

VANESSA VAN EDWARDS

# ZŁAM SZYFR

LUDZKICH ZACHOWAŃ

Zyskaj społeczne supermoce

Charyzma

Wiarygodność

Osobowość

Emocje

Życzliwość

Władza

 biznes

VANESSA VAN EDWARDS

# ZŁAM SZYFR LUDZKICH ZACHOWAŃ

Zyskaj społeczne supermoce

Przekład: Magda Witkowska

Dla każdego,  
kto kiedykolwiek czuł się dziwnie w towarzystwie.  
Nie jesteś sam!

# SPIS TREŚCI

Wprowadzenie .....	9
--------------------	---

## Część I. Pierwsze pięć minut

Rozdział 1. Kontrola nad sytuacją .....	25
Rozdział 2. Zdobywanie uwagi rozmówcy .....	49
Rozdział 3. Iskra .....	69
Rozdział 4. Podkreślanie .....	95
Rozdział 5. Splatanie .....	115

## Część II. Pierwsze pięć godzin

Rozdział 6. Odczytywanie .....	135
Rozdział 7. Dogłębne poznanie .....	163
Rozdział 8. Uznanie .....	201
Rozdział 9. Docenienie .....	223

## Część III. Pierwszych pięć dni

Rozdział 10. Kontakt .....	249
Rozdział 11. Moc .....	271
Rozdział 12. Otwartość .....	293
Rozdział 13. Ochrona .....	313
Rozdział 14. Zaangażowanie .....	333

Co dalej? .....	349
Dodatkowe materiały cyfrowe .....	351
Warsztaty dla firm .....	353
Dodatek. Fiszki z mikroekspresjami .....	355
Podziękowania .....	363

# WPROWADZENIE

Cześć, mam na imię Vanessa. Jestem dziwna, ale nauczyłam się sobie z tym radzić.

Podczas szkolnych imprez zawsze zgłaszałam się na ochotnika do pilnowania jedzenia. Jeśli któryś z popularnych dzieciaków przypadkiem na mnie wpadł, dostawałam czkawki i nie mogłam nad nią zapanować. Gdy rodzice zainstalowali w domu internet, moim pierwszym znajomym na czacie była szkolna pielęgniarka. W drugiej klasie próbowałam sobie załatwić stałe zwolnienie z WF-u, jako powód podając bóle menopauzalne. Google'a wtedy niestety jeszcze nie było...

Na dowód własnej słabości z tamtego okresu przedstawiam swoje zdjęcie, zrobione mniej więcej w 1993 roku.

Jak widać, miałam upodobanie do noszenia „hełmu” na głowie, mimo że nie uprawiałam żadnego sportu, który by wymagał stosowania kasku. Żaden taki sport nawet mnie nie interesował. Dałam też wyraz mojemu głębokiemu przekonaniu, że nic tak dobrze nie pasuje do workowatej koszuli, jak kamizelka – i to w kratkę (przyznam jednak zupełnie szczerze, że doborowi ubrań nie poświęcałam zbyt wiele uwagi).

Przed szczególnie stresującymi wydarzeniami towarzyskimi dostawałam pokrzywki i w rezultacie szłam do szkoły w długich spodniach



Ja około 1993 roku.

i koszulach z długim rękawem, aby przykryć opuchnięte, czerwone i swędzące kończyny. Jak łatwo się domyślić, wysypka na twarzy i głowie nie podnosiła mojej pozycji w rankingach popularności.

Ostatecznie nie było jednak tak źle. Na walentynki dostawałam kartki od nauczycieli.

## JAK ZŁAMAĆ SZYFR LUDZKICH ZACHOWAŃ?

Byłoby znacznym niedopowiedzeniem stwierdzić, że opanowanie kompetencji społecznych nie przyszło mi w sposób naturalny. Sama musiałam się uczyć tego w bólach, żeby teraz z łatwością móc tobie przekazać tę wiedzę. A było to tak. Na początku doszłam do wniosku, że o zachowaniach ludzi można się uczyć – dokładnie tak samo, jak można się uczyć matematyki czy języka obcego na sprawdzian. Przygotowałam więc sobie fiszki z wyrazami twarzy i obserwowałam schematy pogawędek. Podjęłam też trud obserwowania emocji, które nauczyciele starali się ukrywać – chociaż akurat to czasami rodziło dla mnie nieprzyjemne konsekwencje.

