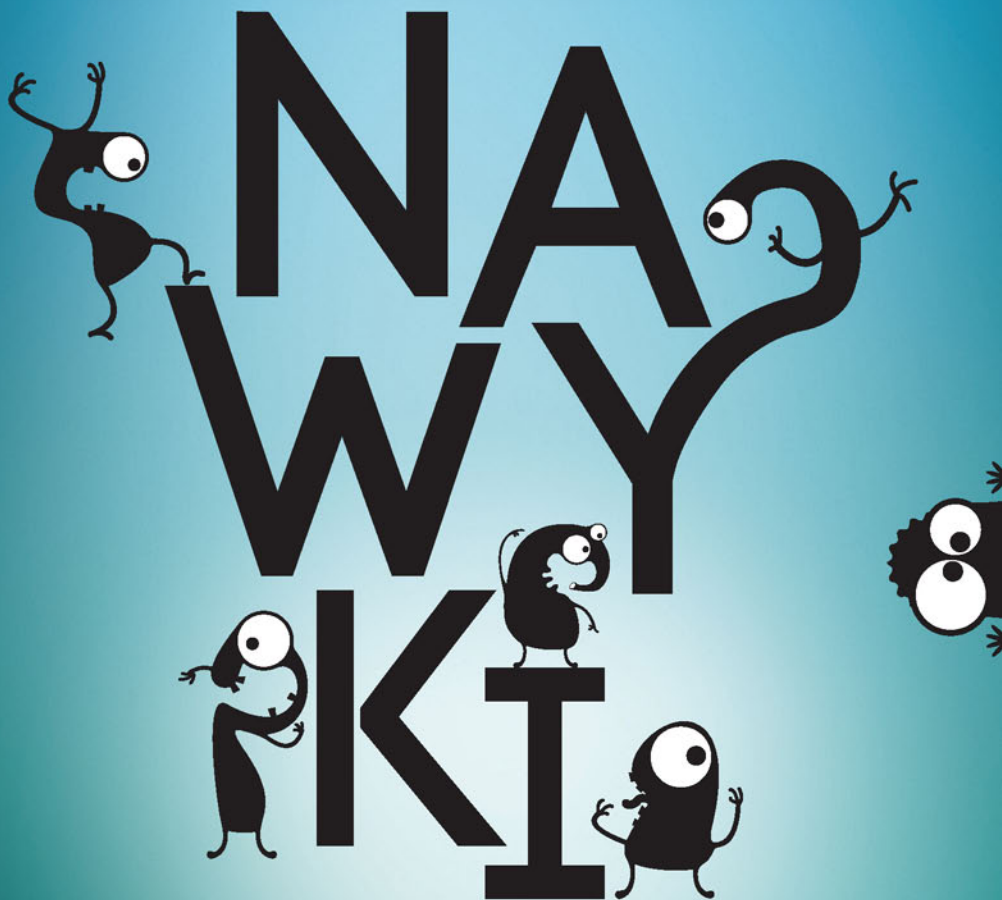


Jadwiga Korzeniewska

OGRAC



Jak zastosować mechanizmy gier
w procesie zmiany osobistej

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.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk

Projekt okładki: Jan Paluch

Zdjęcie autorki: Joanna Pawlikowska, Pawlikowska Photography

Materiały graficzne wewnątrz książki i na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: 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/ograna>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

