

UPSTREAM

ROZWIĄZUJ
PROBLEMY,
NIM SIĘ
POJAWIĄ

DAN
HEATH



Tytuł oryginału: Upstream: The Quest to Solve Problems Before They Happen

Tłumaczenie: Bartosz Sałbut

ISBN: 978-83-283-8057-8

Copyright © 2020 by Dan Heath

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form whatsoever.

AVID READER PRESS and colophon are trademarks of Simon & Schuster, Inc.

Polish edition copyright © 2022 by Helion S.A.

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 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.

Projekt okładki: Jan Paluch

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/upstre>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

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

1. Pod prąd	9
-------------	---

Część I

Trzy przeszkody na drodze do myślenia w modelu upstream

2. Niedowidzenie problemów	29
3. Brak odpowiedzialności	47
4. Tunelowanie	63

Część II

Siedem pytań dla liderów upstream

5. W jaki sposób zjednoczyć właściwych ludzi?	81
6. Jak można zmienić system?	102
7. Gdzie można znaleźć punkt podparcia?	120
8. W jaki sposób dostrzec pierwsze symptomy problemu?	139
9. Skąd wiadomo, że odnosi się sukces?	156
10. Co robić, żeby nie wyrządzić szkód?	173
11. Kto zapłaci za to, co się nie wydarzy?	192

Spis treści

Część III

Upstream w wersji dla zaawansowanych

12. Problem Kurczaka Małego. Zagrożenia odległe i mało prawdopodobne	211
13. Hej, Wy tam — Wy w upstreamie!	234
Co dalej?	251
Przegląd	253
Dodatek 1. Skalowanie programów w sektorze społecznym	255
Podziękowania	257
Przypisy	259

Uwaga autora na temat źródeł

Na potrzeby prac nad tą książką przeprowadzono ponad 300 wywiadów i rozmów. Jeżeli w tekście pojawia się cytat bez podanego źródła (np. „stwierdził Smith”), to znaczy, że cytat pochodzi z jednej z tych rozmów. Jeżeli używam słów z innego źródła, to podaję je wprost („stwierdził Smith na łamach »New York Timesa«” itp.).

Kiedy przytaczam szczegółowe informacje lub fakty z innych źródeł, umieszczam te źródła w przypisach. Gdy dana historia opiera się w dużej mierze na słowach lub tekście kogoś innego, źródło zostało podane w tekście.

ROZDZIAŁ 1.

Pod prąd

Ty i Twój przyjaciel organizujecie piknik nad rzeką. Nagle słyszysz krzyk dobiegający znad wody — tonie jakieś dziecko. Bez zastanowienia obaj wskakujecie do rzeki, chwytaacie dziecko i plyniecie do brzegu. Nie zdążyliście jeszcze złapać tchu, gdy dobiega was wołanie o pomoc kolejnego dziecka. Ty i Twój przyjaciel ponownie rzucacie się do wody, by uratować i tę dziewczynkę. Potem waszym oczom ukazuje się kolejne walczące o przetrwanie dziecko... i kolejne... i jeszcze jedno. Ledwie nadążacie je wszystkie wyciągać. Nagle widzisz, że Twój przyjaciel wychodzi z wody i gdzieś się kieruje. „Dokąd idziesz?” — dopytujesz zdziwiony. „Idę w górę rzeki rozprawić się z gościem, który wrzuca te wszystkie dzieciaki do wody”.

Przypowieść zaadaptowana na potrzeby publicznej ochrony zdrowia z oryginału, powszechnie przypisywanego Irvingowi Zoli¹.

W 2012 roku Ryan O’Neill, szef zespołu ds. wrażeń klientów w podróżniczym serwisie internetowym Expedia, przeglądał dane pochodzące z telefonicznego centrum obsługi klienta w jego firmie. Jego uwagę szczególnie zwróciła pewna liczba, tak zaskakująca, że aż trudno było mu w nią uwierzyć. Na każdych 100 klientów dokonujących rezerwacji

w serwisie Expedia — czyli rezerwujących lot, nocleg w hotelu albo samochód w wypożyczalni — aż 58 dzwoniło później z prośbą o pomoc².

Podstawowym atutem podróżniczego serwisu internetowego jest oczywiście samoobsługa. Nie trzeba nigdzie dzwonić. Wyobraź sobie stację benzynową, w której wystarczy tylko przyłożyć kartę do czytnika przy dystrybutorze, ale w 60 procentach przypadków zawsze coś idzie nie tak i trzeba się fatygować do środka, żeby uzyskać pomoc pracownika. Tak właśnie działała Expedia.

Telefoniczne centrum obsługi klienta funkcjonowało według tradycyjnych kryteriów, czyli zarządzano nim pod kątem efektywności i zadowolenia klientów. Pracowników tej infolinii szkolono tak, aby klient był zadowolony — najlepiej, gdyby osiągnęli ten cel w jak najkrótszym czasie. Krótka rozmowa pozwalała minimalizować wydatki. „Patrzyliśmy na wszystko przez pryzmat kosztów” — przyznawał O’Neill. „Usiłowaliśmy je obniżyć. Czy dziesięciominutową rozmowę da się skrócić do dwóch minut? Tak naprawdę jednak należało się zastanowić nad czymś innym: Dlaczego dwie minuty? Dlaczego klient w ogóle musi dzwonić?”

Gdy całymi latami rozwiązuje się problemy, można zapomnieć, że da się im również zapobiegać. O’Neill poszedł ze swoimi ustaleniami do przełożonego, Tuckera Moodeya, wiceprezesa ds. globalnej obsługi klienta. Razem zajęli się kwestią absolutnie podstawową, choć do tej pory ignorowaną: Dlaczego dzwoni do nas tak wielu klientów? Sporządzili ranking najczęstszych przyczyn korzystania z infolinii.

Co było powodem najważniejszym? Klienci chcieli uzyskać kopię trasy podróży. W 2012 roku odnotowano około 20 milionów połączeń z tego właśnie powodu. Dwadzieścia milionów rozmów telefonicznych! To tak, jak gdyby w ciągu roku do Expedii zadzwonili wszyscy mieszkańcy Florydy.

