też ją uwielbiali — szybko się przekonali, że znacznie szybciej i łatwiej zadzwonić do Judy i powiedzieć jej, jaki przelew puszczać na konto, niż zwracać tym głowę Samowi i Elli. Dostawcy też woleli rozmawiać bezpośrednio z nią, bo zawsze wiedziała, o czym mowa, i szybko zajmowała się tym, o co prosili. Judy miała spotykać się co tydzień z Samem i Ellą i informować ich o wszystkich transakcjach i fakturach z danego tygodnia, ale przy piątkowym piwku szybko o tym zapomniano. Ella pilnowała jednak, żeby przynajmniej raz w miesiącu porządnie rozmówić się z Judy. Problem polegał na tym, że często zaczynały od spraw firmy, a kończyły na innych tematach.

Nagle jednak zaczęły nas niepokoić pewne drobiazgi. Raz, pod nieobecność Sama i Elli, Judy zjawiała się u mnie i poprosiła, żebym podpisał jej druk, który upoważniał ją do zatwierdzania wszystkich wydatków — bez konieczności konsultacji z którymś z prezesów. Powiedziała, że Sam i Ella zgodzili się na to, tylko że zapomnieli się tym zająć przed wyjazdem na wakacje. Powiedziałem, że nie mogę tego podpisać, ale że z przyjemnością omówię to z nią oraz Samem i Ellą, jak wrócą z wakacji. Judy rzuciła

tylko: „Dobrze” i wyszła. Dopiero kiedy została aresztowana kilka tygodni później, przypomniałem sobie, że w ogóle nie umówiliśmy się na to spotkanie.

Jakiś czas później do Sama i Elli zaczęło wydzwaniać dwóch dostawców, twierdząc, że nie otrzymali zapłaty, choć Judy utrzymywała coś innego. Na początku zrzuciliśmy to na karb pomyłki bankowej. Kiedy jednak skontaktowała się z nami klientka i powiedziała, że Judy dzwoniła do niej do domu, mówiąc, żeby zapłaciła za materiały budowlane dwa tygodnie przed ustalonym terminem, włączył nam się alarm. Sam i Ella przez weekend przejeździ księgi rachunkowe i wyciągi bankowe i z przerażeniem stwierdzili, że Judy przez dwa lata podkradła im z rachunków pieniądze — pięćset funtów tu, dwa tysiące tam. Po zsumowaniu wyszły z tego dziesiątki tysięcy funtów. Kiedy sprawa trafiła do sądu, dowiedzieliśmy się, że Judy zaczęła swoje oszustwa zaledwie dwa tygodnie po rozpoczęciu pracy. Wszyscy daliśmy się zrobić na cacy.

Jake, architekt, ofiara psychopatki

Judy jest klasycznym przykładem psychopaty w pracy. Na początku może się to co prawda wydawać dziwne, bo nie pasuje do stereotypu cwaniaczka, jakiego można by się spodziewać. Przede wszystkim nie jest mężczyzną. Wygląda jak mama i nie ubiera się elegancko w dobrze skrojoną garsonkę. Pracuje w małej firmie, nie zaś w wielkiej, anonimowej korporacji, w której łatwiej ukryć złe zamiary. A prawdą jest, że sprytny, dobrze wykształcony psychopata wybierze raczej większą firmę na pole swoich działań. Psychopaci tego rodzaju są często leniwi — nie widzą powodu, dla którego mieliby ruszyć palcem i robić coś, co nie przynosi im bezpośrednich korzyści, skoro obok mają kogoś, kto może zrobić to za nich. Znaczna część z nich łąnie do dużych organizacji, w których łatwiej o imponujący awans czy stanowisko — zapewniające władzę i pieniądze — i w których jest więcej podwładnych do manipulacji i wykorzystywania.

W świecie biznesu jest więcej narcyzów niż wśród więźniów w zakładach karnych. Hare stwierdził, że gdyby nie mógł przeprowadzać badań na psychopatach w więzieniach, zrobiłby to wśród maklerów giełdowych lub telemarketerów¹.

¹ R.D. Hare, *Psychopaci są wśród nas*, Znak, Kraków 2006.

Ale Judy była mądrą psychopatką. Wykorzystała swój przyjazny wygląd do własnych celów — znalazła pracę w małej firmie, w której ciepła osobowość to niemal warunek zasadniczy zatrudnienia. Wykorzystując swój miły głos i uroczy uśmiech, musiała tylko zamydlić oczy szefostwu, żeby i resztę firmy mieć po swojej stronie. Ciasteczka i granie empatią — nie miej złudzeń, to naprawdę była tylko gra — sprawiły, że nikt nie przyglądał się zbyt dokładnie temu, co robi. Innymi słowy: Judy wiedziała, że będzie ostatnią osobą, którą ktokolwiek będzie o cokolwiek podejrzewać.

Poza tym pracowała sama. Sytuacja była wręcz idealna — Judy stanowiła jednoosobowy dział i nikt nie nadzorował jej codziennych obowiązków. Wygląda więc na to, że Judy wykazała się klasycznymi cechami psychopaty w miejscu pracy, opisanymi przez Paula Babiaka i Roberta Hare'a w książce *Węże w garniturach: gdy psychopaci idą do pracy*. Bardziej celowy i opanowany niż typowy psychopata, psychopatyczny pracownik szuka sobie trzech ofiar, dzięki którym zrealizuje swoje okrutne zamiary: pionków, patronów i kozłów ofiarnych.