Czytałam o ludziach wszystko, co tylko wpadło mi w ręce – podręczniki do przedmiotów psychologicznych, wyniki badań socjologicznych, najróżniejsze książki dotyczące ludzkich zachowań. W końcu zaczęłam tworzyć własne testy i eksperymenty. W ramach jednego z takich eksperymentów w wersji mini przygotowałam fiszki z hasłami na dobry początek rozmowy, wykorzystując do tego wyniki badań dotyczących dopaminy. Nosiałam je w torebce i testowałam ich działanie na obcych ludziach, odnotowując reakcje moich rozmówców. Innym razem starałam się naśladować język ciała typowy dla szympanów, które pełnią w stadzie funkcję osobników alfa. Chciałam się przekonać, czy moi rozmówcy będą te gesty naśladować (ten eksperyment akurat się nie udał). Jeszcze innym razem wzięłam udział w konkursie na prezentację biznesową i zastosowałam podczas swojego wystąpienia techniki perswazji, aby się przekonać, czy w ten sposób uda mi się pokonać system.

W pewnym momencie doszłam do wniosku, że będę opisywać wszystkie moje perypetie oraz spostrzeżenia dokonywane z perspektywy ludzkiego królika doświadczalnego. W ten sposób powstał blog *ScienceofPeople.com*.

Ku mojemu wielkiemu zaskoczeniu, ale i radości, okazało się, że nie tylko ja mam kłopot z relacjami z ludźmi. Z czasem nasze artykuły zaczęły się pojawiać w różnych miejscach na świecie, a nasze filmy zyskiwały coraz większą popularność. Wtedy zainteresowały się nami media. Materiały opisujące nasze wyjątkowe podejście pojawiły się w publicznym radiu (NPR), „Inc.” oraz „Forbesie”. Doszłam do wniosku, że pora zacząć prowadzić eksperymenty na większą skalę i na bazie Science of People stworzyć laboratorium ludzkich zachowań.

W naszym laboratorium każde przedsięwzięcie rozpoczyna się od wyników najnowszych badań naukowych, na podstawie których opracowujemy praktyczne eksperymenty i taktyki działania. Następnie przedstawiamy te nasze pomysły czytelnikom i studentom, którzy przystępują do prowadzenia testów. Mogę więc zapewnić, że każda z kompetencji opisywanych w tej książce została już dopracowana przez tysiące studentów, którzy stosowali ją w praktycznych sytuacjach, a następnie przekazywali nam swoje wnioski, abyśmy mogli na ich podstawie wprowadzić odpowiednie poprawki.

Nasza tajemnica sprowadza się zatem właśnie do poniższej metody.

**Krok pierwszy:** Znaleźć interesujące badanie.

**Krok drugi:** Opracować praktyczną strategię do zastosowania w życiu codziennym.

**Krok trzeci:** Testować, wprowadzać poprawki, doskonalić.

**Powtórzyć.**

Sama nazywam to nasze podejście łamaniem szyfru zachowań. W ciągu ostatnich ośmiu lat udało mi się opracować skróty, wzory i schematy, dzięki którym można się dogadać właściwie z każdym. Za sprawą kursów internetowych oraz warsztatów z osobistym udziałem uczestników z naszą metodą zapoznali się już miliony ludzi. Pracowałam z zespołami z firm z listy Fortune 500, wspierając je w procesie rozwijania inteligencji interpersonalnej. Podczas warsztatów szybkich randek pomagałam singlom nawiązywać kontakty z innymi ludźmi. Wspierałam też przedsiębiorców, którzy chcieli wykorzystać zdobycze nauk społecznych podczas konkursów na najlepszą prezentację. Moje felietony oraz artykuły na mój temat ukazują się w „Huffington Post”, w „Forbesie” oraz



w CNN, dzięki czemu ludzie na całym świecie mogą z nich korzystać, aby z większym powodzeniem nawiązywać relacje z innymi.

Na podstawie naszych najważniejszych spostrzeżeń opracowaliśmy uniwersalny schemat, który przedstawiamy w tej książce. Każdy z jej rozdziałów pozwala opanować jeden z czternastu trików łamacza szyfrów zachowań. To proste, ale niezwykle skuteczne narzędzia, dzięki którym można zapewnić sobie większy sukces w życiu zawodowym i osobistym, a także podnieść poziom dochodów.