Jeśli przyjąć, że koszt obsługi jednego połączenia wynosił 5 dolarów, to niniejszym ten jeden problem był wart dla firmy 100 milionów dolarów. Dlaczego zatem klienci nie otrzymywali trasy podróży automatycznie? Odpowiedzi okazywały się dość proste: klienci robili literówki podczas podawania adresu e-mail, trasa trafiała w ich skrzynce

do spamu, przypadkowo kasowali e-mail z trasą, myśląc, że to jakaś niechciana reklama. Dodatkowym utrudnieniem był fakt, że serwis w żaden sposób nie umożliwiał klientom samodzielnie odzyskania trasy.

O'Neill i Moodey poszli z zebranymi danymi do Dary Khosrowshahiego, ówczesnego prezesa Expedii. O'Neill wspomina, że powiedział szefowi: „Nie możemy tego tak zostawić”. Khosrowshahi zgadzał się, że należy zadbać o ograniczenie liczby połączeń z telefonicznym centrum obsługi, więc uczynił tę kwestię priorytetowym zadaniem zespołu ds. wrażeń klienta³. Przygotowano „salę narad”, w której regularnie spotykali się ludzie z różnych jednostek operacyjnych. Tak powstała grupa, która miała osiągnąć prosty cel: *Sporowodować, by klienci nie musieli do nas dzwonić.*

W sali narad powstawały rozwiązania kolejnych kwestii skłaniających klientów do kontaktowania się z infolinią. Kiedy uporano się z jednym takim czynnikiem, przechodzono do kolejnego. Rozwiązanie najczęściej występującego problemu, czyli prośby o trasę podróży, okazało się stosunkowo proste. System przyjmowania połączeń został wzbogacony o dodatkową opcję automatyczną: „Jeśli dzwonisz w sprawie ponownego wysłania trasy podróży, wciśnij dwa”. Zmieniono też system wysyłania e-maili, aby nie wpadały one do spamu, stworzono też narzędzie dostępne w serwisie internetowym, by każdy mógł samodzielnie ponownie uzyskać trasę podróży.

Dzisiaj nie zdarza się już, żeby ktoś dzwonił w tej sprawie. Dwadzieścia milionów połączeń z infolinią niemalże wyparowało. Podobne postępy poczyniono w przypadku innych spraw należących do „pierwszej dziesiątki”. Od 2012 roku odsetek klientów Expedii korzystających ze wsparcia telefonicznego spadł z 58 do około 15 procent⁴.

Projekt polegający na ograniczeniu liczby połączeń obsługiwanych przez infolinię Expedii okazał się skutecznym przedsięwzięciem typu upstream. Działania prowadzone z prądem (ang. *downstream*) polegają na reagowaniu na problemy, które już wystąpiły. W działaniach prowadzonych pod prąd (ang. *upstream*) chodzi natomiast o to, żeby zapobiec wystąpieniu problemów. Można odebrać telefon od klienta i rozwiązać jego problem braku trasy podróży (*downstream*) albo spowodować,

żeby klient w ogóle nie musiał dzwonić w tej sprawie, bo trasa została mu wcześniej skutecznie dostarczona (upstream).

Z pewnością wszyscy wolelibyśmy żyć w świecie funkcjonującym w modelu upstream, w którym skupiamy się na zapobieganiu występowania problemów, w związku z czym nie musimy na nie reagować. Co nas przed tym powstrzymuje? Pozytywny przykład Expedii zaskakuje tym, że firma potrzebowała aż tak długiego czasu na podjęcie tych działań. Jakim sposobem doprowadziła ona do sytuacji, w której 20 milionów osób rocznie dzwoniło w sprawie trasy swojej podróży? Czyż dzwonek alarmowy nie powinien rozbrzmieć głośno i wyraźnie, gdy centrum obsługi telefonicznej odnotowało na przykład 7 milionów połączeń w tej sprawie?

To nie tak, że kierownictwo Expedii nie było świadome problemu. Oni doskonale wiedzieli, że infolinia obsługuje olbrzymią liczbę połączeń. Po prostu działali w takim modelu, który sprzyjał ignorowaniu tej wiedzy. Jak większość firm, Expedia dzieliła swoich ludzi na zespoły zajmujące się konkretnymi obszarami. Ludzie odpowiedzialni za marketing dbali o ściąganie klientów na stronę internetową. Zespół ds. produktu dbał o odpowiednie zmotywowanie odwiedzających, by zdecydowali się dokonać rezerwacji. Zespół techników pilnował, żeby serwis internetowy działał bezproblemowo, a ludzie zajmujący się wsparciem klienta szybko i skutecznie rozwiązywał zgłaszane im problemy.

Czego tu jednak zabrakło: nie było grupy, która dbałaby o to, żeby klienci *nie musieli dzwonić z prośbą o wsparcie*. Gdyby klienci przestali dzwonić z problemami, tak naprawdę nie skorzystałby na tym żaden z zespołów firmy. Nie z takich efektów rozliczano pracowników.

Można wręcz powiedzieć, że pod pewnymi względami cele wynikowe stawiane zespołom sprzyjały zwiększaniu liczby obsługiwanych telefonów od klientów. Z punktu widzenia zespołu ds. produktu, który dążył do maksymalizacji liczby dokonanych rezerwacji, najlepszą opcją było tylko raz prosić klienta o podanie adresu e-mail, ponieważ prośba o powtórzenie go to już dodatkowy czynnik, który mógłby zniechęcić niektórych do finalizacji rezerwacji. Jedna osoba na 100 mogłaby być

na tyle poirytowana, że zrezygnowałyby z całego procesu i nie zostałyby pozyskana jako klient.

Oczywiście efektem ubocznym tego podejścia jest to, że część klientów pomyli się przy wpisywaniu adresu e-mail i będzie musiała zatelefonować z prośbą o podanie trasy podróży. To błąd systemowy. Taki klient w ogóle nie powinien dzwonić. Mimo to tak się działo, a oba zespoły mogły poszczycić się znakomitą skutecznością: zespół ds. produktu doprowadził do finalizacji transakcji, a zespół ds. wsparcia klienta szybko rozwiązał zgłoszony problem.