Pionki to ludzie, którzy mają coś, czego chce psychopata. W przypadku Judy byli to klienci i Jake z jego pomocnym podpisem. Ale pionkiem psychopaty nie zawsze bywa osoba, w której rękach znajdują się klucze do sejfu. Dobrym celem może być też asystentka, która ma dostęp do kalendarza i książki adresowej prezesa. Albo znana biurowa plotkarka, która może zadbać o „dobre imię” psychopaty, dzięki czemu będzie się cieszyć dobrą reputacją, ludzie nie będą drążyć na jego temat, a jednocześnie będą się z nim dzielić potrzebnymi mu informacjami. („Jeśli spijesz Jankę czerwonym winem, powie ci, co zechcesz”. „Podobno Adam ma zostać zwolniony — jeszcze jeden błąd i po nim”). Albo pracownik działu IT, z którym psychopata zaprzyjaźnia się i po kilku drinkach w pubie w piątkowy wieczór prosi, żeby pomógł mu włamać się do skrzynki pocztowej szefa. („To nic takiego — muszę coś dla niego załatwić, bo inaczej mnie zabije, jak przyjdzie w poniedziałek, a to nie będzie zrobione. Pomóż kumplowi, co?”).

Patroni to ludzie z władzą. W przypadku Judy byli to Sam i Ella. Mieli władzę nie tylko dlatego, że byli właścicielami firmy, ale również dlatego, że to od nich zależała opinia Judy. Jeśli Sam i Ella powiedzieli, że była w porządku, to w oczach wszystkich innych — kolegów, klientów i dostawców — rzeczywiście była. W większej korporacji patronem może być menedżer średniego szczebla, który zaproponuje podwyżkę dla psychopaty. Albo kierownik działu HR, który wysunie jego kandydaturę do awansu.

Kozły ofiarne to dla psychopatów zwykłe mięso armatnie. To ludzie, po których trupach biurowi psychopaci dojdą do celu; założę się, że Judy wyszukała ich sobie wśród firm dostawczych, żeby móc wytknąć ich palcem i zwalić na nich winę za „pomyłkę” finansową. Kiedy coś idzie nie tak, wina zawsze spada na kozły ofiarne. Mogą być nimi poniewierani zastępcy kierowników, ciągle wysuwający jakieś projekty, które nigdy nie są realizowane, albo wiecznie pomijani w awansie pracownicy, będący przedmiotem wszystkich biurowych żartów i wygłupów (kto ma ochotę na zszywacz w galaretkę?).

Siedem oznak psychopatycznego kolegi z pracy

Może właśnie siedzi przy sąsiednim biurku. Jeśli nie masz złego zdania o swoich szefach, dochodzisz do wniosku, że aby pracować na tym stanowisku, musi mieć solidne kwalifikacje: odpowiednie wykształcenie, dobrą znajomość danej dziedziny, wcześniejsze doświadczenie zawodowe i jeden czy dwa porządne listy referencyjne.

Oznaka 1. Psychopacie łatwiej jest ubiegać się o wyższe stanowiska, bo stawiane mu wymagania są mniej konkretne, na przykład: „umiejętności przywódcze” i „zarządzanie ludźmi” zamiast twardych umiejętności i wyspecjalizowanej wiedzy. Jego CV koncentruje się na bardziej ogólnych cechach osobowościowych, które łatwiej podkoloryzować i trudniej ocenić. Wyposażony w zniewalający urok osobisty, psychopata bez trudu dostanie pracę. Mniej niż dziesięć procent przekazu zawiera się w komunikacji werbalnej, a psychopaci wiedzą, że niekoniecznie liczy się to, co mówią, ale raczej to,

Psychopata w Twoim otoczeniu

w jaki sposób to robią. Potrafią zrobić dobre wrażenie podczas rozmowy kwalifikacyjnej za pomocą krzepiącego uścisku dłoni, charyzmatycznej pewności siebie i przekonania, z jakim rzucają modne frazesy, które tak naprawdę nie mówią niczego konkretnego. Kiedy już przestąpią próg firmy, rzadko kiedy ktokolwiek kwestionuje ich umiejętności; współpracownicy zakładają, że skoro ktoś przeszedł przez proces rekrutacyjny, to musi być kompetentny.

Nasza kultura może sprzyjać lub hamować rozwój określonych cech osobowości². Ogólnie ujmując: psychopaci w Wielkiej Brytanii są bardzo podobni do psychopatów w Stanach Zjednoczonych, ale w skali PCL-R amerykańscy zdobywają zwykle więcej punktów w kwestiach związanych z arogancją i urokiem³. W bezpośrednim porównaniu psychopatów szkockich i amerykańskich wyszło, że psychopaci ze Szkocji wykazują zasadniczo mniej cech psychopatycznych⁴. Nie oznacza to jednak, że psychopata ze szkockich gór będzie się specjalnie różnił od swoich kolegów bez kiltów; chodzi jedynie o to, że brak mu ogłady, uroku i pozornie dobrych manier. Ostatecznie żaden Szkot nigdy nie będzie Ci życzył miłego dnia!

