

Beata Kozyra

# ZARZĄDZANIE SOBĄ



## ZROZUM SIEBIE I ZREALIZUJ MARZENIA

Książka ilustrowana rysunkami Kate Bauer



Niniejsza **darmowa publikacja** zawiera jedynie fragment pełnej wersji całej publikacji.

Aby przeczytać ten tytuł w pełnej wersji [kliknij tutaj](#).

**Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez NetPress Digital Sp. z o.o., operatora [sklepu na którym można nabyć niniejszy tytuł w pełnej wersji](#). Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody NetPress oraz wydawcy niniejszej publikacji. Zabrania się jej od-sprzedaży, zgodnie z [regulaminem serwisu](#).**

Pełna wersja niniejszej publikacji jest do nabycia w sklepie internetowym [Nexto.pl](#).

**Beata Kozyra**

# **ZARZĄDZANIE SOBĄ**



# ZROZUM SIEBIE I ZREALIZUJ MARZENIA

**Książka ilustrowana rysunkami Kate Bauer**



Redakcja  
Anna Żółcińska

Korekta  
Lilianna Mieszczńska

Projekt okładki  
Amadeusz Targoński, targonski.pl

Rysunek na okładce  
Kate Bauer

Koncepcja graficzna i skład  
Studio Magenta, Nadzieja Michniewiç

Copyright © 2015 by Beata Kozyra  
All rights reserved

Copyright © 2015 for the Polish edition by MT Biznes

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci zabronione. Wykonywanie kopii metodą elektroniczną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym, optycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Niniejsza publikacja została elektronicznie zabezpieczona przed nieautoryzowanym kopiowaniem, dystrybucją i użytkowaniem. Usuwanie, omijanie lub zmiana zabezpieczeń stanowi naruszenie prawa.

Warszawa 2015

MT Biznes sp. z o.o.  
ul. Jutrzenki 118, 02-230 Warszawa  
tel. 22 632 64 20  
[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)  
[sekretariat@mtbiznes.pl](mailto:sekretariat@mtbiznes.pl)

ISBN 978-83-8087-021-5 (format e-pub)  
ISBN 978-83-8087-022-2 (format mobi)

Opracowanie wersji elektronicznej:

**mobi**sfera

# SPIS TREŚCI

OKŁADKA

STRONA TYTUŁOWA

STRONA REDAKCYJNA

SPIS TREŚCI

O CZYM JEST TA KSIĄŻKA?

Dla kogo?

Jak najlepiej korzystać z tej książki?

DAŻENIE DO DOSKONAŁOŚCI

Skuteczność i efektywność

Zaangażowanie a poświęcenie

ZROZUM SIEBIE – ZACZNIJ OD JA

Od zależności do współzależności

Poszukiwanie sensu życia

Odnajdywanie własnego JA

Osobowość i charakter

Wartości

Postawy

Źródła wiedzy o naszym JA

Poczucie własnej wartości

Jak budować poczucie własnej wartości

Identyfikacja swoich mocnych stron

Identyfikacja słabych stron i nawyków

PROAKTYWNOŚĆ I REAKTYWNOŚĆ – DOKONUJ ZMIAN I KSZTAŁTUJ SWOJĄ  
RZECZYWISTOŚĆ

Proaktywność

Reaktywność kontra proaktywność

Jak rozwijać proaktywność

Akceptacja zmian – wzbudzanie otwartości na zmiany

WIZUALIZUJ SWOJE MARZENIA – PRZEKUJ SNY NA DZIAŁANIA

Mieć marzenia

Wizja i misja zamiast pobożnych życzeń i nieuchwytnych marzeń

Kluczowe czynniki sukcesu

Osobista SWOT

Przygotowanie do działania

ZARZĄDZAJ SWOIM CZASEM – BĄDŹ BARDZIEJ EFEKTYWNY

Znaczenie czasu a zarządzanie sobą

Test

„Inwentaryzacja” czasu

Diagnoza złodziei czasu w pracy

Efekt piły

Diagnoza „błędów własnych”