Mark Okerstrom, od 2012 roku dyrektor finansowy Expedii, a od 2017 roku jej prezes, stwierdził: „Tworząc organizacje, staramy się wskazać ludziom konkretne obszary, na których mają się skupić. *De facto* dostają od nas przyzwolenie na krótkowzroczność w działaniu. Mówimy im tak: Oto twój problem. Zdefiniuj swoją misję, wyznacz strategię i wskaż potrzebne ci zasoby, by ten problem rozwiązać. Twoim świętym prawem jest ignorować wszystko, co bezpośrednio nie wiąże się z tym zadaniem”.

Okerstrom chce przez to powiedzieć, że tego typu skupienie na konkretnych obszarach jest zarówno mocnym, jak i słabym punktem organizacji. Organizacje tworzą specjalizacje, ponieważ w ten sposób maksymalizuje się wydajność. Problem w tym, że te same mechanizmy funkcjonowania zniechęcają do integrowania prowadzonych działań w nowych, śmiałych kierunkach — integrowania w modelu upstream.

Dotyczy to wielu obszarów funkcjonowania społeczeństwa. W życiu tak to już jest, że często zaczynamy reagować i się w tej reakcji zapętlamy. Gasimy pożary, usuwamy awarie, rozwiązujemy problem za problemem, ale jakoś nie zabieramy się za to, co te problemy wywołuje.

Terapeuci pomagają narkomanom w walce z nałogiem, specjaliści ds. rekrutacji poszukują nowych kandydatów na miejsce odchodzących, kompetentnych menedżerów, a pediatrzy wypisują recepty na inhalatory dzieciakom z problemami oddechowymi. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że to świetnie, że istnieją profesjonaliści zdolni zająć się tego typu problemami, ale czyż nie byłoby wspaniale, gdyby narkoman nigdy nie sięgnął po narkotyki, menedżerowie spełniali się w swojej

pracy i jej nie zmieniali, a dzieci nie chorowały na astmę? Dlaczego zatem w naszych działaniach kładziemy tak duży nacisk na reagowanie zamiast na zapobieganie?

W 2009 roku rozmawiałem z zastępcą komendanta policji w pewnym kanadyjskim mieście. To między innymi tamta rozmowa wzbudziła moje zainteresowanie myśleniem w modelu upstream. Mój rozmówca uważał, że policja zanadto koncentruje się na reagowaniu na przestępstwa, a zbyt mało uwagi poświęca działaniom prewencyjnym. „W naszych szeregach duża część funkcjonariuszy chce się bawić w policjantów i złodziei. Znacznie łatwiej jest powiedzieć: »Aresztowałem tego typu« niż »Poświęciłem sporo czasu na rozmowę z tym dzieckiem, który pogubił się w życiu«”.

Podał mi przykład dwóch funkcjonariuszy⁵. Pierwszy z nich przez połowę swojej służby stoi na skrzyżowaniu, na którym często dochodzi do wypadków. Stara się być jak najbardziej widoczny, bo już sama jego obecność powoduje, że kierowcy jadą ostrożniej, więc być może w ten sposób uda się zapobiec kolizji. Drugi funkcjonariusz kryje się za narożnikiem i wystawia mandaty za łamanie zakazu skrętu. Zdaniem zastępcy komendanta dla bezpieczeństwa publicznego więcej robi pierwszy policjant, ale nagrodzony zostanie ten drugi, ponieważ będzie mógł się wykazać wysoką wykrywalnością i pokaznym stosikiem wystawionych mandatów.

To jeden z powodów, dla których często preferujemy reagowanie: to po prostu konkretniejsze, bardziej wymierne zachowanie. Działania w modelu downstream łatwiej jest zobaczyć i zmierzyć. Model upstream nieodłącznie wiąże się z niejednoznacznością, od której można czasem niemal zwariować. Któregoś dnia jakaś rodzina nie będzie miała wypadku samochodowego, ponieważ dzięki samej obecności policjanta kierowca samochodu stał się istotnie ostrożniejszy. Rodzina nie ma pojęcia o tym, do czego nie doszło, podobnie zresztą jak funkcjonariusz. Jak dowieść tego, co się nigdy *nie* stało? Komendant policji może liczyć tylko na to, że dane dotyczące zdarzeń drogowych są prowadzone na tyle skrupulatnie, aby możliwe było stwierdzenie sukcesu, gdy liczba tych zdarzeń zacznie maleć. Nawet jednak gdy z danych będzie wynikać,

że ewidentnie coś udało się osiągnąć, nigdy nie będzie wiadomo, *komu* udało się pomóc. Efekt sprowadzi się do malejących wartości liczbowych w jakimś zestawieniu. Zwycięstwa będą wówczas zapisane w danych, a historie opowiadające o nich będą historiami niewidzialnych bohaterów ratujących niewidzialne ofiary.

W tej książce zamierzam zdefiniować działania w modelu upstream jako działania, których celem jest zapobieganie problemom, jeszcze zanim one wystąpią, albo systematyczne zmniejszanie szkód wyrządzanych przez te problemy. Znakomitym przykładem działania w modelu upstream, które ma zapobiegać utonięciom, jest nauka pływania wśród dzieci. Oczywiście zdarza się i tak, że toną doświadczeni pływacy, dlatego moim zdaniem narzędziem typu upstream jest również koło ratunkowe. Na pierwszy rzut oka może się wydawać, że ma ono charakter reaktywny, ponieważ rzuca się je komuś, kto potrzebuje pomocy, więc doświadczył już problemu. Jeżeli jednak problemem, który usiłujemy rozwiązać, jest *śmierć człowieka poprzez utonięcie*, to wówczas koło ratunkowe może takiemu zdarzeniu zapobiec.