Kiedy zjawił się nowy kolega, szef być może poprosił Cię, żebyś przedstawił pozostałej części zespołu wschodzącą gwiazdę. Oczywiście poczułeś się wyróżniony tą prośbą. Na dodatek nowy wykazywał wyraźną chęć, żeby się z Tobą zaprzyjaźnić — najwidoczniej uznał, że warto się z Tobą liczyć w firmie, a poza tym, szczęśliwym trafem, okazało się, że lubicie te same drużyny piłkarskie. Mogłeś więc postanowić, że podzielisz się z tą pokrewną duszą swoją mądrością i nie tylko pokażesz mu szafkę z przyborami biu-

² J.R. Weisz, C.J. McCarty, „Can we trust parents” reports on cultural and ethnic differences in child psychopathology?, „Journal of Abnormal Psychology” 108 (1999), s. 598 – 605.

³ D.J. Cooke, C. Michie, S.D. Hart, D. Clark, *Assessing psychopathy in the UK: concerns about crosscultural generalisability*, „British Journal of Psychiatry” 186 (2005), s. 339 – 345.

⁴ D.J. Cooke, C. Michie, *Psychopathy across cultures: North America and Scotland compared*, „Journal of Abnormal Psychology” 108 (1999), s. 58 – 68.

rowymi i łazienkę dla menedżerów, ale również zaznajomisz go z paroma kluczowymi informacjami. Na przykład z tym, kto jest najszybszą stenotypistką, do którego menedżera się udać, jeśli potrzebujesz naciągnąć nieco wydatki, a nawet — kto to jest Janka, kucharka na stołówce, która zawsze nakłada duże porcje.

Oznaka 2. Psychopaci potrafią przypochlebiać się w przekonujący i subtelny sposób. Szybko Cię ocenią i zaprzyjaźnią się z Tobą, żeby sprawdzić potencjalną wartość, jaką możesz dla nich przedstawiać. Będą udawać, że mają te same zainteresowania co osoba, której chcą wmówić, że naprawdę się z nią zaprzyjaźniły. Ludzie, którzy padli ofiarą psychopatów, często stwierdzali później ze smutkiem: „Myślałem, że naprawdę się przyjaźniliśmy — mieliśmy ze sobą tyle wspólnego”.

Nawet seryjni mordercy muszą jakoś zarabiać na chleb

- Harold Shipman (lekarz; posądzony o zamordowanie blisko dwustu pięćdziesięciu osób).
- Ted Bundy (prawnik, który podjął się własnej obrony w sądzie i pracował w telefonii zaufania dla potencjalnych samobójców; zamordował trzydzieści sześć młodych kobiet).
- John Gacy (prezes dobrze prosperującej firmy, z zamiłowania clown; mordował młodych gejów i zakopywał ich pod domem).
- Steve Wright (operator wózka widłowego; zamordował pięć kobiet i zastąpił jako Rozpruwacz z Ipswich).
- Gary Ridgeway (lakiernik pojazdów przemysłowych; zamordował przynajmniej czterdzieści osiem osób).
- Dennis Nielsen (urzędnik służby cywilnej; zamordował i poćwiartował siedemnastu mężczyzn).

Musisz uważać. Każdy ma hasło w komputerze (nawet jeśli nie udało Ci się jeszcze zmienić go ze standardowego HASŁO1, przydzielonego przez informatyka). Nie zostawiaj portfela na biurku ani torebki pod stołem, kiedy włącza się alarm przeciwpożarowy lub kiedy wychodzisz na lunch. (Możesz je jednak zostawić, kiedy idziesz do toalety albo na stołówkę, a już na pewno, kiedy idziesz na zebranie piętro wyżej).

Psychopata w Twoim otoczeniu

Oznaka 3. Psychopata splądruje Ci biurko albo nieprzypilnowany, niezabezpieczony hasłem komputer w poszukiwaniu wszystkiego, co może dać mu jakieś pojęcie o Twoich słabościach. Chce wy badać, jaką możesz mieć dla niego wartość, nie szanuje więc prywatności ani nie respektuje stawianych przez Ciebie granic. Torebka, szuflada w biurku, poczta elektroniczna czy nawet esemesy — nic nie stanowi dla niego świętości.

Nasz nowy — nazwijmy go Robert — szybko się zdomowił. Ale ku Twojemu rozczarowaniu, po kilku tygodniach przestał zapraszać Cię na lunch, a zamiast tego zaczął wychodzić kilka razy w tygodniu z telefonistką.

Oznaka 4. Nie dziw się, kiedy Twoje miejsce zajmie nagle ktoś inny, ktoś, kim Twoim zdaniem kolega nie mógł się w żaden sposób zainteresować. Korporacyjni psychopaci obierają sobie za cel nie tylko osoby z władzą, ale również te, które zapewniają do niej dostęp. W tym przypadku Robert dostrzegł „potencjał pionka” w telefonistce, bo chce, żeby zdradziła mu szczegóły dotyczące ważnych rozmów szefa i nazwiska najczęstszych rozmówców.

(I nie, nie jesteś plotkarzem, bo nie da się nie zauważyć, że kiedy Robert wraca z obiadu z telefonistką, oboje wyglądają dość niechlujnie...).

Oznaka 5. Romans to kolejny sposób zdobywania władzy przez psychopatę, a zasada „zakaz romansów w biurze” w ogóle go nie obowiązuje. Uważa, że seks z podwładnymi to jedna z zalet pracy zawodowej. Robert sypia z telefonistką, ale jest ona tylko jednym z jego wielu łóżkowych przystanków w tym miesiącu.

Pod nieobecność kierownika działu Robert proponuje, że będzie przewodził zebraniom zespołu. Wkrótce potem zaczyna wtrącać wszędzie nazwisko kierownika — Robert pisał do niego e-mail w sprawie pewnych ważnych pomysłów na temat wdrażania nowych technologii w firmie. Wygląda na to, że Robert szykuje się do kolejnego awansu.