Przerwa – czyli ładowanie akumulatorów

Jak radzić sobie ze złodziejami czasu

Ustalenie priorytetów

Zasada Pareto – reguła 80:20

Analiza ABC

Matryca Eisenhowera

Jak być bardziej wydajnym

## WEŹ SWÓJ LOS W SWOJE RĘCE – NIE POZWÓL INNYM ZAPLANOWAĆ TWOJEGO ŻYCIA

Dlaczego warto planować i wytyczać cele

Rodzaje celów i planów

Plany okresowe

Plany reaktywne i proaktywne

Plany osobiste i zawodowe

Zasady poprawnego wyznaczania celów: SMART i SMART+

Metody planowania – jak odzyskać jedną godzinę dziennie

Krzywa Gaussa

Reguła 60:40

Reguła Parkinsona

Metoda ALPEN

Metoda TRZOS

Tworzenie dobrego planu

Efektywna realizacja planu i celów

Zasada elastyczności

Sprawdzone metody radzenia sobie z zadaniami

Metoda połknięcia żaby

Taktyka salami

Metoda sera szwajcarskiego

Metoda grupowania zadań

Ustalenie godzin

Monitoring i kontrola realizacji planów

## KONSEKWENCJA W DZIAŁANIU – WYTRWAJ W SWOICH POSTANOWIENIACH

Dyscyplina i rytm

Determinacja, czyli trudne początki i ciężkie wytrwanie

Cierpliwość

## MOTYWOWANIE SIEBIE – ZNAJDŹ SWOJĄ MARCHEWKĘ

Motywacja i automotywacja

Sztuka automotywacji, czyli techniki motywowania siebie

Zakłócenia w procesie motywacji

Wewnętrzna siła

Nasze „pocieszacze” i „poprawiacze humoru”

## ROZWIĄZUJ PROBLEMY EFEKTYWNIE – PODEJMUJ WŁAŚCIWE DECYZJE

Proces rozwiązywania problemu i podejmowania decyzji

Pułapki i błędy w podejmowaniu decyzji

Osobowość a podejmowanie decyzji

Pułapki umysłu

Pułapka zakotwiczenia

Pułapka przywiązania do status quo

Pułapka kosztów utopionych

Pułapka dowodów potwierdzających naszą tezę

Pułapka formułowania problemu

Pułapki szacowania i prognozowania

Narzędzia podejmowania decyzji

Reguła 5 × dlaczego – identyfikacja i zdefiniowanie problemu

Diagram rybiej ości – identyfikacja i zdefiniowanie problemu oraz jego skutków

Analiza Pareto-Lorenza – identyfikacja i zdefiniowanie problemu oraz jego skutków

Mapa myśli – identyfikacja problemów, generowanie pomysłów, szukanie rozwiązań

Drzewo decyzyjne – identyfikacja problemów, szukanie rozwiązań, ocena rozwiązań

Analiza pola sił – ocena rozwiązań

Metoda punktacji – ocena rozwiązań

Metoda wartościowania – określanie i porównywanie kryteriów

Metoda rangowania

Efektywne decyzje

## BĄDŹ ASERTYWNY – NIE SCHODŹ Z WYBRANEJ ŚCIEŻKI – PODĄŻAJ SWOJĄ WŁASNĄ DROGĄ

Agresja, asertywność, bierność

Jak odmawiać. Jak prosić. Jak wyrażać własne opinie i przekonania

Asertywna odmowa

Asertywna prośba i przyjmowanie odmowy

Asertywne wyrażanie krytyki

Asertywne przyjmowanie krytyki

Asertywne przyjmowanie pochwały

Asertywne wyrażanie własnych opinii i przekonań

Jakie korzyści daje bycie asertywnym

## PANUJ NAD EMOCJAMI – PAMIĘTAJ, ŻE ZŁOŚĆ... DECYZJOM SZKODZI

Emocje

Jak działają na nas emocje

Jak zarządzać swoimi emocjami

## ZARZĄDZAJ STRESEM – PORADŹ SOBIE ZE SWOIMI DEMONAMI

Źródła stresu i reakcje na stres

Zależność pomiędzy stresem a wydajnością

Jak zarządzać stresem

Narzędzia zarządzania stresem

Sposoby redukcji napięcia spowodowanego stresem

## ROZWIJAJ SIĘ – DBAJ O SWOJE ZASOBY

Perpetuum mobile nie istnieje, czyli pomnażanie potencjału, odnawianie zasobów

Rozwój zasobów fizycznych

Sport

Relaks

Zdrowe odżywianie się

Zarządzanie stresem

Rozwój zasobów umysłowych (intelektualnych)

Ćwiczenie umysłu

Ćwiczenie pamięci

Ćwiczenie wyobraźni

Uczenie się i studiowanie

Czytanie

Pisanie

Planowanie

Rozwój zasobów społeczno-emocjonalnych

Rozwój inteligencji emocjonalnej (IE)

Rozwój samoświadomości

Rozwój samokontroli

Rozwój samomotywacji

Rozwój empatii

Wpływanie na innych

Rozwój zasobów duchowych

## PODSUMOWANIE

Konkluzja – jak zarządzać sobą, aby spełniać swoje marzenia

Nawyki sukcesu

Twój czas jest ograniczony, a więc nie marnuj go na życie cudzym życiem.  
Nie daj się złapać w pułapkę przeżywania życia, będąc sterowanym przez innych.