Znakiem rozpoznawczym pracy w modelu upstream jest fakt, że wymaga ona myślenia systemowego. Władze są świadome problemu, jakim jest ryzyko utonięcia, w związku z czym kupują koła ratunkowe i rozmieszczają je tam, gdzie mogą okazać się potrzebne. Przykładem reagowania będzie ojciec, który w pośpiechu wskakuje do basenu, by pomóc swojemu szamoczącemu się w wodzie synowi. (Między modelami upstream i downstream występują zwykle pewne zależności: gdy ojciec uratuje syna, aquapark najprawdopodobniej dokona analizy tego zdarzenia i wprowadzi zmiany systemowe, które pomogą zagwarantować, że nic podobnego się już nie wydarzy. Ratunek zgodny z modelem downstream prowadzi do podjęcia działań w modelu upstream).

Wolę posługiwać się określeniem upstream, a nie mówić na przykład o *prewencji* czy *zapobieganiu*, ponieważ podoba mi się nurt strumienia (ang. *stream*) jako metafora siły kierującej naszym myśleniem na temat rozwiązań. Rozdział ten rozpocząłem przypowieścią o tonących dzieciach, w której zestawilem modele upstream i downstream. Tak naprawdę jednak nasza interwencja możliwa jest w dowolnym momencie.

Innymi słowy, w modelu upstream nie chodzi o to, żeby dotrzeć do konkretnego celu, lecz o to, aby zmierzać we właściwym kierunku. Lekcje pływania są bardziej zaawansowanym działaniem zgodnym z modelem upstream niż zapewnianie kół ratunkowych. Zawsze można znaleźć sposób, by iść w tym kierunku jeszcze dalej, choć robi się to kosztem większej złożoności stosowanych środków.

Aby lepiej zrozumieć spektrum działań zgodnych z modelem upstream, rozpatrzmy konkretny problem. W 2013 roku doszło do włamania do domu moich rodziców w College Station w Teksasie. Rodzice poszli na spacer po okolicy, a w tym czasie złodzieje wyważyli tylne drzwi i ukradli portfel, dwa iPhone'y i trochę biżuterii. Zgłoszono sprawę na policję, ale włamywaczy nie udało się ująć. Reakcja typu downstream zawiodła.

Co mogłoby zapobiec włamaniu? Na kilka sekund przed nim: ogłoszający alarm. Na kilka minut przed zdarzeniem: widoczny znak świadczący o uzbrojeniu domu w system alarmowy, na przykład tabliczki z logo firmy ochroniarskiej, jakie widuje się na niektórych posesjach (niewykluczone jednak, że taka informacja tylko przekierowałaby uwagę włamywaczy na sąsiedni dom). Na kilka godzin przed zdarzeniem: bardziej widoczna obecność policji.

Na kilka miesięcy przed: gdyby złodziei złapano wcześniej, można by ich poddać jakiejś terapii behawioralnej, żeby ustrzec ich przed recydywą⁶. Na kilka lat przed: pamiętajmy, że żadne dziecko nie dorasta, marząc o tym, by zostać włamywaczem. Działaniem zgodnym z modelem upstream mogłoby być zatem tworzenie takich warunków dla lokalnej społeczności, w których nie ma sensu kraść, bo nie brakuje innych, lepszych możliwości życia. (Jeśli wydaje Ci się, że to skrajnie optymistyczny światopogląd, poczekaj do rozdziału 5: jest taki kraj, który niemal zupełnie wyeliminował problem sięgania po narkotyki i alkohol przez nastolatków właśnie dzięki podobnej filozofii oferowania szans).

Czy można wyobrazić sobie zapobieganie włamaniu na *kilkadziesiąt* lat przed tym, zanim do niego dojdzie? Owszem. Model upstream nie ma granicy ani końca. Richard Tremblay, psycholog i ekspert w dziedzinie rozwoju dzieci, twierdzi, że agresywnym zachowaniom najlepiej

zapobiega się wtedy, gdy przyszły przestępca znajduje się jeszcze w brzuchu mamy⁷. Tremblay wskazuje na całą grupę czynników ryzyka dotyczących matki, które pozwalają przewidzieć chroniczną skłonność dziecka do agresji fizycznej: ubóstwo matki, palenie, niedożywienie, złość, depresję, a także złe relacje małżeńskie, niskie wykształcenie, fakt zajścia w ciążę w nastoletnim wieku⁸. Tremblay uważa, że te czynniki niestety często występują razem, co jednak ważniejsze, można je *zmienić*⁹. Psycholog pracuje właśnie nad programem, który ma pomagać ciężarnym znajdującym się w tego typu trudnej sytuacji. „By rozwiązać problem agresji, występującej przede wszystkim u mężczyzn, musimy skupić się na kobietach” — powiedział dziennikarzowi „Nature”. „Jeśli poprawimy jakość życia kobiet, znajdzie to przełożenie na następne pokolenie”¹⁰.

Gdybyśmy mogli założyć, że wszystkie powyższe rozwiązania są skuteczne, zapewne wolelibyśmy te, które w modelu upstream znajdują się wyżej. Warto jednocześnie pamiętać, że choć rozwiązania typu upstream są co do zasady bardziej pożądane, to są również bardziej skomplikowane i bardziej niejednoznaczne. Tremblay proponuje tak istotną poprawę warunków bytowych ciężarnych, żeby oddziaływało na nie mniej czynników ryzyka (ubóstwo, złość, depresja), co miałyby spowodować, że dzieci tych kobiet byłyby później mniej skłonne do agresywnych zachowań, co powinno się przełożyć na spadek przestępczości. Być może 18 lat później te dzieci pójść na studia, a nie będą włamywać się do jakiegoś domu. Działania w modelu downstream są konkretne, szybkie i wymierne. Działania w modelu upstream są bardziej ogólne, wolniejsze i mniej jednoznaczne — za to kiedy okazują się skuteczne, to są *naprawdę* skuteczne. Prowadzą do uzyskania trwałych korzystnych skutków.