Oznaka 6. Zmiany stymulują psychopatów, więc często świetnie dostosowują się — przynajmniej pozornie — do nowych technologii i dzięki temu wychodzą na przedsiębiorczych i nowatorskich. A fakt, że nikt nie rozumie działania całego tego nowego

ustrojstwa, oznacza, że mogą opowiadać o tym przekonująco i nie muszą przy tym odpowiadać na zbyt wiele trudnych pytań. Nie wspominając już o tym, że korporacyjni inżynierowie-psychopaci dość regularnie zmieniają działy — zwykle w ramach awansu, bo pracując na obecnym stanowisku, potrafią wyrzucić tak wielkie wrażenie na przełożonych. Dzieje się tak też dlatego, że wiedzą, iż muszą wynieść się z działu, zanim wszyscy, których wykorzystali do własnych celów, „sprzysięgną się przeciwko nim”. Wiedzą, że mają ograniczony czas, kiedy mogą tylko gadać — aczkolwiek bardzo głośno — i nic nie robić tak, żeby nikt się o tym nie dowiedział. Zanim olśniewające propozycje Roberta dotyczące modernizacji pracy w jego dziale wywołają całkowity chaos, on będzie się już cieszył nowym, lepiej płatnym stanowiskiem i to jego były kierownik wyjdzie na niekompetentnego.

Pewnego dnia szef wzywa wszystkich do siebie — ostatnio firma przechodzi trudny okres i w tym roku nikt nie dostanie podwyżki. Tylko w ten sposób firma może przetrwać. Nie będzie też w zasadzie żadnych premii i nie wolno rozliczać żadnych dodatkowych wydatków. To zła wiadomość, ale uznajesz, że nie masz wyjścia, musisz ją przyjąć z uśmiechem. Ostatecznie pracy i tak nie zmienisz, a przynajmniej masz stałą wypłatę.

Ale ku Twojemu zaskoczeniu, Robert przyjmuje tę wiadomość bardzo źle. Wbiega do gabinetu szefa i zaczynają stamtąd dobiegać głośne krzyki, po czym Robert wypada jak burza. Szef wychodzi w końcu pobladły i roztrzęsiony: nie tylko został upokorzony tego typu kłótnią, ale ponieważ uświadomił sobie, że Robert rozliczał na firmę duże wydatki i w jakiś sposób wymusił miesiąc temu wcześniejszą premię. Nie pomagało to oczywiście w żaden sposób w sytuacji, gdy firma ponosiła rujnujące straty. Jest już jednak za późno. Tego dnia Robert jest widziany w firmie po raz ostatni.

Oznaka 7. Psychopaci nie kierują się żadną etyką zawodową — nie rozumieją, o co Ci chodzi, kiedy mówisz o pracy „dla dobra firmy”, i nigdy nie usłyszysz od nich, że „w zespole nie ma »ja«”. Uważają, że lojalność równa się frajerstwu. Jeśli nie mogą dostać tego, co chcą, lub jeśli zostaną pokonani, bez zastanowienia znikają z firmy. Skoro Robert nie może już sobie rozliczać potężnych wydatków i nie może liczyć na

Psychopata w Twoim otoczeniu

premię, nie zależy mu na pracy. Nie dziw się, że Robert bezwiednie wyjawiał swoje machlojki. Pamiętaj, psychopaci są impulsywni, a Robert zebrał przynajmniej mnóstwo nowych materiałów do świetnego CV.

Zwykle nikt nie robi problemów; szefostwo wystawi może nawet Robertowi przyzwoite referencje. Ostatecznie prezes nie będzie chciał się przyznać, że dał się zwieść urokowi osobistemu i pięknym słówkom Roberta. Choć Robert odchodzi z pracy, nie mając niczego w odwodzie, już niedługo znów znajdzie się na rozmowie kwalifikacyjnej i będzie czarować innych swoim profesjonalnym żargonem.

Międzynarodowa firma świadcząca usługi audytorskie, PricewaterhouseCoopers (PWC), od roku 2003 co dwa lata przeprowadza badania na temat przestępstw gospodarczych na całym świecie, prosząc ponad pięć tysięcy firm o przedstawienie raportów dotyczących oszustw fiskalnych popełnianych przez pracowników. Daje to kompleksowy obraz przestępczości korporacyjnej na świecie. Na tej podstawie PWC opracowało listę zaleceń dla firm. Sugeruje w niej, że kierownictwo powinno zacząć zwracać baczną uwagę na każdego kierownika, który:

- Angażuje się w działania wskazujące na brak zasad *[częste wizyty w klubach go-go i próba rozliczenia na firmę zakupu dużych porcji kokainy zapewne dowodzą braku zasad — a jednak często się słyszy, że tego rodzaju rozrywki są czymś powszechnym w dużych korporacjach i że wręcz zachęca się do nich w ramach „networkingu”]*.
- Chętnie bierze udział w spekulacjach lub podejmuje nadmiernie wysokie ryzyko biznesowe *[a mimo to... najbardziej dochodowe firmy to te, które podejmują największe ryzyko. Spójrz na fundusze hedgingowe. Szuka się w nich ludzie, którzy zaakceptują „nadmiernie wysokie ryzyko biznesowe”]*.
- Wykazuje lekceważący stosunek względem przepisów i zobowiązań prawnych *[choć osoba zbyt dobrze zaznajomiona z zasadami i procedurami zostanie najprawdopodobniej uznana za „formalistę” lub potencjalnego wichrzyciela]*.
- Mówi wymijająco, nie chce współpracować lub obraża zespół audytowy *[a kto był kiedykolwiek miły dla zespołu audytowego?]*.