ISBN: 978-83-283-1958-5

Copyright © Jadwiga Korzeniewska 2016

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie 9

CZĘŚĆ I. SYPIAJĄC Z WROGIEM

**Rozdział 1. Pan Mózg – sprzymierzeniec
czy sabotażysta? Skąd biorą się trudności
we wprowadzaniu zmian** 19

Z gada pradziada 19

Wewnętrzny system alarmowy 23

Strach się bać 27

Rozdział 2. Tajemnica silnej woli 29

Biceps silnej woli 29

Siła przekonań 32

Test marshmallow 34

**Rozdział 3. Przełączeni na autopilota,
czyli rzecz o nawykach** 39

Wydeptując nawyki 40

Siła pragnienia 42

Oswobodzić się z pętli nawyku 44

Czy mózg jest leniwy? 47

**Rozdział 4. Korzyści wynikające
ze zmiany wyzwania w grę** 49

CZĘŚĆ II. PROJEKTOWANIE GRY

Rozdział 5. Określenie gry w czasie	55
Rozdział 6. Podzielenie gry na levele (etapy)	59
Rozdział 7. Gra liniowa i nieliniowa	65
Rozdział 8. Prowadzenie tabeli wyników	67
Rozdział 9. Informacja zwrotna i poczucie kontroli	73
Rozdział 10. Odwoływanie się do wartości	75
Wartości: soczewka celu	75
Dokopując się do tego, co naprawdę ważne	80
Kiedy warto sięgać do wartości?	82
Rozdział 11. Jasny cel i przejrzyste zasady gry	87
Rozdział 12. Cel mieszczący się w ramach możliwości	91
Rozdział 13. Czym są zasady gry?	95
Rozdział 14. Jak stworzyć dobre zasady gry?	97
Rozdział 15. Punktacja	99
Punkty dodatnie	99
Punkty ujemne	103
Dodatkowe gratyfikacje	104
Punkty ratunkowe	106
Rozdział 16. Nagrody	109
Dlaczego nagrody działają?	109
I dlaczego przestają?	110

Siła małych nagród	119
Dobre praktyki stosowania nagród	124
Trudności w przyznawaniu sobie nagród	129
Wykonywanie zadania jest nagrodą	130
Rozdział 17. Akceptacja zasad gry	133
Odzyskanie sprawczości	134
Dobrze się spisać	139
Rozdział 18. Modyfikacja reguł gry w trakcie rozgrywki	143
Level okazał się zbyt dużym wyzwaniem	144
Level okazał się zbyt małym wyzwaniem	144
Zasady punktacji nie działają	145
Luki w zasadach	145
Rozdział 19. Admin	147
Rozdział 20. Rywalizacja – ze sobą czy z innymi?	149
Rozdział 21. Wersja demo	153
Rozdział 22. Fabuła	155
Rozdział 23. Dziennik pokładowy	159
CZĘŚĆ III. PRZYKŁADY GIER	
Rozdział 24. Przykłady gier rozegranych przez Naczelnego Zmieniaacza	163
Nawyki żywieniowe – słodczyce, słone przekąski, podjadanie	163
Nawyki żywieniowe – warzywa, owoce, ryby	176
Oszczędzanie drobnych sum pieniędzy	186

Rozdział 25. Przykłady gier rozegranych	
przez Zmieniaczy	193
Gra Zmieniaczki Asi: prokrastynacja	194
Gra Zmieniacza Krzyśka: praca magisterska	200

CZĘŚĆ IV. PROTIPY, CZYLI DOBRE RADY CIOCI JADZI

Uważaj na przekonania	212
Wyznaczaj cele, korzystając z różnych narzędzi	213
Mów, co robisz	213
Mów, dlaczego to robisz	214
Napisz list z przyszłości	214
Zrób audyt	215
Zrób przegląd	215
Dbaj o powtarzalność	216
Szukaj zaplecza	216
Unikaj chóru maruderów	217
Wykryj współników	217
Matematyka, głupcze!	218
Korzystaj z podpowiedzi	218
Unikaj pokus	219
Rób bilans	219
Zarzucaj kotwicę	220
Zjedz kanapkę	220
Odznaki	221
Posłowie	223
Dziękuję mamie, Bogu i Akademii ;)	227

CZĘŚĆ I SYPIAJĄC Z WROGIEM



W tej części:

- dowiesz się, dlaczego czujemy opór przed zmianą,
- rozwikłasz tajemnicę silnej woli,
- zrozumiesz, w jaki sposób tworzą się nawyki,
- dowiesz się, jak oswobodzić się z pętli nawyku,
- poznasz korzyści wynikające z zmiany wyzwania w grę.

ROZDZIAŁ 1.

**PAN MÓZG — SPRZYMIERZENIEC
CZY SABOTAŻYSTA?
SKĄD BIORĄ SIĘ TRUDNOŚCI
WE WPROWADZANIU ZMIAN**

*Twój mózg jest jak najgorszy polityk. Zrobi wszystko,
żebyś na niego zagłosował, a potem kopnie cię w tyłek.*

— John Whithmore

Z gada pradziada

Tym, co zwykle przeraża ludzi w procesie zmiany (oprócz tego, że to proces, a zatem coś rozciągniętego w czasie i trzeba duuużo cierpliwości), jest **nowość**, przed którą najstarsza część ludzkiego mózgu, czyli tzw. **gadzi mózg** (zlokalizowany w pobliżu pnia mózgu), broni się rękami i nogami. I to Twoimi rękami i nogami. A z pomocą przychodzi mu **mózg ssaczy**. Jeśli robimy postanowienia i stawiamy sobie cele, to bywa, że są one nad wyraz am-

bitne i oczekujemy dużych, spektakularnych i szybkich efektów. To trochę tak, jakbyś dopiero się urodził i oczekiwał, że nazajutrz zaczniesz chodzić i mówić. Chcemy czegoś, co dosłownie odmieni nasze życie. Problem w tym, że ranga takich zmian bywa przytłaczająca — na tyle, że człowiek sam siebie przekonuje, iż ta zmiana nie jest mu wcale potrzebna. Dlaczego tak się dzieje?

