

Pracuj z sensem!

Pierwsze wydanie *Doktryny jakości* miało postać notatek do moich wykładów w drugiej połowie lat 90. W tamtych czasach idee leżące u podstaw zarządzania jakością przez znaczną część menedżerów były traktowane jako co najmniej dziwne. Gdy zachęcałem do porzucenia metody kija i marchewki, większość uważała, że to utopia. Z uporem podkreślałem praktyczną użyteczność moich twierdzeń, przekonując, że ludzie pracujący w atmosferze partnerstwa i zaufania działają wydajniej i popełniają mniej błędów, a to przekłada się na wyniki finansowe.

W ostatnim czasie zacząłem zauważać istotną zmianę w nastawieniu moich słuchaczy. Coraz częściej słyszę: "Ja tak zarządzam i to się sprawdza". Spotykam też firmy, które stworzenie przyjaznego miejsca pracy uznały za swój główny cel, a wysoką skuteczność traktują jak środek do realizacji tego celu.

Tę nową perspektywę umocniła we mnie lektura książki Frederica Laloux *Pracować inaczej* i opisana w niej idea "**organizacji turkusowej**", gdzie tradycyjne zarządzanie ustępuje partycypacyjnej samoorganizacji. Ideę turkusu postanowiłem uczynić motywem przewodnim drugiego wydania mojej książki. Tę książkę adresuję do wszystkich, którzy chcieliby, aby praca nadawała sens ich życiu, stanowiła przestrzeń do rozwoju, sprawczości i spełnienia. Taki program można by uznać za akademicką utopię, gdyby nie fakt, że realizuje się go w rosnącej liczbie organizacji (również w Polsce). Wszędzie zapewnia zarówno radość z pracy, jak i znacznie wyższą skuteczność działania.

Nowa wersja książki została również poszerzona o praktyczną metodykę wdrażania „**turkusowego TQM**”, którą stworzyliśmy wspólnie z Jackiem, Dorotą i Sonią Jakubowskimi (twórcami Metody TROP) i nazwaliśmy Tropem Jakości. Opiera się ona na przekonaniu, że zbudowanie „turkusowej organizacji” to nie "przeszkolenie załogi" w nowych procedurach, ale doprowadzenie do głębokiej przemiany społecznej, wymagającej zarówno porzucenia utartych sposobów myślenia, jak i zdobycia nowych nawyków i opanowania nowych narzędzi.

Andrzej Jacek Blikle — profesor matematyki w zakresie matematycznych podstaw informatyki, pracownik PAN i członek Academia Europaea (Europejskiej Akademii Nauk). Prezes zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych i Rady Fundacji Centrum im. Adama Smitha oraz ponad dwudziestu innych organizacji. Jest też dyplomowanym mistrzem cukierniczym. W latach 1990 – 2010 kierował firmą A. Blikle, rozwijając ją w tym czasie z jednej cukierni do piętnastu placówek w Warszawie i ośmiu w sieci franchisingowej poza Warszawą. Dziś jest członkiem jej rady nadzorczej.

Nagrody przyznane pierwszemu wydaniu książki „Doktryna jakości”:

- Pierwsze miejsce w kategorii **Najlepszy poradnik ekonomiczny** w konkursie **Economicus 2015** organizowanym przez Dziennik Gazeta Prawna.
- **Nagroda Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej** w Warszawie w roku 2016 Za najlepszą pracę z zakresu nauk o przedsiębiorstwie w latach 2014-2015.

Spis treści

Nagrody przyznane pierwszemu wydaniu (15)

Podziękowania do pierwszego wydania (17)

Podziękowania do drugiego wydania (19)

Co nowego w drugim wydaniu (21)

Prolog (25)

CZĘŚĆ I. WPROWADZENIE

Rozdział 1. Społeczne uwarunkowania pracy (37)

- 1.1. Cele organizacji gospodarczej (37)
- 1.2. Społeczeństwo wiedzy (39)
- 1.3. Obywatelska przedsiębiorczość (43)
- 1.4. Żyj i pracuj z sensem (47)

Rozdział 2. Turkusowa ewolucja (51)