- Nie może się wykazać żadnymi konkretnymi osiągnięciami [*niestety trudno w ten sposób zidentyfikować psychopatę — fałszywe referencje to dla niego żaden problem*].

I choć lista ta jest przydatna, pokazuje jednocześnie, że niektóre potencjalnie trudne cechy są jak najbardziej przydatne, gdy chce się odnieść sukces w świecie korporacyjnym. To zapewne nie było zamiarem PWC.

Nick Leeson — człowiek, który doprowadził bank do ruiny

Nick Leeson zyskał niechlubną sławę — i dostał dość okazałą odsiadkę — jako człowiek, który w 1995 roku w pojedynkę doprowadził do ruiny bank Barings. Bank ogłosił upadłość, kiedy osiągnął straty w wysokości ośmiuset dwudziestu siedmiu milionów funtów, co stanowiło podwójną wysokość jego kapitału obrotowego. Niezłe jak na chłopaka z Watford, który dziesięć lat wcześniej, zaraz po ukończeniu szkoły, zaczynał jako urzędnik bankowy w Coutts.

W 1992 roku, pracując zaledwie od trzech lat dla Barings — banku Jej Królewskiej Mości — Nick został mianowany kierownikiem nowego działu rynku transakcji terminowych w Singapore International Monetary Exchange (SIMEX), gdzie bank dysponował miejscem w radzie nadzorczej. Czy pojawiły się jednak jakieś znaki ostrzegawcze, które, w porę zauważone, mogły zmienić działania banku? Zgodnie z tym, co napisała Judith Rawnsley w swojej książce na temat skandalu Leesona, *Going For Broke*⁵, zanim Nick wyjechał do Singapuru, ubiegał się o brytyjską licencję maklera londyńskiego City, ale spotkał się z odmową, bo w jego wniosku znalazły się pewne nieprawidłowości. Spytany, czy ciąży na nim jakiegokolwiek wyroki sądów okręgowych, Nick odpowiedział: „Nie”.

⁵ J. Rawnsley, *Going for Broke: Nick Leeson and the collapse of Barings Bank*, HarperCollins, New York 1996.

Jednak przyznający licencje urząd do spraw papierów wartościowych (Securities and Future Authority) przeprowadził rutynową kontrolę i dowiedział się, że decyzją sądu Nick miał zapłacić National Westminster Bank 2426 funtów, czego jeszcze nie zrobił. Barings został powiadomiony o tym przez SFA, ale kiedy wkrótce potem Nick został wysłany do Singapuru i zaczął ubiegać się o licencję na Dalekim Wschodzie, sprawy już jakby nie było.

Innymi słowy: był to drobny, choć być może bardzo istotny znak ostrzegawczy, który ktoś przeoczył.

Nick zaczął szybko dokonywać samowolnych spekulacji, które początkowo przynosiły zyski — przy zwrocie z inwestycji równym dziesięciu milionom funtów pierwszego roku wyrobił aż dziesięć procent międzynarodowych zysków banku Barings, co dało mu na czysto premię w wysokości stu trzydziestu tysięcy funtów poza pensją wynoszącą pięćdziesiąt tysięcy funtów.

Wkrótce jednak wszystko się skończyło. Nick musiał zacząć używać jednego z „kont błędów” (konta używanego do korekcji błędów), żeby ukryć ponoszone straty. Straty były jednak coraz większe — pod koniec roku 1994 sięgały dwustu ośmiu milionów funtów.

Już po upadłości Baringsa ujawniono, że w październiku 1994 roku Nick spędził noc w areszcie za pokazanie tyłka dwóm kobietom i że Barings pomógł zatuszować ten fakt, bojąc się, że w przeciwnym razie trafi do kolumny plotkarskiej „The International Financing Review”⁶. Fakt, że bank musiał zatuszować wykroczenie jednego ze swoich pracowników, choćby i niewielkie, powinien być alarmujący — Nick powinien przynajmniej znaleźć się pod baczną obserwacją.

W końcu w styczniu 1995 roku Nick stracił na japońskiej giełdzie papierów wartościowych ogromną sumę. Uciekł i zostawił po sobie potężne długi i liścik, w którym napisał: „Przepraszam”.

⁶ *Ibidem*.

Po tygodniu został aresztowany i skazany na sześć i pół roku więzienia w singapurskim Changi, gdzie odsiedział trzy i pół roku, po czym — z powodów zdrowotnych — został zwolniony.

Ożenił się po raz drugi, został prezesem klubu piłkarskiego w Irlandii, wydał też kilka książek, w których opisał swoje losy „spekulanta” (na podstawie jednej z nich nakręcono film *Rogue Trader* z Ewanem McGregorem), i regularnie występuje jako mówca podczas różnych imprez. Można poczytać nawet o nim na jego stronie internetowej, gdzie przyznaje, że „dzięki swoim doświadczeniom wiele zyskał”.

Być może jednak Nick jest bardziej samokrytyczny, niż nam się wydaje: w 2001 roku rozpoczął studia psychologiczne.

Czy już możesz rozpoznać psychopatę? I czy wygrałby *The Apprentice*?