## CZEGO SIĘ DOWIESZ?

**Ta książka wyjaśnia, jak działają ludzie.** Jeśli się wie dokładnie, co kogo kręci, można w odpowiedni sposób kształtować własne zachowanie, ale również interakcje i relacje. Utrzymując kontakty z ludźmi, warto posiłkować się pewnym określonym schematem, tak samo jak przy rozwiązywaniu skomplikowanych zadań matematycznych warto stosować równania. W przeciwnym razie tylko niepotrzebnie utrudniamy sobie życie i sprowadzamy na siebie niepotrzebne kłopoty. Ta książka pozwoli ci opanować umiejętności społeczne, o których w szkole nie wspomiano ani jednym słowem.

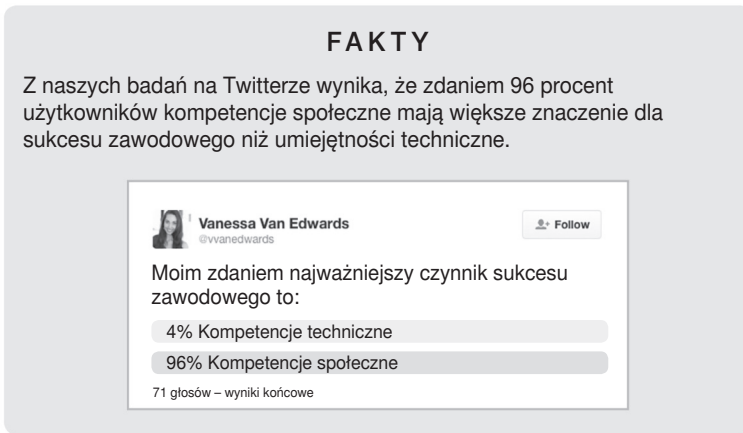
Ludzie bardzo różnią się od siebie pod względem wyglądu zewnętrznego, ale w środku wszyscy działają mniej więcej tak samo – i są wręcz upiornie przewidywalni. **Zachowaniami ludzi rządzą określone zasady.** Trzeba tylko wiedzieć, czego szukać.

W części pierwszej będziemy się skupiać na **pierwszych pięciu minutach** każdej interakcji. Zajmiemy się początkiem rozmowy i zdobywaniem sympatii. Pierwsze wrażenie to punkt wyjścia do zdobywania kolejnych umiejętności.

W części drugiej przekażę ci umiejętności, dzięki którym będziesz mógł lepiej poznać drugą osobę w ciągu **pierwszych pięciu godzin** każdej interakcji. Mój system szybkiego czytania ludzi i odszyfrowywania ich zachowań przydaje się zarówno w czasie pierwszych pięciu randek, jak i podczas pierwszych pięciu spotkań biznesowych. Nazywam ten system macierzą. Opisuje on proces pogłębiania pierwotnie zupełnie niezobowiązującej relacji.

Część trzecia dotyczy **pierwszych pięciu dni**. Aby lepiej człowieka poznać, trzeba nauczyć się oddziaływać na ludzi, przewodzić zespołom oraz robić większe wrażenie na wszystkich wokół. To najwyższy poziom umiejętności w zakresie budowania więzi, a przy tym ostatni etap kształtowania interakcji z ludźmi.

Podczas lektury warto wypatrywać Szybkich Faktów, czyli ramek zawierających wyniki ankiet, które prowadzimy na Twitterze i w internecie. Wygląda to tak:



W tekście odwołujemy się również do „dodatkowych materiałów cyfrowych”. Chodzi o elementy książki powiązane z materiałami wideo, zdjęciami i ćwiczeniami, które mogą wspierać proces uczenia się. Są one dostępne na stronie [www.ScienceofPeople.com/toolbox/](http://www.ScienceofPeople.com/toolbox/).

Jedno mogę ci obiecać: opanowanie kompetencji społecznych odmieni twoje życie. Inteligencja interpersonalna to katalizator sukcesu. Po zapoznaniu się z treścią tej książki będziesz potrafił przeprowadzić z każdym człowiekiem taką rozmowę, która zapadnie mu w pamięć. Będziesz potrafił wyrzucić odpowiednie pierwsze wrażenie na klientach, współpracownikach i znajomych. Zyskasz pewność siebie, kontrolę nad sytuacją i charyzmę, dzięki czemu łatwiej ci będzie nawiązywać kontakty.