- 2.1. Perspektywa historyczna (51)
- 2.2. Turkus - jak ja go widzę (51)
 - 2.2.1. Demokracja partnerska (52)
 - 2.2.2. Nowa filozofia życia i pracy (53)
 - 2.2.3. Samozarządzanie czy samoorganizacja? (56)
- 2.3. Droga do turkusowi i jakości (57)
 - 2.3.1. Nowa perspektywa (57)
 - 2.3.2. Turkusowa cywilizacja pracy (58)
 - 2.3.3. Turkusowa struktura organizacyjna (60)
 - 2.3.4. Drużyny akcyjne (61)
 - 2.3.5. Rola byłego kierownictwa (63)
 - 2.3.6. Turkusowa kultura jakości (64)
 - 2.3.7. Krok po kroku (65)
 - 2.3.8. Czy to się może udać? (65)
- 2.4. Studia przypadków (67)
 - 2.4.1. Morning Star (67)
 - 2.4.2. Buurtzorg (70)
 - 2.4.3. Egon Zehnder International (72)
 - 2.4.4. Mary Kay Cosmetics (75)
 - 2.4.5. W.L. Gore & Associates (77)
 - 2.4.6. Semco (78)
 - 2.4.7. Marco (79)
 - 2.4.8. Brewa (82)

CZĘŚĆ II. BUDOWANIE RELACJI

Rozdział 3. Gdy słuchasz i mówisz (89)

- 3.1. Uwaga (89)
 - 3.1.1. Aktywne słuchanie (89)
 - 3.1.2. Asertywność (91)
 - 3.1.3. Komunikowanie (92)
- 3.2. Spór (97)
 - 3.2.1. Wygrał-przegrał czy wygrał-wygrał (97)
 - 3.2.2. Konsensus (99)
- 3.3. Krytyka (102)
 - 3.3.1. Prokurator i coach (102)
 - 3.3.2. Skarga podwładnego na szefa (105)
 - 3.3.3. Gdy masz problem z własnym szefem (105)
- 3.4. Pułapki, błędy i problemy (105)
 - 3.4.1. Manipulacja (106)
 - 3.4.2. Raport na zamówienie (108)
 - 3.4.3. Arogancja i upokorzenie (108)
 - 3.4.4. Złość (110)
 - 3.4.5. Gdy nasze uwagi są ignorowane (111)
- 3.5. Trudne rozmowy (113)
 - 3.5.1. Jacek i Marek ? warstwa zewnętrzna (114)
 - 3.5.2. Anatomia trudnej rozmowy (115)
 - 3.5.3. Jacek i Marek ? warstwy wewnętrzna i historyczna (115)
 - 3.5.4. Wojna czy pokój (117)
 - 3.5.5. Rozmowa O RZECZY (118)
 - 3.5.6. Niewątpliwa prawda ? ojciec i syn (119)
 - 3.5.7. Nie zakładaj, że on tak chciał ? Karol i Ewa (120)
 - 3.5.8. Porzucmy oskarżenia ? szefowa i asystent (121)
 - 3.5.9. Pokojowo o uczuciach ? matka i syn (123)
 - 3.5.10. Jacek i Marek ? trudna rozmowa (125)

Rozdział 4. Strach przed mówieniem prawdy (133)

- 4.1. Analiza zjawiska (134)
 - 4.1.1. Rodzaje strachu (134)
 - 4.1.2. Koszty strachu (135)
 - 4.1.3. Przyczyny strachu (136)
 - 4.1.4. Okoliczności wywołujące strach (136)
 - 4.1.5. Zwolnienia z pracy (141)
- 4.2. Drogi wyjścia (142)
 - 4.2.1. Od czego zacząć (142)
 - 4.2.2. Porozmawiajmy o strachu (143)
 - 4.2.3. Norma zachowania (144)
 - 4.2.4. Gdy przychodzi zła wiadomość (145)
 - 4.2.5. Eliminuj wieloznaczne zachowanie (146)
 - 4.2.6. Dyskutuj o niedyskutownym (147)
 - 4.2.7. Podejmowanie decyzji (149)
 - 4.2.8. Czarnowidztwo (152)

Rozdział 5. Inteligencja emocjonalna (155)