Co jest zatem słuszne? Model upstream czy downstream? Czy powinniśmy przerywać włamania za pomocą systemu alarmowego, czy może raczej zapobiegać im poprzez dbanie o matki przyszłych „przestępców”? Najlepsza odpowiedź na to pytanie, która zresztą nasuwa się jako pierwsza, brzmi: Ale po co w ogóle wybierać? Skoro przedsiębiorstwa potrafią stosować wielopoziomowe zabezpieczenia mające *zapobiegać przestojom sieci*, to my z pewnością także możemy inwestować

w wielopoziomowe zabezpieczenia przed przestępczością i wieloma innymi ważnymi problemami.

Gdyby jednak przyjąć, że żyjemy w świecie charakteryzującym się ograniczoną dostępnością zasobów i w związku z tym koniecznie musimy zdecydować się na jeden rodzaj interwencji, to odpowiedź będzie mniej komfortowa: tak naprawdę nie wiemy, który wybór jest słuszny. Jak dotąd świat nie zebrał wystarczającej ilości danych (nie zdobył się nawet na to, by znaleźć wystarczające do tego chęci), by wybrać jeden optymalny „kierunek” działań mających na celu walkę z przestępczością. Dotyczy to zresztą wszystkich istotniejszych problemów. W wielu kwestiach dysponujemy szerokim wachlarzem dostępnych możliwości rozwiązywania problemów świata, a mimo to ograniczamy się do bardzo wąskiego obszaru, czyli reagowania. Reagujemy, reagujemy, reagujemy.

Wydajemy miliardy dolarów na usuwanie szkód po huraganach i trzęsieniach ziemi, ale programy przygotowań na katastrofy naturalne pozostają wiecznie niedofinansowane. Istnieją setki urzędów i organizacji pomagających osobom bezdomnym, a ile organizacji zajmuje się *zapobieganiem, by ludzie tracili dach nad głową?* Gdy w jakimś kraju szerzy się ebola, sprawa ta staje się priorytetem na skalę międzynarodową, ale potem trudno znaleźć środki na dofinansowanie lokalnych systemów ochrony zdrowia, co mogłoby zapobiec kolejnemu wybuchowi epidemii.

Nie twierdzę, że rozwiązania typu upstream zawsze stanowią właściwy wybór. Z pewnością nie powinniśmy też rezygnować z działań w modelu downstream, bo zawsze powinien znaleźć się ktoś, kto w razie potrzeby pospieszy nam na ratunek. Chodzi jedynie o to, że dotychczas nasza uwaga była podzielona między te dwie kwestie bardzo asymetrycznie. Do tego stopnia skupiamy się na ratowaniu dzieci tonących w rzece, że nie zastanawiamy się, dlaczego w ogóle trzeba je ratować.



Potrzeba wprowadzenia zmian jest chyba najbardziej widoczna w wartym 3,5 biliona dolarów rocznie systemie ochrony zdrowia, stanowiącym niemal jedną piątą całej amerykańskiej gospodarki¹¹. Amerykański system ochrony zdrowia jest nastawiony niemal wyłącznie na reagowanie. Jego działanie można przyrównać do gigantycznego przycisku „Cofnij”. Zator tętniczy? Będziemy odblokowywać. Złamane biodro? Wymienimy. Słaby wzrok? Skorygujemy. Jeśli wszystko się uda, pacjent zostanie przywrócony do wyjściowego stanu zdrowia. Trudno znaleźć jednak w tym systemie kogoś, kto zajmuje się poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie: *Jak możemy uczynić kogoś zdrowszym?* (w odróżnieniu od: *Jak możemy zareagować na problemy, które czynią kogoś chorym?*).

Czy system ochrony zdrowia można przestawić na model upstream? Wymagałoby to oczywiście istotnych zmian politycznych, a polityka słynie niestety z tego, że służy realizacji interesów partyjnych. W nadziei na lepsze rozpoznanie wartości wyznawanych przez konserwatyistów i liberałów organizacja The Health Initiative, kierowana przez Rebeccę Onie i Rocco Perlę, zorganizowała w Charlotte w Karolinie Północnej dwie grupy fokusowe¹². W pierwszej z nich znalazły się Afroamerykanki o poglądach demokratycznych, w drugiej natomiast kobiety uznające się za republikanki. W obu grupach zadano to samo pytanie: „Gdybyście miały sto dolarów, na co byście je wydały, by sfinansować zdrowie w swojej lokalnej społeczności?”. Wymieniona kwota mogła zostać dowolnie podzielona między kilka kategorii do wyboru.

Afroamerykanki o poglądach demokratycznych przeznaczyły około jednej trzeciej tych środków na formalny system ochrony zdrowia (szpitale i przychodnie), zdecydowaną większość tych pieniędzy rozdyponowały natomiast poza systemem: 25 dolarów na zdrową żywność, 19 dolarów na przystępne ceny mieszkania, 14 dolarów na opiekę nad dziećmi itd. A jak te same pieniądze wydałyby kobiety identyfikujące się jako republikanki? Okazuje się, że niemal dokładnie tak samo. Odpowiedzi były zgodne z dokładnością niemal jednego punktu procentowego. Te same wyniki uzyskano w innych grupach fokusowych na terenie całych Stanów: wśród mężczyzn, Latynosów, wyborców

niezdecydowanych itp. „Podobieństwa w schematach wydatkowania pieniędzy były wręcz niesamowite” — stwierdził Perla. „Dosłownie zaniemówiliśmy”¹³.

Nawet jeżeli prowadzimy ostre spory polityczne z ludźmi z drugiej strony barykady, to potajemnie zgadzamy się co do tego, jak *powinny* być wydawane pieniądze na ochronę zdrowia. Bez względu na poglądy polityczne wszyscy zgadzamy się co do tego, że najlepszym sposobem „finansowania zdrowia” jest inwestowanie dwóch trzecich dostępnych środków w systemy czyniące ludzi zdrowymi (wyżywienie, zamieszkanie itd.) oraz jednej trzeciej w systemy leczenia ludzi chorych. Innymi słowy, na każdego dolara wydawanego na ochronę zdrowia w modelu downstream zdaniem większości mądrze byłoby wydawać dwa dolary na ochronę zdrowia w systemie upstream.