Wyobraź sobie spokojnego starszego pana, który nieprzerwanie od 30 lat, codziennie o 19.30 zasiada w fotelu, by obejrzeć w telewizji swój ulubiony program. Teraz pomyśl o tym, że pewnego dnia do mieszkania tego staruszka wdziera się ktoś zupełnie obcy i stanowczym tonem oznajmia:

— Od dziś o 19.30 będziemy wychodzić z domu i spacerować wokół bloku, bo to dobre dla twojego zdrowia!

Czy nie wkur... ekhem, nie zdenerwowałbyś się na miejscu tego staruszka? Teraz pod staruszka podstaw swój gadzi mózg, pracujący w kooperacji z mózgiem ssaczym, a pod nieznanego inną strukturę Twojego mózgu — **kore nową**. Fotel i program w TV to Twój **stary nawyk**, który Ci szkodzi, ale też sprawia przyjemność i daje poczucie bezpieczeństwa.

Podsumujmy. Ludzki mózg składa się z trzech obszarów: mózgu gadziego, ssaczego i kory nowej. **Gadzi mózg** to, jak już wspomniałam, najstarsza struktura naszego mózgu.

W tej części kryją się wszelkie **instynktowne odruchy**, które uaktywniają się bez naszej świadomości, a często także wbrew naszej woli. Mózg gadzi przechowuje w swoim pudełku z zabawkami wszystkie **automatyczne reakcje**, które wielokrotnie ratowały tyłek naszym praprzodkom i które często ratują życie także nam. To jemu zawdzięczamy słynny mechanizm **atak, ucieczka lub zastygnięcie** (czyli udawanie martwego), który uaktywnia się w sytuacji **zagrożenia** – tak realnego, jak i wyobrażonego.

Największy problem, jaki mamy z tym obszarem mózgu, jest taki, że definicja słowa „zagrożenie”, którą się posługuje, jest bardzo szeroka... Ta struktura mózgu dosłownie ga(r)dzi wszystkim, co jest **nowe, nieznane, inne** niż dotychczas. Uwielbia za to swój stary fotel i program w TV, bo to coś, co zna, co jest zrutynizowane, przewidywalne. To sytuacja, w której wie, jak się zachować. Gadzi mózg kocha **nawyki i rutynę** dnia codziennego – i to niezależnie od tego, czy nam służą. Nie ma dla niego także znaczenia, że zmiana, którą chcesz wprowadzić, będzie z korzyścią dla Twojego organizmu, kariery czy relacji z innymi ludźmi. Wie tylko, że dzieje się coś nowego, coś innego, więc prawdopodobnie jesteście w niebezpieczeństwie i trzeba się ratować – na przykład zwiąć. Formą takiego zwiewania może być **prokrastynacja**, czyli odwlekanie działania w czasie do momentu, w którym jego podjęcie nie jest już możliwe lub zostało bardzo niewiele czasu, by je rozpocząć (a co dopiero ukończyć).

Drugi obszar, nieco młodszy, to tzw. **mózg ssaczy** (układ limbiczny), który z kolei w swoim pudełku z zabawkami trzyma nasze **popędy, emocje i uczucia**. Przechowuje też dla nas to, co już się zdarzyło i jest warte zapamiętania. Można zatem powiedzieć, że to taki dysk twardy z zapisem naszej **pamięci długotrwałej**.

Walter Mischel — wybitny amerykański psycholog i twórca **testu marshmallow**, o którym szerzej opowiem Ci za chwilę — nazywa mózg gadzi i ssaczy **układem gorącym**. Jak dowodzi Mischel, układ ten daje sygnał „Start!”, a zatem inicjuje natychmiastową reakcję na silne bodźce, które pobudzają nas fizjologicznie i emocjonalnie. Mischel zwraca uwagę na fakt, że już w chwili narodzin nasz gadzi mózg jest gotowy do działania — to on bowiem sprawia, że w momencie, gdy nie są zaspokojone potrzeby niemowlęcia lub odczuwa ono ból, następuje wybuch płaczu. I jest to lament, wobec którego ciężko przejść obojętnie.