- 5.1. Dwie składowe inteligencji (155)
- 5.2. Nasze kluczowe talenty emocjonalne (156)
- 5.3. Jak radzić sobie z brakiem talentu (161)
- 5.4. Indywidualne traktowanie talentów (161)
- 5.5. Strategia rozwoju kapitału ludzkiego w firmie (162)
- 5.6. Gdy jesteś przełożonym (163)

CZĘŚĆ III. BUDOWANIE MOTYWACJI

Rozdział 6. Dylemat lidera - przemoc czy partnerstwo? (167)

- 6.1. Nowa wiedza (167)
- 6.2. Zaufanie i odpowiedzialność (168)
- 6.3. Koszty przemocy (171)
- 6.4. Koszty partnerstwa (173)
- 6.5. Czym są przemoc i partnerstwo (174)
- 6.6. Dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie (175)

Rozdział 7. Rodzaje i źródła motywacji (179)

- 7.1. Korzyści i wartości (179)
- 7.2. Motywacyjne sprzężenie zwrotne (186)
- 7.3. Turkusowe stanowisko pracy (187)
- 7.4. Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe (190)
- 7.5. Organizacja zaangażowana (192)
- 7.6. Dysonans godnościowy (194)

Rozdział 8. Przemoc (197)

- 8.1. Archetyp kija i marchewki (197)
- 8.2. Postawa a zachowanie (205)
- 8.3. Cel główny a zagrywka (209)
- 8.4. Dwie pułapki (213)
- 8.5. Słabi i silni ? przeciwnicy (214)
- 8.6. Premia za jakość i wydajność (217)
- 8.7. Dźwignia premiowa ? zachęcanie do stwarzania pozorów (222)
- 8.8. Zarządzanie przez cele ? pułapka specjalna (228)
 - 8.8.1. Stan wyjściowy (229)
 - 8.8.2. Motywacja ? pierwsza próba (229)
 - 8.8.3. Potrzebny konsultant (230)
 - 8.8.4. MBO w Jutrzni SA (230)
 - 8.8.5. Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego (232)
 - 8.8.6. Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego (234)
 - 8.8.7. Ocena systemu po roku (235)
 - 8.8.8. Czy można było uniknąć tych problemów? (236)
 - 8.8.9. Premia dla rady nadzorczej (237)
 - 8.8.10. Nierówne szanse w grze (237)
 - 8.8.11. Opinia niezależnego eksperta (239)
 - 8.8.12. MBO w oczach Edwardsa Deminga (241)
- 8.9. Wina czy przyczyna (242)

- 8.10. Współzawodnictwo (245)
- 8.11. Podsumowanie modelu przemocy (248)
 - 8.11.1. Samosprawdzająca się przepowiednia (248)
 - 8.11.2. Gry wojenne (249)
 - 8.11.3. Kto z kim prowadzi grę wojenną (253)
 - 8.11.4. Trzy prawa o dualności (256)

Rozdział 9. Partnerstwo (257)

- 9.1. Jeżeli nie marchewki, to co? (257)
- 9.2. Zasada 4W (258)
 - 9.2.1. Współpraca (259)
 - 9.2.2. Wartość (260)
 - 9.2.3. Wybór (262)
- 9.3. Z czego trzeba zrezygnować (263)
 - 9.3.1. W drodze od przemocy do partnerstwa (264)
 - 9.3.2. Młodszy i starszy - partnerzy (265)
 - 9.3.3. Rezygnacja z ocen rocznych (266)
 - 9.3.4. W sprawie lenistwa (268)
- 9.4. Pułapki zarządzania bez kija i marchewki (269)
- 9.5. Archetyp słońca i deszczu (271)
- 9.6. Pochwały a wyrazy uznania (273)
- 9.7. Upominek wraz z wyrazami uznania (275)
- 9.8. Premia roczna - miseczka (276)
- 9.9. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców (279)
 - 9.9.1. Sytuacja wyjściowa (280)
 - 9.9.2. Lepszy nie są lepsi (281)
 - 9.9.3. Lepszy są lepsi (281)
 - 9.9.4. Sposobu lepszych nie da się powielić (281)
 - 9.9.5. Sposób lepszych da się powielić (281)
 - 9.9.6. Lepszy pracują więcej (281)
 - 9.9.7. Lepszy umieją więcej (282)
- 9.10. Nieporozumienia w sprawie partnerstwa i zaufania (284)
 - 9.10.1. Partnerstwo to nie kumplostwo (284)
 - 9.10.2. Partnerstwo nie wyklucza dowodzenia (285)
 - 9.10.3. Partnerstwo nie wyklucza monitoringu (285)
 - 9.10.4. Partnerstwo to nie demokracja ateńska (286)
- 9.11. Fundament strategiczny (288)
 - 9.11.1. Konstrukcja fundamentu strategicznego (288)
 - 9.11.2. Realizacja strategii (290)
- 9.12. Przemoc a etyka w biznesie (293)