Przeczytaj poniższe scenariusze i oceń każdego z kandydatów na pracownika firmy lorda Sugara⁷, decydując, czy Twoim zdaniem ta osoba to:

- 0 = kolega, z którym chętnie siedziałbyś przy jednym biurku i wychodził na piwo.
- 1 = ktoś, kto myśli tylko o sobie.
- 2 = korporacyjny psychopata.

W każdej serii jest czterech zawodników i wszyscy oni zostali poddani skrupulatnej obserwacji.

- a) James Kendall. Przystojny i bystry, James zawsze zjawia się w pięknie skrojonych garniturach. Ma wytworny akcent

⁷ Lord Sugar (właśc. sir Alan Sugar) — angielski biznesmen, bohater realizowanego przez BBC programu *The Apprentice*, w którym grupa osób stara się zdobyć lukratywną posadę w jednej z jego firm — *przyp. red.*

i idealne CV obejmujące dyplom dobrej uczelni i dziesięć lat doświadczenia zawodowego w szanowanej firmie doradczej, w której szybko awansował na coraz wyższe szczeble.

- b) Sarah Silversmith. Sarah ma pięknie wymodelowane włosy, nieskazitelne garsonki, które podkreślają jej wąską talię, i szalowe szpilki. Ukończyła świetną uczelnię i prowadziła własną firmę — doradztwo zarządzania marką — którą sprzedała w zeszłym roku za 1,2 miliona funtów.
- c) Dave Witchell. Przed rozpoczęciem nagrań Dave — z przylizanymi włosami i twarzą dziecka — był ulubieńcem zespołu. Jego garnitury może nie są obszarpane, ale na pewno nie są też porządne, a Dave już dawno zdążył je zdeformować, ciągle wpychając ręce do kieszeni. Każdy, kto stanie obok niego, zamienia się w pożądanego słuchacza niekończących się anegdot, ekscentrycznych historyjek i jęśliwych komplementów. CV? Nikt właściwie nie pamięta, co w nim było napisane, ale każdy był pod wrażeniem, kiedy je czytał.
- d) Jane Goodall. Strój Jane składa się z tanich spódnic ołówkowych i białych koszul. Jane nabiera wody w usta, gdy rozmowa schodzi na jej życie osobiste i rodzinne. Ale jej kariera zawodowa idzie naprzód, a tuż po tym, jak wysłała swoje podanie do BBC, została mianowana regionalnym dyrektorem do spraw sprzedaży.

Podczas pierwszych wywiadów w BBC każdy z zawodników miał odpowiedzieć na pytanie: „Dlaczego powinniśmy cię wybrać do programu?”.

- a) James powiedział: „Bo wiem, że jestem najlepszym kandydatem, jaki kiedykolwiek pojawił się w programie. I nikt nie ma większej woli wygranej niż ja”.

0 1 2

b) Sarah powiedziała: „Bo mogę nadać temu programowi zupełnie nową jakość — odniosłam taki sukces, że nawet sir Alan może się czegoś ode mnie nauczyć”.

0 1 2

c) Dave powiedział: „Rety. Pewnie nie powinniście mnie wybierać. Ale parzę świetną herbatę”. (Mówiąc to, puścił oko do asystentki).

0 1 2

d) Jane powiedziała: „Bo od szesnastego roku życia ciężko pracowałam na taką szansę i nie pozwolę, żeby mi przepadła”.

0 1 2

Tuż przed rozpoczęciem zdjęć do programu zawodnicy dostali zaproszenie na nieformalne spotkanie z lordem Sugarem, Nickiem i Karen.

a) James podchodzi prosto do lorda Sugara i usiłuje wciągnąć go w rozmowę o prezesach, których obaj znają. Na sir Alanie nie robi to wrażenia, ale nie może się już wyrwać Jamesowi.

0 1 2

b) Dave odkrywa, że chodził do tej samej szkoły co syn Nicka i że ich matki mają tak samo na imię. Mówi Nickowi, że zawsze go podziwiał; Nick dostaje pewnie więcej za udział w *The Apprentice* niż sir Alan?

0 1 2

c) Sarah przysiada się do Karen i pyta, czy ta nie używa przypadkiem szminki Mac Really Red? Okazuje się, że tak, i kobiety wdają się w długą rozmowę na temat pielęgnacji urody, rozmowa sprawia Karen ogromną przyjemność. Wszyscy zawsze traktują ją bardzo poważnie.

0 1 2

Psychopata w Twoim otoczeniu

- d) Jane przedstawia się wszystkim zawodnikom, zapamiętuje ich imiona i stara się dowiedzieć, co lubią, a czego nie. Zachowuje się jednak dość opryskliwie i nie ma wystarczającego uroku osobistego, więc parę osób celowo wprowadza ją w błąd.

0 1 2

Pierwsze zadanie polega na tym, że zawodnicy mają kupić rybę na porannym targu, a potem sprzedać ją z zyskiem restauracjom. James jest liderem zespołu.

- a) James z miejsca organizuje tymczasowe „biuro” w domu *The Apprentice* oraz wysyła Sarah i Jane na targ. Potem obdzwaniania wszystkich znanych sobie PR-owców, żeby spytać, jak najlepiej rozreklamować swoje nowe przedsiębiorstwo rybne.

0 1 2

- b) Sarah przejmuje dowodzenie na targu — wysyła Jane, żeby sprawdziła ceny na poszczególnych stoiskach, a sama idzie na kawę z kierownikiem targowiska.