Z kolei **kora nowa** jest najmłodszą strukturą naszego mózgu. Tu znajduje się **źródło myśli logicznych, racjonalnych**, a także naszej **kreatywności** i niezmiernych pokładów **wyobraźni**. Wspomniany już Mischel nazywa ją **układem chłodnym**. Kora nowa rozwija się powoli, stopniowo zwiększając swoją aktywność, zwłaszcza w okresie przedszkolnym i wczesnoszkolnym. Pełną „gotowość operacyjną” uzyskuje dopiero, gdy mamy dwadzieścia kilka lat. To dlatego małe dzieci mają największe trud-

ności w samokontroli — i trudno je za to winić. Kora nowa jest najbardziej ewolucyjnie „wypasionym” obszarem naszego mózgu — to ona bowiem odróżnia nas od pozostałych gatunków. Dzięki niej nasze myśli, emocje i działania są **dopasowane do kontekstu sytuacji**. I co najważniejsze z punktu widzenia zmiany naszych nawyków — kora nowa wspiera nas w **hamowaniu działań**, które zaprzepaszczają szansę na osiągnięcie celu. To dzięki niej potrafimy **przekierować uwagę** na coś innego, gdy w zasięgu naszego wzroku znajdzie się ociekające czekoladą ciastko, a my jesteśmy w trakcie zmiany nawyków żywieniowych. Podczas kiedy układ gorący koncentruje się na tym, by było mu dobrze i komfortowo **teraz**, kora nowa pomaga podjąć decyzję najlepszą z punktu widzenia **przyszłości**¹. Tak jakby wiedziała, że jeśli zjesz teraz to cholerne ciastko, to nie tylko będziesz miał wyrzuty sumienia, ale być może zmniejszysz swoje szanse na zmianę nawyku, a co za tym idzie — na utrzymanie w przyszłości prawidłowej wagi i uniknięcie chorób wynikających z nieodpowiedniej diety. Ty myślisz: „To tylko jedno ciastko!”, ale kora nowa wie... ona wie, o co Ci naprawdę chodzi ;).

Wewnętrzny system alarmowy

Wydawałoby się zatem, że mając do dyspozycji taką strukturę, możemy bez problemów osiągać swoje cele. Kłopot

¹ Walter Mischel, *Test marshmallow*, Smak Słowa, 2015, str. 50 – 52.

w tym, że kiedy kora nowa wyjmuje sztandar z napisem ZMIANA, gadzi mózg pokazuje jej gest Kozakiewicza i wraz z mózgiem ssaczym rozpoczyna **akcję sabotażu**. Jeśli nie jesteś przekonany, że ci goście mają razem wielką moc, to odpowiedz sobie na pytanie. Czy kiedykolwiek zdawałeś ważny egzamin lub widziałeś kogoś, kto lada moment miał stanąć przed komisją egzaminacyjną? To mogła być matura, kolokwium, obrona pracy dyplomowej. Przypomnij sobie: czy Tobie lub tej osobie nie zachciało się wtedy nagle pójść do toalety?

W sytuacji nowej, gdy stajemy w obliczu nieznanego, mózg gadzi i ssaczy przybijają sobie piątkę. Włączają wówczas coś, co nazywam **wewnętrznym systemem alarmowym**. To wtedy zaczyna się produkcja **hormonu stresu** (kortyzolu) — często w nadmiernych ilościach, pocenie się, oblewanie rumieńcem, drżenie rąk. Puls przyspiesza, a do tego człek czuje się niepewnie, jest zdezorientowany i przestraszony. Oto moment, w którym chłopaki postanowili odciąć Ci dostęp do kory nowej i ratować Twój tyłek — niezależnie od tego, czy z racjonalnego punktu widzenia coś faktycznie Ci grozi.