Rozdział 10. Zarządzanie bez budżetu (295)

- 10.1. Jak to się zaczęło (295)
- 10.2. Budżet kontraktowy (298)
- 10.3. Prognoza nawigacyjna (300)
- 10.4. Porównanie modeli (303)
- 10.5. Kilka wniosków (305)

Rozdział 11. System wynagrodzeń (307)

- 11.1. Kształtowanie systemu wynagrodzeń (307)
- 11.2. Przykładowy system wynagrodzeń (309)
- 11.3. Aktualizacja systemu wynagrodzeń (311)
- 11.4. Trudny okres transformacji (311)
- 11.5. Reakcje pracowników (313)
- 11.6. Symetryczna relacja pomiędzy firmą a pracownikiem (315)

Rozdział 12. Kompendium zarządzania procesowego (317)

- 12.1. Hierarchiczna struktura organizacyjna (317)
- 12.2. Zarządzanie wiedzą (318)
- 12.3. Procesowa struktura organizacyjna (320)
- 12.4. Pojęcie procesu (324)
- 12.5. Hybrydowy model przejściowy (325)
- 12.6. Przepływy pomiędzy procesami (326)
- 12.7. Interesariusze procesu (330)
- 12.8. Obowiązki wykonawców procesów (331)
- 12.9. Obowiązki właściciela procesu (333)
- 12.10. O czym wiedzę powinien dbać właściciel procesu (334)
- 12.11. Uprawnienia właściciela procesu (335)
- 12.12. Pełnomocnicy właścicieli procesów (336)
- 12.13. Kierownicy zespołów (336)
- 12.14. Dyżurni zespołów (338)
- 12.15. Zarządzanie procesowe a tradycyjne (339)
- 12.16. Model kariery pracownika (341)

CZĘŚĆ IV. DROGA DO JAKOŚCI

Rozdział 13. Zasady podstawowe (345)

- 13.1. Filozofia jakości a filozofia turkusy (345)
- 13.2. Dwa słowa wstępu (346)
- 13.3. Edwards Deming w Japonii (346)
- 13.4. Doktryna Jakości (349)
- 13.5. Wady są jak zarazki (350)
- 13.6. Zasada stałego doskonalenia (352)
- 13.7. Zasada współpracy (353)
- 13.8. Zasada racjonalności (353)
- 13.9. Czym jest jakość (354)
- 13.10. Jakość a wartość (356)
- 13.11. Niska jakość kosztuje (358)
- 13.12. Dobra praca to lekka praca (361)
- 13.13. Nie oczekuj perfekcji ? oczekuj postępu (361)
- 13.14. Myślenie systemowe (362)
- 13.15. Czternaście zasad Edwardsa Deminga (365)
- 13.16. Sześć śmiertelnych chorób (368)
 - 13.16.1. Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu (368)
 - 13.16.2. Nacisk na zyski w krótkim okresie (369)

- 13.16.3. Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności (370)
- 13.16.4. Mobilność członków kierownictwa (373)
- 13.16.5. Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb (374)
- 13.16.6. Twarda kultura zarządzania (376)
- 13.17. Cztery zasady Henry'ego Forda (378)
- 13.18. Zbigniew Bujak o policji drogowej i służbach celnych (379)

Rozdział 14. Specyficzne drogi do TQM (387)

- 14.1. Sześć sigma (387)
- 14.2. Szczupłe zarządzanie (389)
- 14.3. Droga Toyoty (392)
- 14.4. Tropem Jakości (393)

Rozdział 15. Inkubatory jakości (395)