0 1 2

- c) Dave dzwoni do pewnej eleganckiej blondyny, która jest szefem kuchni w jednej restauracji, i mówi Sarah, żeby sfinalizowała transakcję. Potem, żeby uczcić udaną akcję, idą z Jamesem i Sarah na długi lunch.

0 1 2

- d) Jane sprawdza ceny ryb na wszystkich stoiskach, kupuje prawie najtaniej i sprzedaje całą partię znajomej Dave’a (jak poleciła jej Sarah).

0 1 2

Lord Sugar zaprasza Dave’a, Jamesa, Sarah i Jane do sali posiedzeń — ich drużyna przegrywa. (Okazało się, że ryby były kiepskiej jakości i szefowa kuchni zrezygnowała z zakupu).

- a) James mówi: „Wszyscy mnie zapewniali, że nie ma żadnych problemów — zrobiłem, co mogłem, żeby rozreklamować nasz biznes. Restauracja popełniła poważny błąd”.

0 1 2

- b) Dave mówi: „Rany. Ostatecznie to ja nagrałem transakcję — pozostali musieli tylko sprawdzić, czy ryby są świeże. Zawiodłem się na nich”.

0 1 2

- c) Sarah mówi: „Gdyby nie ja, Jane nawet by nie wiedziała, gdzie jest targ, a co dopiero — co ma tam robić. A Dave w ogóle nam nie powiedział, że ostatecznie nie doszło do transakcji”.

0 1 2

- d) Jane mówi: „Dałam się oszukać handlarzowi”.

0 1 2

W połowie serii zawodnicy i zespół spędzają razem wieczór w knajpie. To szansa, żeby się trochę wyluzować.

- a) Sarah upija się, narzeka głośno w damskiej toalecie na pozostałych, a na koniec wciska operatorowi swój numer telefonu.

0 1 2

- b) Dave zaciąga Nicka i realizatora w ką, raczy ich whisky i cygarami, a zaraz potem wychodzi z nimi do kasyna, gdzie grają w pokera na koszt realizatora BBC. Kiedy podrzuca realizatora do domu — realizator jest tak pijany, że nie jest w stanie samodzielnie stać — Dave ukradkiem zaleca się do jego żony.

0 1 2

Jane nie pije alkoholu i przed dwudziestą drugą wraca do domu,

0 1 2

Psychopata w Twoim otoczeniu

- c) James zamawia gram kokainy i idzie na szybki numerek do toalety z ładną, młodą asystentką — Dave powiedział mu wcześniej, że dziewczyna jest łatwa.

0 1 2

Pod koniec serii nasi „bohaterowie” wchodzią do finału. Przed podjęciem ostatecznej decyzji lord Sugar wygłasza krótkie podsumowanie każdej z osób.

- a) „James — jesteś bystry. Wyglądasz na idealnego kandydata. Oczarowałeś wszystkich i dokonałeś kilku mądrych transakcji. Ale mam wrażenie, że się popisujesz — i to mi się nie podoba”.

0 1 2

- b) „Sarah — bez wątpienia robisz wrażenie. Ale za dużo mówisz. To irytujące. I odniosłaś sukces — to mnie zastanawia. Po ci ten program? Mylisz się, jeśli sądzisz, że możesz mnie czegokolwiek nauczyć. Może i jestem stary, ale znam wszystkie sztuczki”.

0 1 2

- c) „Dave — jesteś lubiany. Nick stanął w twojej obronie, mimo że widzieliśmy się na tej sali tyle razy, że nie chce mi się nawet liczyć. Ale mam zaufanie do Nicka. Więc zaufam i tobie. Mam wrażenie, że potrafisz wykorzystać swój rozum. Pod wieloma względami przypominasz mi mnie samego z czasów młodości”.

0 1 2

- d) „Jane — jesteś pracowita. Chcesz do czegoś dojść. Podoba mi się to. Czasem za dużo gadasz, ale przynajmniej wiesz, co mówisz. Jesteś okej”.

0 1 2

Wytypowałeś psychopatę?

DAVE to nasz psychopata. Jest najbardziej śliski ze wszystkich korporacyjnych żmij. Potrafi zauroczyć tych, którzy mogą mu pomóc, i unika przemęczania się; jego wyświechtane garnitury i jękanie się pozwalają mu zamaskować jego przerośnięte ego.

JAMES jest potencjalnym psychopatą korporacyjnym — myśli tylko o sobie, ale swoim nastawionym na doznania, bezmyślnym zachowaniem potrafi zaszkodzić też samemu sobie.

SARAH mogłaby zdobyć parę punktów w PCL-R — może mieć skłonności do manipulowania ludźmi, których uda jej się oczarować (choć takich ludzi nie ma zbyt wielu).

JANE w ogóle nie ma cech psychopatycznych — desperacko pragnie wygrać i zmienić swoje życie, ale najprawdopodobniej czeka ją tylko rola pracowitego i niezbyt lubianego biurowego kozła ofiarnego.

Podsumowanie i rady

Psychopata w pracy to sprytna bestia. Wie, że jego nowi koledzy i koleżanki założą z góry, że jest normalnym człowiekiem o odpowiednich kwalifikacjach. Obróci to więc na swoją korzyść, a podając Ci rękę, wbije Ci nóż w plecy. Nieświadomie staniesz się jego pionkiem — dostarczysz potrzebnych mu informacji w zamian za możliwość pławienia się w blasku sukcesu, jaki mu towarzyszy. Psychopata w drodze na szczyt wykorzysta wszystkie kozły ofiarne i wkradnie się do gabinetu szefa, a może nawet i na jego stołek. Patroni z jego otoczenia może i byli wystarczająco mądrzy, żeby dojść na szczyt — ale nie do tego stopnia mądrzy, żeby nie dać się oszukać. Poza tym nawet jeśli ostatecznie to sobie uświadomią, niewielu będzie chciało się do tego przyznać. A psychopata wybierze sobie po prostu kolejną ofiarę.