Okazuje się, że ten stosunek to ogólnościatowa norma dla krajów rozwiniętych. Na każdego dolara wydawanego w modelu downstream przypadają średnio dwa do trzech dolarów wydawanych w modelu upstream¹⁴. Istnieje tylko jeden wyjątek od tego globalnego trendu i są nim Stany Zjednoczone. W USA na każdego dolara wydawanego w modelu downstream przypada mniej więcej jeden dolar w modelu upstream¹⁵. To najniższy poziom wydatków w modelu upstream do wydatków w modelu downstream wśród innych krajów na naszym poziomie rozwoju.

Przywykliśmy już do narracji, zgodnie z którą Stany „wydają za dużo” na ochronę zdrowia. To nadmierne uproszczenie. Rzeczywiście, jeśli chodzi o wydatki na formalną ochronę zdrowia ujęte jako odsetek PKB, przeznaczamy na ten cel zdecydowanie więcej pieniędzy niż jakikolwiek inny kraj rozwinięty. Jeżeli jednak zsumować wydatki krajów na ochronę zdrowia oraz na to, co jest nazywane „opieką społeczną” — a są to co do zasady wydatki w modelu upstream, od dodatków mieszkaniowych, przez emerytury, aż po zasiłki na dzieci — to nagle okazuje się, że Stany Zjednoczone przestają się wyróżniać. W tym ujęciu zajmujemy miejsce dziewiąte na 34 kraje, tak wynika przynajmniej z danych za 2017 rok, opublikowanych przez Elizabeth Bradley, Heather Sipsmeę oraz Lauren Taylor¹⁶.

Bradley i Taylor stwierdzają w swojej książce *The American Healthcare Paradox*, że amerykańskie podejście do finansowania ochrony zdrowia wyróżnia nie *wysokość* wydatków na ten cel, lecz *sposób* ich przeznaczenia. W porównaniu z innymi krajami wydajemy więcej pieniędzy na leczenie chorób i dolegliwości, mniej natomiast na utrzymywanie ludzi w dobrym zdrowiu. Działamy w modelu downstream, gdy inne kraje stawiają na model upstream.

Tak naprawdę to jest nawet gorzej: nawet te z amerykańskich wydatków, które można zakwalifikować jako upstream, są mniej „upstreamowe” niż w innych krajach. Z raportu analitycznego RAND wynika, że inne kraje rozwinięte wydają niemal trzykrotnie więcej niż USA¹⁷ — mowa o odsetku wydatków kwalifikowanych do modelu upstream — na wsparcie dla rodzin (kredyty na wychowanie dzieci, zasiłki na dzieci itp.), natomiast my, Amerykanie, wydajemy o 30 procent więcej na opiekę nad seniorami¹⁸.

W związku z tym amerykański system ochrony zdrowia przoduje w leczeniu pacjentów z poważnymi chorobami, takimi jak nowotwory czy choroby serca. To właśnie dlatego saudyjscy książęta na leczenie onkologiczne latają do Bostonu albo do Houston. Oczywiście korzystają na tym nie tylko książęta, ale wszyscy zmagający się z tego typu problemami zdrowotnymi. Stany Zjednoczone pozostają światowym liderem w takich obszarach jak wymiana stawu kolanowego czy zabiegi wstawienia bypassów, a także liczba ludzi po przeszczepie nerki i odsetek seniorów, którym przeszczepia się biodro w czasie maksymalnie sześciu miesięcy od zaistnienia takiej potrzeby¹⁹. To wszystko owoce inwestowania w ochronę zdrowia w modelu downstream.

W porządku, ale jakie ma to wady? Przyjrzymy się danym z Norwegii, która nieźle nadaje się do porównania, ponieważ całkowite wydatki obu tych krajów na oba modele działań w zakresie ochrony zdrowia ujęte jako odsetek PKB są zbliżone²⁰. W Norwegii przyjęto natomiast radykalnie odmienne priorytety niż w USA — Norwegowie na każdego dolara wydawanego w modelu downstream wydają około 2,5 dolara w modelu upstream²¹.

Jaki jest efekt innego rozłożenia akcentów? Weźmy na przykład kwestię rodzenia dzieci. Norweżki mają dostęp do całkowicie bezpłatnej opieki prenatalnej, nie płacą za poród ani za późniejszą opiekę poporodową²².

Przy założeniu, że rodzice są zatrudnieni przez sześć z dziesięciu miesięcy poprzedzających narodziny dziecka, zyskują prawo do rozbudowanego urlopu²³. Matce przysługuje urlop macierzyński już na trzy tygodnie przed terminem porodu. Po urodzeniu dziecka oboje rodzice otrzymują 15 tygodni urlopu. Po zakończeniu tego okresu przysługuje im kolejne 16 tygodni urlopu, tym razem do podziału między ich oboje według ich uznania. A teraz proponuję, żeby Amerykanie przygotowali się na wstrząs, bo właśnie teraz będzie najlepsze: to wszystko urlop płatny. Łącznie 49 tygodni. (Przy okazji nadmienię, że jeśli rodzice nie spełniają wstępnego warunku zatrudnienia, płatny urlop im nie przysługuje, ale za to otrzymują jednorazowy zasiłek w kwocie około 9 tysięcy dolarów).

Po ukończeniu pierwszego roku życia dziecko ma gwarantowane miejsce w placówce opieki zbiorowej na odpowiednim poziomie²⁴, za co rodzice płacą według skali progresywnej, przy czym górna granica kosztów z tego tytułu została ustalona na poziomie kilkuset dolarów miesięcznie. Oprócz tego rodziny otrzymują miesięczne wsparcie w wysokości około 100 dolarów na każde dziecko²⁵. Pieniądze te są wypłacane do ukończenia przez dzieci 18 roku życia. Środki te wspomagają rodziny w finansowaniu zakupu pieluch, jedzenia, przyborów szkolnych. Można je również zacząć odkładać z myślą o opłaceniu studiów, choć to byłoby chyba nieco bezcelowe, bo w Norwegii studia są bezpłatne²⁶.