- **Ludzie o wysokiej inteligencji interpersonalnej zarabiają rocznie średnio o 29 tysięcy dolarów więcej niż ludzie o niskim poziomie tych kompetencji.**

- 90 procent najsukuteczniejszych pracowników ma wysoki wskaźnik inteligencji interpersonalnej.
- Ludzie sprawnie nawiązujący relacje interpersonalne są o 42 procent bardziej szczęśliwi i zadowoleni ze swojego życia

Zdarza mi się żartować, że kompetencje interpersonalne to społeczny lubrykant życia. Znajomość praw rządzących ludzkimi zachowaniami powoduje, że wszystko dzieje się jakby sprawniej.

**W sferze zawodowej:** potrafisz skuteczniej prowadzić negocjacje w sprawie podwyżki, łatwiej ci się nawiązuje relacje ze współpracownikami, potrafisz się odnaleźć podczas spotkań networkingowych, wiesz, jak w krótkim czasie przekonać innych do swoich racji.

**W sferze społecznej:** potrafisz wyrzucić niezatarte pierwsze wrażenie, potrafisz łagodzić napięcie w związku, masz bardziej oddanych i bardziej wspierających przyjaciół, ze wszystkimi się dogadujesz.

**W sferze romantycznej:** potrafisz zaimponować drugiej osobie, wiesz, jak pogłębiać relację, twój flirt jest odbierany jako autentyczny, umiesz zapobiec nieporozumieniom.

Podsumowując, proces zdobywania przyjaciół i zjednywania ludzi można opisać naukowo, a zdobycie wiedzy w tym zakresie pozwoli ci diametralnie zmienić charakter twoich interakcji.

Nadszedł czas na wielką przygodę.

## TWÓJ WSKAŹNIK INTELIGENCJI INTERPERSONALNEJ (PQ)

„W każdym zadaniu do wykonania jest coś przyjemnego. Gdy uda ci się to znaleźć i na tym skupić, zadanie staje się zabawą”.

Mary Poppins

Opracowałam test, za pomocą którego możesz ocenić własny poziom inteligencji interpersonalnej (PQ). Wykonując ten test, będziesz mógł ocenić aktualny poziom własnych kompetencji. Dobra wiadomość jest taka, że kompetencje interpersonalne można doskonalić, poszerzać

i wzbogacać. Każdy trik, którego nauczysz się dzięki lekturze tej książki, pomoże ci poprawić uzyskany wynik, jakkolwiek by on był.

Test będziemy powtarzać po zakończeniu lektury książki. Zależałoby mi na tym, aby dzięki zawartej w niej wiedzy twój wynik poprawił się co najmniej o 50 punktów.

## Test na PQ

1. Który uśmiech jest szczery?

A



B



C



D



2. Gdzie najlepiej stanąć podczas spotkania networkingowego?

- a) W pobliżu wejścia.
- b) Przy stole z jedzeniem, gdzie można siedzieć z ludźmi.
- c) Przy wyjściu z części barowej.
- d) Obok kogoś znajomego.

3. Co się maluje na tej twarzy?



- a) Rozbawienie.
- b) Smutek.

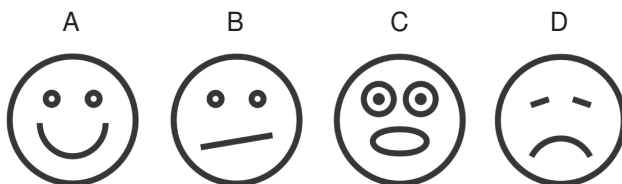
- c) Znudzenie.
  - d) Pogarda.
4. Które powiedzenie dotyczące ludzi ma w sobie najwięcej prawdy?
- a) „Przeciwieństwa się przyciągają”.
  - b) „Ciągnie swój do swego”.
  - c) „Łyżka dziegciu beczkę miodu zepsuje”.
  - d) „Nie kłósz ręki, która cię karmi”.
5. W jakim stopniu nasza osobowość ma podłoże genetyczne?
- a) W bardzo niewielkim. Osobowość zależy przede wszystkim od tego, w jakich warunkach się dorasta.
  - b) 35–50 procent.
  - c) 55–75 procent.
  - d) W znacznym. Nasza osobowość w większości zależy od DNA.
6. Najlepszy sposób na to, aby okazać komuś zainteresowanie, to:
- a) Wymienić wszystko, co się w nim uważa za rewelacyjne.
  - b) Wręczyć mu prezent.
  - c) Sporządzić dla niego listę zadań do wykonania.
  - d) Wszystkie powyższe.
  - e) W przypadku każdego człowieka będzie inaczej.
7. Które zdanie najlepiej opisuje wyraz twarzy osoby na zdjęciu?