Psychopata w Twoim otoczeniu

Jeśli przeczytałeś uważnie ten rozdział, rozpoznasz sygnały ostrzegawcze. Ale co możesz z nimi zrobić?

- Przede wszystkim nie nazywaj swojego kolegi psychopata. Już samo to może zostać uznane za agresję w miejscu pracy i na pewno w niczym Ci nie pomoże. Zamiast tego skup się na budowaniu trwałych relacji z pozostałymi pracownikami, żeby psychopacie było trudniej Tobą manipulować i torpedować Twoje plany.
- Dopilnuj, żeby zapoznać się z polityką firmy i panującymi w niej zasadami, oraz sprawdź, jakie masz możliwości, jeśli musisz się na kogoś poskarżyć. Pamiętaj jednak, żeby skarżyć się wyłącznie w naprawdę ważnych sprawach, bo w ten sposób zyskasz większe zainteresowanie.
- Bądź przejrzysty w swoich działaniach zawodowych — zawsze informuj odpowiednie osoby o tym, co robisz, i przechowuj kopie wszystkich dokumentów, raporty ze spotkań itd. (w ten sposób nie staniesz się kozłem ofiarnym, jeśli coś pójdzie nie tak).
- Zapomnij o zasadzie wzajemności, zgodnie z którą jeśli ktoś powie lub zrobi dla Ciebie coś miłego, to musisz odwdziżyć się mu tym samym. Mądrzy psychopaci znają tę zasadę i wykorzystują ją do własnych celów. Jeśli psychopatyczny kolega zdradza Ci poufną informację albo dzieli się ploteczką, radą czy wyraźnie osobistą informacją, uśmiechnij się uprzejmie, ale nie miej poczucia, że jesteś mu coś winien w zamian.
- Trzymaj się z daleka od biurowych plotek. Dokonuj własnej oceny na podstawie swoich doświadczeń z ludźmi.
- Jeśli sądzisz, że członek zespołu dużo gada, ale mało robi, udowodnij to jakimś dyskretnym działaniem lub konkretnymi wynikami (nie zaś korporacyjną gadką, która tak naprawdę nic nie znaczy). Udokumentuj wszystko i dokonaj odpowiedniej oceny.

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>

Czasem diabeł straszniejszy, niż go malują!

Kiedy słyszymy słowo „psychopata”, zwykle wyobrażamy sobie szaleńca z zakrwawionym nożem w jednej ręce i odrąbaną głową w drugiej. Ten rysopis bez wątpienia ułatwiłby rozpoznawanie psychopatów w Twoim otoczeniu, ale niestety są oni zwykle tak doskonale zakamuflowani, że czasem całe lata zajmuje odkrywanie ich prawdziwej natury. Psychopata może okazać się szef, nastoletnie dziecko, osoba, z którą umawiasz się na randkę w ciemno, kuzyn, przyjaciel, lekarz albo kochanek. Czy różnią się oni od nas? Psychopaci są całkowicie wyzbyci empatii i w sposób bezwzględny dążą do realizacji swoich celów. Za pomocą uroku osobistego, manipulacji i oszustw potrafią znaleźć drogę do Twojego portfela, domu czy nawet serca, by potem siać spustoszenie w rodzinach, firmach i całych społecznościach.

Książka ta opiera się na wiedzy psychologicznej. Dzięki zawartym tu czysto praktycznym informacjom nauczysz się rozpoznawać sygnały, które wskazują, wskazujące na psychopata w Twoim najbliższym otoczeniu. Dowiesz się także, w jaki sposób funkcjonuje on w społeczeństwie oraz jak najskuteczniej się przed nim bronić.

- Czy psychopata można wyleczyć?
- Czy psychopatom łatwiej wspiąć się po szczeblach kariery?
- Czy randki przez internet są placem zabaw psychopaty?
- Czy Twoje dziecko jest po prostu niegrzeczne, czy to coś poważniejszego?
- Czy technologia zamienia nas w psychopatów?
- Chwila prawdy — sprawdź, czy masz skłonności psychopatyczne!

Czy liczba Twoich znajomych na portalu społecznościowym przekracza setkę? Niewykluczone, że w tym gronie czai się dwóch albo i trzech psychopatów. Zaryzykujesz?

Kerry Daynes jest psychologiem sądowym. Prowadzi własną praktykę psychologiczną i pracuje z zespołem psychologów oraz psychoterapeutów dla różnych organów państwowych, uczestniczy między innymi w ważnych śledztwach policyjnych. Występuje również jako biegła podczas procesów w sądach karnych i rodzinnych. Pracowała z najtrudniejszymi przypadkami brytyjskich przestępców, zarówno w więzieniach, jak i w normalnych warunkach społecznych.

Jessica Fellowes jest pisarką i dziennikarką, współpracuje z „Mail on Sunday”, „Daily Telegraph”, „Sunday Times”, „Style” i „Psychologies”. Była też zastępcą redaktora naczelnego w „Country Life”.

OSOLOWOŚĆ **ODNOWA**

Nr katalogowy: 6826



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/nowosci>

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

cena 34,90 zł

ISBN 978-83-246-3479-8