Które społeczeństwo jest zdrowsze? Tutaj wyniki mocno się rozjeżdżają. Jeśli chodzi o umieralność niemowląt, Norwegia zajmuje 5. najlepsze miejsce na świecie, a Stany Zjednoczone dopiero 34²⁷. Średnia oczekiwana długość życia: Norwegia jest 5., Stany Zjednoczone zajmują miejsce 29²⁸. Stres: Norwegia jest 1., a USA na miejscu 21²⁹. Szczęście?

No w tej kategorii musimy być z przodu, prawda? No nie — Norwegia jest 3.³⁰, a USA zajmują miejsce 19*.

Przypomnę, że w odniesieniu do PKB oba kraje wydają na ochronę zdrowia mniej więcej tyle samo (łącznie w modelach upstream i downstream). Norwegia nie wydaje więcej od nas, tylko inaczej. My podbijamy tony wysokie, Norwegia podbija basy. Jako naród podjęliśmy decyzję, że będziemy doskonalić się w wyławianiu tonących dzieci z rzeki.

Moglibyśmy wybrać inaczej.



Książkę tę napisałem, aby przekonać Cię, że powinniśmy w większym stopniu koncentrować się na działaniach w modelu upstream — osobiście, organizacyjnie, krajowo i globalnie. Możemy — i powinniśmy — przestać zajmować się symptomami problemów, a zacząć je eliminować.

Jednocześnie powinniśmy przez cały czas wypatrywać zagrożeń związanych z dokonywaniem tej zmiany. Wyciągnijmy wnioski z kroków podjętych w mieście Meksyk. W 1989 roku władze tego miasta zabroniły mieszkańcom przez jeden dzień roboczy w tygodniu poruszać się samochodem, a o tym, kto w jaki dzień jeździć nie może, decydowała

* Żeby uniknąć nadmiernych uproszczeń, kilka kwestii doprecyzuję. Nawet gdyby Stany Zjednoczone wydawały na ochronę zdrowia w modelu upstream tyle samo co Norwegia, nie ma żadnych gwarancji, że uzyskalibyśmy podobne efekty populacyjne. Dbanie o zdrowie całego społeczeństwa to kwestia bardzo złożona, a amerykańska spuścizna historyczna w postaci nierówności i rasizmu czyni to zadanie trudniejszym niż we względnie homogenicznym społeczeństwie norweskim. Kolejny problem ma bardziej matematyczny charakter. W przedstawionych tutaj wskaźnikach wydatków w modelu downstream do wydatków w modelu upstream nie ma nic niewzruszalnego (można na przykład obciążyć wydatki na ochronę zdrowia w modelu downstream, by amerykańskie wskaźniki upstream od razu zaczęły wyglądać lepiej, tylko że od tego nikt nie stanie się zdrowszy). Ogólnie chodzi mi o to, że jeśli o wydatkach na ochronę zdrowia pomyślimy w kategoriach wielkiego wora z pieniędzmi, USA dokonują alokacji tych środków zupełnie inaczej niż inne kraje. Jeśli chcemy poprawić stan zdrowia Amerykanów, powinniśmy albo *zwiększyć* wydatki w modelu upstream, albo przesunąć część środków z modelu downstream do modelu upstream.

ostatnia cyfra numeru rejestracyjnego³¹. Chodziło o zachęcenie ludzi do korzystania z transportu zbiorowego i poprawienie jakości powietrza. Działano zatem w modelu upstream w szczytnym celu *zapobiegania* zanieczyszczeniu powietrza.

Plan niestety nie wypalił. Wielu mieszkańców kupiło drugi samochód, często jakiegoś starego rżęcha, bo tak było taniej, by mogli jeździć samochodem przez siedem dni w tygodniu. Jakość powietrza nie uległa poprawie.

Dobre intencje niczego nie gwarantują.

W działaniach zgodnych z modelem upstream fascynuje mnie to, jak znakomicie odzwierciedlają one wszystko to, co w ludziach najlepsze i najgorsze. Takie działania stanowią deklarację poczucia sprawstwa: *Nie jestem zdany na łaskę i niełaskę tych czynników, mogą nad nimi zapanować. Mogę kształtować moją rzeczywistość*. W tej deklaracji widać zarówno heroizm, jak i pychę.

Czasami potrzeba panowania nad wszystkim przekłada się na spektakularne sukcesy. Weźmy na przykład wirusa ospy prawdziwej, który według szacunków w XX wieku zabił na świecie około 300 milionów osób³². Dzięki olbrzymiemu wysiłkowi na międzynarodową skalę dokonano systematycznej eliminacji tego wirusa. Ostatnim człowiekiem naturalnie zarażonym wirusem ospy prawdziwej był szpitalny kucharz Ali Maow Maalin w somalijskim mieście Merca. Gdy w 1977 roku zdiagnozowano u niego zakażenie, w czasie dwóch tygodni zorganizowano błyskawiczną akcję szczepienia 54 777³³ osób w tamtejszej społeczności, by zagwarantować, że wirus nie zostanie rozniesiony dalej[†]. Tak oto ospa

[†] Do tej historii istnieje arcyciekawe postscriptum: Maalin przeżył chorobę i później oddał się walce z polio w Somalii. Na przykładzie własnej historii z ospą prawdziwą podkreślał, jak ważne są szczepienia. Przy okazji warto nadmienić, że w 1978 roku ospą prawdziwą zaraziła się jeszcze jedna osoba, choć już w sposób *nienaturalny*. Okoliczności całej sprawy są tragiczne. Janet Parker, brytyjska fotografka medyczna, pracowała w ciemni zlokalizowanej bezpośrednio nad laboratorium profesora Henry'ego Bedsona. On to prowadził badania z wykorzystaniem wirusa ospy prawdziwej, ale że spieszyło mu się do ich ukończenia, nie dopilnował wszystkich niezbędnych środków bezpieczeństwa. Wirus kanałami wentylacyjnymi przedostał się do ciemni Parker. Kobieta zmarła, a Bedson — pod ciężarem wstydu z powodu swojej postawy — popełnił samobójstwo.

prawdziwa zniknęła z powierzchni ziemi. Nie leczyliśmy choroby wywoływanej tym wirusem, tylko się z nim rozprawiliśmy. To przykład działań w modelu upstream w najlepszej możliwej formie.