Skoro system alarmowy został włączony, to jest spora szansa na to, że będziesz uciekał albo atakował. W tej sytuacji warto, byś był zwinny i lekki, bo wtedy będziesz szybciej zwiewał lub podniesiesz swoją skuteczność ataku. A skoro tak, to jest w tym momencie kilka popędów i ukła-

dów zupełnie Ci niepotrzebnych... Powodem, dla którego Ty lub Twoi znajomi musieliście iść do toalety tuż przed ważnym egzaminem, jest odcięcie przez wewnętrzny system alarmowy m.in. układu pokarmowego i moczowego. Nie będą bowiem Ci potrzebne ani do ucieczki, ani do atakowania. A skoro zostają odcięte, to wymagają opróżnienia, bo to znacznie poprawi Twoją zwinność i lekkość...

Czy teraz, wiedząc, kto i dlaczego zagnał Cię do toalety, nadal uważasz się za istotę racjonalną?... Oczywiście nie jest tak, że teraz, gdy już masz tego świadomość, będziesz w stanie po mistrzowsku panować nad swoimi reakcjami. Niedawno miałam przyjemność wystąpić na konferencji, na której w eksperckim panelu dyskusyjnym wraz z dwiema innymi osobami wypowiadałam się na temat twórczych zmian w życiu. Wiedzieliśmy, o której godzinie zgodnie z agendą wchodzimy na scenę, jednak w pewnym momencie organizator konferencji przez pomyłkę wyświetlił planszę sugerującą, że teraz wystąpi nasza trójka. Było to odstępstwo od planu o dobre 40 minut. Przez chwilę patrzyliśmy po sobie skonsternowani. Organizator szybko przeprosił za pomyłkę i zaprosił na scenę prelegenta, który zgodnie z harmonogramem miał wtedy wystąpić. Chwilę później cała nasza trójka panelistów spotkała się przy wejściu do... toalet. Mogłabym powiedzieć, że chodziło o sprawdzenie, czy dobrze wyglądamy, ale prawda jest taka, że poszliśmy tam w związku z nagłą potrzebą fizjologiczną. Raptowna, nieoczekiwana zmiana

agendy spowodowała, że zostaliśmy wytrąceni ze schematu, jakim mieliśmy zamiar posłużyć się w tej sytuacji. System alarmowy włączył się i zaczął sugerować, że być może trzeba będzie wiać albo atakować, więc na wszelki wypadek warto opróżnić pęcherz. Zatem przyjmij do wiadomości to, że takie reakcje są jak najbardziej naturalne i świadczą o tym, że Twój mózg działa prawidłowo ;). Gdy pogodzisz się z myślą, że niewielka doza strachu jest nawet wskazana w sytuacji nowej, znacznie łatwiej będzie Ci pracować nad tym, by był to strach mobilizujący do działania, a nie paraliżujący i przed owym działaniem powstrzymujący.

Wspomniałam, że wewnętrzny system alarmowy przysłużył się do podtrzymania naszego gatunku przy życiu. Jeśli zastanawiasz się, jak to możliwe, wyobraź sobie naszego praprzodka udającego się na polowanie. Idzie sobie, pogwizdując, gdy nagle na jego drodze pojawia się tygrys. Przyznasz, że to moment, w którym warto reagować szybko i bezbłędnie. Jakkolwiek chwila zawahania prawdopodobnie oznaczałaby tragiczny finał takiego spotkania. Chociaż tygrys pewnie byłby zadowolony ;). Wyobraź sobie sytuację, w której nasz praprzodek stoi twarzą w twarz z tygrysem. Przygląda mu się i zaczyna się zastanawiać: „Hmm... co byłoby najlepsze w tej sytuacji? Jak powinienem się zachować? Może spróbuję porozmawiać z nim jak człowiek z tygrysem i wyjaśnię mu, że zjedzenie mnie nie jest dobrym pomysłem. Albo odwołam się do jego

uczuciu: mam rodzinę, nie mogę ich zostawić na pastwę losu, na pewno to zrozumie. W zasadzie to całkiem ładny ten tygrys... myślę, że mógłbym mu zaproponować, żeby był modelem do mojego najnowszego malowidła w jaskini”. Nie jestem pewna, czy w realnej sytuacji rozważania naszego praprzodka nie zakończyłyby się przypadkiem na samym „Hmm...”, bo na resztę nie byłoby już czasu.

Jak widzisz, w sytuacjach zagrożenia kora nowa i to, co ma nam do zaproponowania (a co zresztą jest użyteczne w wielu obszarach naszego życia), tutaj nie sprawdziłoby się zbyt dobrze. Mimo że dziś, gdy polujemy na mięso w sklepie, za regałem rzadko czai się na nas tygrys, to jednak wewnętrzny system alarmowy wciąż się przydaje. Choćby w sytuacji zagrożenia na drodze, gdy trzeba szybko reagować, by uchronić siebie od wypadku, obrażeń a niekiedy nawet od śmierci.