- a) Coś tu dziwnie pachnie.
- b) Złości mnie to.

- c) Nie wiem, o co chodzi.
- d) Boję się.

8. Który emotikon najbardziej pasuje do twarzy na zdjęciu?



9. Gdyby człowiek ze zdjęcia wszedł do twojego biura, co byś sobie o nim pomyślał? (Podpowiedź: tylko jedna z ocen jest poprawna).



- a) To introwertyk.
- b) To ekstrawertyk.

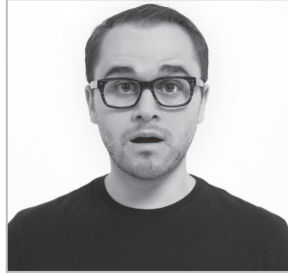
- c) Jest wyluzowany.
  - d) Jest nieśmiały.
10. Nasz mózg podejmuje największą aktywność wtedy, gdy rozmowa dotyczy:
- a) Przeżyć miłosnych.
  - b) Najnowszych ploteczek.
  - c) Nas samych.
  - d) Najnowszego thrillera.
11. Co się maluje na tej twarzy?



- a) Ekscytacja.
  - b) Roztrzepanie.
  - c) Zainteresowanie.
  - d) Zaskoczenie.
12. Podczas przeciętnej rozmowy ludzie na ogół utrzymują kontakt wzrokowy przez ... czasu?
- a) 31 procent.
  - b) 51 procent.
  - c) 61 procent.
  - d) 91 procent.
13. Jaki jest najlepszy sposób na to, aby kogoś do siebie przekonać?
- a) Opowiedzieć mu historię.
  - b) Obdarzyć go komplementem.

- c) Rozbawić go.
- d) Powiedzieć mu coś zaskakującego.

14. Co się maluje na tej twarzy?



- a) Zaskoczenie.
  - b) Nienawiść.
  - c) Strach.
  - d) Zmieszanie.
15. Który z poniższych nawyków najbardziej irytuje ludzi?
- a) Nadmierna gadatliwość.
  - b) Nadmierna małomówność.
  - c) Brak autentyzmu.
  - d) Popisywanie się.
16. Ludzie będą skłonni zapłacić więcej za coś, co:
- a) Kupili również ich znajomi.
  - b) Zalecił im lekarz.
  - c) Wpisuje się w ich osobowość.
  - d) Dopasowali do własnych potrzeb.
17. Gdy spotykasz kogoś po raz pierwszy, najtrudniej jest ci trafnie ocenić:
- a) Na ile jest ekstrawertykiem.
  - b) Jak wiele rzeczy go martwi.
  - c) Czy jest otwarty na nowe pomysły.
  - d) Jaki ma poziom IQ.
  - e) Na ile jest zorganizowany.



18. Skłonności neurotyczne nowego współpracownika najłatwiej rozpoznać po tym, że:
- Zawiesił kilka plakatów motywacyjnych.
  - Pierwszego dnia na wszystkie spotkania przyszedł przed czasem.
  - Natychmiast ci się przedstawił.
  - Czekał, aż ty się przedstawisz jemu.
19. Co się maluje na tej twarzy?



- Zażenowanie.
  - Zmieszanie.
  - Irytacja.
  - Odraza.
20. Najłatwiej poprawić komuś nastrój, sprawiając, że czuje się:
- Doceniony pochlebstwem.
  - Atrakcyjny.
  - Wartościowy.
  - Silny.

## Klucz odpowiedzi

I koniec! Teraz sprawdź odpowiedzi. Przejrzyj swoje wybory i przyznaj sobie 0 punktów za każdą niepoprawną odpowiedź oraz 10 za właściwą.

- C \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 6).
- C \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 1).
- D \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 6).

4. B \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 5).
5. B \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 7).
6. E \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 8).
7. B \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 6).
8. D \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 6).
9. B \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 7).
10. C \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 4).
11. D \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 6).
12. C \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 2).
13. A \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 10).
14. C \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 6).
15. C \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 1).
16. D \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 11).
17. B \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 7).
18. A \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 7).
19. D \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 6).
20. C \_\_\_\_\_ punktów (rozdział 9).

Podsumuj swój wynik, a w ten sposób ustalisz:

swój wskaźnik PQ = \_\_\_\_\_

Zanotuj ten wynik. Po zakończeniu lektury książki sam siebie zaskoczysz.