Ta sama potrzeba panowania nad sytuacją — *potrafię nagiąć rzeczywistość do własnych potrzeb* — może nas również skłaniać do działania w tych przypadkach, w których nie mamy pełnego rozeznania. Majstrujemy przy systemach, o których mało co wiemy, wywołując w ten sposób szereg niezamierzonych konsekwencji. Nawet działania podejmowane przez nas w najbardziej szczytnych celach mogą spowodować, że tylko pogorszymy sytuację.

Liderzy stawiający na model upstream mają do rozwiązania wiele skomplikowanych problemów. W jaki sposób można identyfikować je, zanim jeszcze wystąpią? Jak mierzyć sukces, skoro jest nim *brak wystąpienia określonego zdarzenia?* (Przypominam przykład policjantki, która stała na skrzyżowaniu w celu zapobiegania wypadkom, rezygnując tym samym z wystawiania mandatów). A skoro już przy tym jesteśmy, to kto powinien finansować działania, na skutek których coś się nie wydarzy?

W dalszej części książki omówię te skomplikowane wyzwania i opiszę przykłady ludzi, którzy mimo to odnieśli duży sukces. Odwiedzimy pierwsze amerykańskie miasto, w którym udało się zlikwidować problem chronicznej bezdomności. Przyjrzymy się okręgowi szkolnemu w dużym mieście, w którym zwiększono stopę ukończenia nauki o 25 procent, a to wyłącznie dzięki koncentracji na jednym roku nauczania w szkole średniej. Przeanalizujemy przypadek firmy internetowej oferującej usługę abonamentową, która odkryła metodę przewidywania anulowania rocznej subskrypcji *już po czterech tygodniach od rejestracji klienta*.

Dalsze badania podzieliłem na trzy etapy. Najpierw zajmiemy się trzema siłami, które ciągną nas w dół, czyli skłaniają do działania w modelu downstream i tym samym utrudniają nam zapobieganie problemom. Następnie, w głównej części książki, zajmiemy się siedmioma podstawowymi pytaniami, na które muszą odpowiedzieć liderzy zainteresowani modelem upstream. Przeanalizujemy projekty udane i nieudane, przyjrzymy się skutecznym strategiom działania oraz zagrożeniom, na które warto mieć baczenie. Na koniec zajmiemy się radykalnym myśleniem

typu upstream — co zrobić w obliczu problemu, który nigdy dotąd nie wystąpił (i być może nigdy nie wystąpi)?

Większość z nas zgodzi się zapewne ze stwierdzeniem, że lepiej zapobiegać niż leczyć, ale w praktyce jakoś tej maksymy nie stosujemy. W przeważającej liczbie zabiegów związanych z życiem społecznym optymalizujemy wysiłki pod kątem leczenia. Tak jest szybciej i efektywniej. Cieszymy się z udanych akcji ratunkowych i działań naprawczych, a przecież jesteśmy zdolni do znacznie większych rzeczy — możemy kłaść większy nacisk na zapobieganie niż na usuwanie skutków. Świat potrzebuje dzisiaj nowych bohaterów, takich bardziej niewidocznych, za to aktywnie walczących o świat, w którym nie trzeba już będzie nikogo i niczego ratować. Jak wiele problemów życiowych i społecznych tolerujemy tylko dlatego, że zapomnieliśmy, iż można by je rozwiązać?

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 

Idea, która legła u podstaw modelu **upstream**, jest bardzo prosta.

Zamiast rozwiązywać problemy, należy do nich nie dopuszczać.

Downstream, odmiennie od **upstream**, oznacza reagowanie na problemy i ich rozwiązywanie. Łatwo zrozumieć, że taki model wymaga wysiłku, generuje większe koszty, jest też bardziej ryzykowny pod względem ewentualnych strat. Mimo to ludzie częściej działają zgodnie z modelem downstream: skupiają się na rozwiązywaniu problemów. Gaszą pożary, usuwają awarie, ale jakoś nie zabierają się do tego, co jest ich przyczyną.

Dzięki tej książce dobrze poznasz zasady postępowania w modelu **upstream**. Nie jest to łatwe, gdyż wymaga pogodzenia się z niejednoznacznością i podjęcia wysiłku myślenia systemowego. Trudniej też zobaczyć skutki takich działań i zmierzyć ich efektywność: jak oszacować koszt i skutki czegoś, co się nie wydarzyło? Znajdziesz tu przystępne wyjaśnienie, jak zacząć myśleć i postępować zgodnie z zasadami **upstream**, a także kilka praktycznych rozwiązań, które można wdrożyć i zastosować zarówno w codziennym życiu, jak i w biznesie. Zrozum, jak wyglądają psychologiczne mechanizmy, wypychające nas w działania typu downstream. Później zadaj sobie siedem pytań, dzięki którym łatwiej podejmiesz właściwe decyzje i unikniesz problemów — nawet tych, które na pozór wydają się nieuniknione.

Dowiedz się, jak:

- myśleć w modelu **upstream**
- pokonać niedowidzenie problemów i brak odpowiedzialności
- zjednoczyć właściwych ludzi i zmienić system
- dostrzegać pierwsze symptomy problemów
- unikać wyrządzania szkód i rozpoznawać sukcesy

DAN HEATH jest amerykańskim autorem bestsellerów i rozchwytywanym prelegentem, a także konsultantem i trenerem rozwoju osobistego w biznesie. Pracuje w CASE (Center for the Advancement of Social Entrepreneurship) Uniwersytetu Duke'a, gdzie wspiera przedsiębiorców w ich staraniach na rzecz rozwoju wartości ważnych dla całego społeczeństwa. Obecnie mieszka w Durham w Karolinie Północnej.

Aby dojść do źródeł, trzeba płynąć pod prąd!

Dan Heath

OSOBOWOŚĆ ODNOWA

sensus

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

Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

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

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

ebook dostępny na:

ebookpoint



ISBN 978-83-283-8057-8



cena 54,90 zł