- 15.1. Czym są inkubatory jakości (395)
- 15.2. Trampoliny i bariery (399)
 - 15.2.1. Idea warsztatu (399)
 - 15.2.2. Aby się chciało chcieć (400)
 - 15.2.3. Trampoliny (401)
 - 15.2.4. Trampoliny godnościowe (403)
 - 15.2.5. Bariery (404)
 - 15.2.6. Ustalenie zakresu analizy (405)
 - 15.2.7. Ustalenie listy barier (406)
 - 15.2.8. Zgłaszanie barier (407)
 - 15.2.9. Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa (408)
 - 15.2.10. Referendum z hierarchią (410)
 - 15.2.11. O czym dowiadujemy się z analizy barier (414)
 - 15.2.12. O czym należy pamiętać przy analizowaniu barier (415)
 - 15.2.13. Cztery kroki do usunięcia barier (416)
 - 15.2.14. Inne zastosowania diagramów pokrewieństwa (419)
- 15.3. Metoda 5S - pierwszy krok (419)
- 15.4. Drzewo wymagań krytycznych dla jakości (420)
- 15.5. Burza mózgów (421)
- 15.6. Karuzela pomysłów (423)
- 15.7. Rybia ość (423)
- 15.8. Pięć razy dlaczego (424)
- 15.9. Analiza Pareta (426)
- 15.10. Tabelka jak jest - jak być powinno (429)
 - 15.10.1. Ustalanie problemu (430)
 - 15.10.2. Wypełnianie tabelki (430)
- 15.11. Tabelka plus-delta (433)
- 15.12. Cykl jakości Shewharta (435)
- 15.13. Metoda siedmiu kroków (436)
 - 15.13.1. Zasady ogólne (436)
 - 15.13.2. Przykład zastosowania (438)
- 15.14. Pomóżmy sobie - wspólnota wewnątrz zespołu (446)
- 15.15. Pomóżmy innym ? wspólnota zespołów (446)

Rozdział 16. Jak to wszystko zrealizować (449)

- 16.1. Od czego zacząć (449)
- 16.2. Siedem procesów przemiany (452)
 - 16.2.1. Uczymy się asertywnej komunikacji (453)
 - 16.2.2. Budujemy zaangażowanie (454)
 - 16.2.3. Budujemy kulturę pracy zespołowej (456)
 - 16.2.4. Budujemy fundament strategiczny (456)
 - 16.2.5. Zdobywamy wiedzę i umiejętności (457)
 - 16.2.6. Tworzymy strukturę procesową (458)
 - 16.2.7. Realizujemy zasadę ustawicznego doskonalenia (459)
- 16.3. Co zrobić, by się udało (459)
 - 16.3.1. Potencjalne źródła oporu (459)
 - 16.3.2. Przypadek szczególny - firmy rodzinne (462)
 - 16.3.3. Interesariusze wdrożenia (463)
 - 16.3.4. Zmiana nawyków (463)
 - 16.3.5. Podsumowanie (465)

CZĘŚĆ V. ZROZUMIEĆ GŁOS PROCESU LOSOWEGO

Rozdział 17. O procesach losowych ogólnie (469)

- 17.1. Po co nam procesy losowe (469)
- 17.2. Syndrom balonika (470)
- 17.3. Procesy deterministyczne i losowe (471)
- 17.4. Przebiegi i histogramy procesów losowych (474)

Rozdział 18. Głos procesu (477)

- 18.1. Procesy normalne (477)
- 18.2. Karty kontrolne Shewharta (481)
- 18.3. Procesy uregulowane i rozregulowane (485)
- 18.4. Statystyczne sterowanie procesami (486)
- 18.5. Majsterkowanie (487)
- 18.6. Pułapki oceny procesów "na oko" (489)
 - 18.6.1. Trzy zespoły sprzedawców (489)
 - 18.6.2. Wypadki w fabryce (491)

Rozdział 19. Głos klienta (493)

- 19.1. Reżim jakościowy procesu (493)
- 19.2. Stawianie celów (496)
- 19.3. Syndrom "traf w mój kamień" (499)

Rozdział 20. Odkrywanie ukrytych zaburzeń X (501)