### **0 do 50 punktów**

Bardzo się cieszę, że tu jesteś. Powiem ci, że sama zaczynałam właśnie z tego poziomu. To dobrze, że ze mną zaczynasz tę przygodę. Przygotuj się na duże zmiany.

### **51 do 100 punktów**

Orientujesz się w temacie. Przeciętny człowiek właśnie do tego przedziału się zalicza. Oboje jednak wiemy, że ty nie jesteś przeciętny. Jesteś wyjątkowy i pora pokazać to światu.

### **101 do 150 punktów**

Dobrze ci idzie. Osiągnąłeś już zupełnie przyzwoity poziom inteligencji interpersonalnej, zawsze jednak możesz radzić sobie lepiej. Spróbujmy nad tym popracować.

**151 do 200 punktów**

Proszę, proszę, jaki mądrala! Masz wrodzony talent. Skoro jednak już teraz tak świetnie sobie radzisz, to tylko pomyśl, jakie możliwości otwiera przed tobą ta książka. Powiedz to ze mną na głos: „Całkowita dominacja nad światem!”.

Niektóre odpowiedzi cię zaskoczyły? Nic w tym dziwnego.

Niewiele wiemy o podstawowych siłach kształtujących zachowania ludzi. Nie ma jednak co się przejmować. W kolejnych rozdziałach będę opisywać fascynujące badania dotyczące różnych jego aspektów.

# NAUKOWE SPOJRZENIE NA SUKCES W RELACJACH Z LUDŹMI.

## Ta książka to niezwykle praktyczny trening rozwoju kompetencji społecznych oraz inteligencji interpersonalnej.

Czy zdarza ci się czuć nieswojo podczas spotkań networkingowych? Czy zastanawiasz się czasem, co tak naprawdę myśli o tobie ktoś, z kim się umówiłeś na randkę? Chciałbyś umieć odczytywać ludzkie emocje? Jeśli tak, to pora zacząć zgłębiać naukę o ludziach. Opanowanie kompetencji społecznych odmieni twoje życie.

Vanessa Van Edwards posiada sztukę odczytywania ludzkich zachowań. Stworzyła laboratorium badawcze, w którym zajmuje się ukrytymi czynnikami kształtującymi nasze postępowanie. Udało jej się złamać kod! W swojej książce **Złam szyfr ludzkich zachowań** przedstawia różne tajemnice, systemy i skróty, dzięki którym interakcje w domu, w pracy i w innych sytuacjach społecznych przestaną być dla ciebie takim wyzwaniem. Nie chodzi tu o umiejętności społeczne z gatunku tych, które się nabywa w szkole. Ta książka to pierwszy kompleksowy podręcznik wpływania na innych oparty na badaniach naukowych – a zarazem prezentujący zupełnie nowe podejście do budowania relacji międzyludzkich.

Dzięki lekturze tej książki dowiesz się między innymi:

- Jak się odnaleźć w dużej grupie ludzi. Każde przyjęcie, każde spotkanie networkingowe i ogólnie każda sytuacja społeczna dają się nanieść na szablonową mapę. Poznaj najciekawsze punkty na tej mapie i dowiedz się, jak nawiązywać najbardziej wartościowe znajomości.
- Jak czytać ludzkie twarze. To prostsze, niż ci się wydaje. Odczytywanie wyrazu twarzy człowieka pozwala trafnie przewidywać jego emocje.
- Jak rozmawiać z różnymi ludźmi. Każda rozmowa z tobą może się na długo zapisać w pamięci rozmówcy – wystarczy, że będziesz wiedział, jak za pomocą odpowiednich słów oddziaływać na ośrodki wydzielające dopaminę w mózgu drugiego człowieka.

Dzięki znajomości praw rządzących zachowaniami ludzi zyskasz możliwość znacznie silniejszego oddziaływania na innych, co znajdzie bezpośrednie przełożenie na twoją zdolność kształtowania rzeczywistości oraz wysokość twoich zarobków. Wywrze też pozytywny wpływ na poziom twojej inteligencji interpersonalnej – będziesz zatem robić lepsze pierwsze wrażenie, szybciej nawiązywać relacje i łatwiej pozyskiwać zaufanie drugiej strony podczas negocjacji, rozmów kwalifikacyjnych, przyjęć czy wystąpień publicznych. Twoje interakcje zmienią się nie do poznania.

Patroni:

personel&zarządzanie

enactus.

INFOR.PL

NOWA  
SPRZEDAŻ

[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)

ISBN 978-83-8087-347-6



9 788380 873476 >

MT17110  
Cena 52,90 zł