Strach się bać

Sytuacja zmiany jest dla Twojego organizmu szokiem — tym większym, im dłużej „zasiedziałeś się” w kiepskich nawykach. Przeżywasz zatem stres, a Twój mózg chce Cię przed nim ochronić. Neuropsycholog Amy Arnsten z Uniwersytetu Yale przeanalizowała sporo badań dotyczących wpływu stresu na nasze działania. Skłoniło ją to do wysnucia wniosku, że nawet stres o umiarkowanym natężeniu może spowodować raptowny deficyt zdolności

oferowanych nam przez korę nową². Warto zdawać sobie sprawę z budowy własnego mózgu i znać źródła swoich zachowań w nowej sytuacji. Czynienie sobie z tego powodu wyrzutów albo zastanawianie się, co jest ze mną nie tak, są zupełnie bezcelowe. Boisz się — i to zupełnie naturalne. Dzięki temu mechanizmowi nasi praprzodkowie przeżyli, ja napisałam tę książkę, a Ty możesz ją przeczytać. To, co chcemy teraz zrobić, to nauczenie Cię podejmowania działania pomimo strachu — nieco osłabić lęk, a nie kompletnie go wyeliminować. Z moich doświadczeń i obserwacji wynika bowiem, że nie da się pozbyć strachu w 100%. Można jednak tak przygotować swój plan zmiany, by strach przestał paraliżować, a przybrał formę ekscytacji, pobudził Twoją ciekawość. Wchodzisz w to? Mam nadzieję, że tak :).

² Walter Mischel, *Test marshmallow*, Smak Słowa, 2015, str. 55.

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**

Gra w zmianę

Ile razy w życiu obiecywałeś sobie: „Zmienię się!”? Czy przypadkiem nie co roku? Każdego pierwszego dnia stycznia wielu z nas zapisuje listę noworocznych postanowień: schudnę, opanuję język obcy, rzucę palenie, zacznę biegać... I co? I nic! W kolejnym roku wynotowujemy te same postanowienia, o których zapominamy najdalej w lutym, wcale ich nie realizując. Rezygnujemy z nich, ponieważ często zwyczajnie nas przerastają. Owszem, dobrze byłoby się pozbyć złych nawyków i wyrobić dobre, ale... to takie trudne! Wymaga wyrzeczeń! Dyscypliny! Czasu! Determinacji! I tu leży pies pogrzebany. Równie mocno jak pragniemy zmian, boimy się ich, przez co już na wstępie rezygnujemy z wielu korzyści, jakie ze sobą niosą.

Istnieje jednak narzędzie, które może sprawić, że zmiana z groźnej i nieosiągalnej staje się ciekawa, a nawet ekscytująca! Narzędzie podsycające wewnętrzną motywację i pozwalające z zupełnie innej perspektywy spojrzeć na wyzwanie, które przed sobą stawiasz. Zwie się ono grywalizacją i pozwala przekształcić proces zmiany w grę, niwelując tym samym podstawowy problem, jaki ze zmianą ma nasz mózg: zmiana to nowość, a nowość to potencjalne zagrożenie. Tymczasem gra oznacza frajdę, ekscytację, obietnicę przygody... To wyzwanie, które Twój umysł chce podjąć, ponieważ bardzo lubi się bawić.

**Gotowy na przygodę?
Zatem otwórz tę książkę i wejdź do gry!**



Jadwiga Korzeniewska – socjolog, trener, głównodowodząca Laboratorium Zmieniacza, któremu przyświeca idea, że warto być jednocześnie badaczem i przedmiotem badań dotyczących własnej zmiany osobistej. Prowadzi szkolenia poświęcone zmianie nawyków. Specjalizuje się w dziedzinie przygotowywania planu zmiany i wdrażania go w oparciu o sześć źródeł wpływu (motywację osobistą, społeczną i strukturalną oraz umiejętności osobiste, społeczne i strukturalne). Prowadzi także zajęcia dotyczące zmiany nawyków w myśleniu (odwyk od perfekcjonizmu, trening pozytywności). Od 2009 r. współorganizuje terenowe gry miejskie, do których pisze fabularyzowane scenariusze.

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: 37780



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



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

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

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

Cena 37,00 zł

ISBN 978-83-283-1958-5



9 788328 319585