- 20.1. Sygnały zagłuszone (501)
- 20.2. Gdy wyjątki stają się regułą (502)
- 20.3. Gdy precedens tworzy nowy standard (505)
- 20.4. Ile pomiarów (507)

CZĘŚĆ VI. NARZĘDZIA PROCESOWE

Rozdział 21. Zarządzanie procesami (511)

- 21.1. Procesowy atlas firmy (511)
- 21.2. Produkty i ich normy jakości (513)
 - 21.2.1. Dokumenty (514)
 - 21.2.2. Narzędzia (514)
 - 21.2.3. Dokumentacje produktów (515)
 - 21.2.4. Kompleksy produktowe (516)
 - 21.2.5. Techniczne kompleksy narzędziowe (517)
 - 21.2.6. Informatyczne kompleksy narzędziowe (517)
 - 21.2.7. Bazy danych (518)
 - 21.2.8. Kartoteki (519)
 - 21.2.9. Decyzje operacyjne (519)
 - 21.2.10. Różne poziomy podejmowania decyzji (521)
 - 21.2.11. Drużyny (523)
 - 21.2.12. Stany rynku (524)
 - 21.2.13. Produkty umiejscowione (525)
- 21.3. Typy czynności procesowych (525)
 - 21.3.1. Czynności wytwórcze (526)
 - 21.3.2. Czynności zmiany stanu (527)
 - 21.3.3. Czynności przemieszczania (528)
 - 21.3.4. Czynności bez dostawcy (528)
- 21.4. Rodzaje czynności procesowych (529)
 - 21.4.1. Czynności sprzedażowe (529)
 - 21.4.2. Czynności logistyczne (529)
 - 21.4.3. Czynności marketingowe (529)
 - 21.4.4. Czynności biurowe (530)
 - 21.4.5. Czynności HR-owe (530)
- 21.5. Typowe procesy w organizacji gospodarczej (531)
- 21.6. Przepływy między procesami (532)
- 21.7. Poziom szczegółowości procesowego modelu firmy (534)
- 21.8. Różne opisy przedsiębiorstwa (536)

Rozdział 22. Księga standardów (539)

- 22.1. Dokumenty księgi standardów (540)
 - 22.1.1. Rodzaje dokumentów (540)
 - 22.1.2. Strażnik księgi standardów (541)
 - 22.1.3. Indeksacja dokumentów (541)
 - 22.1.4. Indeksacja załączników (543)
 - 22.1.5. Numeracja wersji standardów (543)
 - 22.1.6. Nazwy plików (543)
 - 22.1.7. Przechowywanie i dostęp do dokumentów KS (544)
 - 22.1.8. Dziennik KS (545)
 - 22.1.9. Spis dokumentów KS (546)
 - 22.1.10. Słownik KS (547)
- 22.2. Tworzenie, modyfikowanie lub usuwanie standardu KS (548)
 - 22.2.1. Procedura koordynatora (548)

- 22.2.2. Zasady sprawdzania i zatwierdzania dokumentów KS (551)
 - 22.2.3. Procedura strażnika KS (552)
 - 22.2.4. Dokument opisujący standard (553)
- 22.3. Zakresy obowiązków (554)
 - 22.3.1. Strażnik KS (554)
 - 22.3.2. Pozostałe osoby (554)

CZĘŚĆ VII. ZARZĄDZANIE PRZEPLYWEM INFORMACJI

Rozdział 23. Zbiorowa wiedza (559)

- 23.1. Mądrość stada (559)
- 23.2. Mądrość tłumu (561)
- 23.3. Mądrość tłumu witryn internetowych (564)

Rozdział 24. Firma 2.0 - platformy komunikacyjne (565)

- 24.1. Kanały a platformy (565)
- 24.2. Warstwy społecznościowe w sieci (567)
- 24.3. Obawy i uprzedzenia wobec platform (568)
- 24.4. Kodeks postępowania na SSPS (570)
- 24.5. Jak zaprojektować SSPS (570)
- 24.6. Jak wdrożyć SSPS (572)
- 24.7. Jak ocenić SSPS (573)

DODATKI

Wskazówki bibliograficzne (579)

Spisy (583)

Bibliografia (589)

Skorowidz (595)