Nie pozwól, by zgietk opinii innych zagłuszył twój wewnętrzny głos.

I co najważniejsze, miej odwagę podążać za swoim sercem i intuicją.

**STEVE JOBS**



*Zarządzanie sobą. Zrozum siebie i zrealizuj marzenia* pokazuje, jak zrozumieć siebie i innych i jak – czerpiąc z tej wiedzy – wprowadzać zmiany wewnętrzne i kształtować trwałe relacje z innymi oraz jak marzenia zmieniać w realne cele.

Inspiracją dla tej książki były nie tylko wspaniałe publikacje Stephena R. Coveya czy Briana Tracy, ale również... życie moje i moich najbliższych. Błędy, które popełnialiśmy i na których się uczyliśmy. Ponaddwudziestoletnie doświadczenie w pracy z ludźmi, w tworzeniu zespołów i zarządzaniu nimi, w pracy w firmach i współpracy z innymi firmami dało mi ogromną przestrzeń poznawczą. Dzięki tej praktyce poznałam lepiej ludzi i... siebie. Ogromną wiedzę i doświadczenie dało mi również wychowywanie syna, który pokazał mi swój świat, pozbawiony negatywnych nawyków, dziwnych przyzwyczajzeń czy wpojonych niepotrzebnych zasad. Jak każde dziecko kwestionował wiele z moich próśb, tłumaczeń czy opinii. Jego podważanie utartych schematów naszych zachowań spowodowało, że coraz częściej zadawałam sobie pytanie, czy rzeczywiście muszę postępować w określony sposób, jaki do tej pory stosowałam.

**Kate Bauer**, autorka rysunków, towarzyszyła mi od początku pisania tej książki. Regularnie przesyłałam jej kolejne rozdziały, a ona tworzyła do nich swoje niezwykle ilustracje. Była zatem niejako pierwszą recenzentką mojej książki. W którymś z maili, w odpowiedzi na kolejną porcję materiału, który jej przesyłałam, napisała mi: *Takie zdanie mi cały czas chodzi po głowie, jak Cię czytam... nie marnuj czasu na pełzanie, jeśli masz siły dolecieć do nieba*. Myślę, że nadaje się ono na motto tej książki.

**O CZYM JEST TA KSIĄŻKA?**



Z niniejszej książki dowiesz się, jak:

- zidentyfikować swoje JA,
- rozpoznać własne marzenia i potrzeby oraz je realizować,
- rozpoznać i rozwijać swoje mocne strony,
- zidentyfikować i minimalizować wpływ swoich wad i złych nawyków,
- budować spójną wizję i cele życiowe,
- planować i ustalać priorytety,
- skutecznie motywować siebie i być konsekwentnym w dążeniu do celów,
- lepiej zarządzać swoim czasem,
- podejmować właściwe decyzje,
- być asertywnym,
- radzić sobie ze stresem,
- dbać o swoje zdrowie i kondycję, rozwój intelektualny i duchowy.

**Czyli jak wziąć swoje życie w swoje ręce, bo TO JEST TWOJE ŻYCIE!!!** O tym właśnie będzie ta książka. Więcej ciekawych informacji i prezentacji znajdziesz na moim blogu: [www.codziennielepsi.com](http://www.codziennielepsi.com). Niektóre fragmenty tekstu niniejszej książki pochodzą z bloga *Codziennie lepsi* lub są oparte na danych tam przedstawionych.

Skąd pomysł na książkę? Od ponad 15 lat prowadzę zajęcia dla studentów oraz szkolenia i warsztaty dla firm między innymi na takie tematy, jak: *Zarządzanie sobą w czasie, Kreatywne myślenie, Podejmowanie decyzji, Komunikacja interpersonalna, Rozwiązywanie konfliktów, Zarządzanie strategiczne, Zachowania organizacyjne, Przywództwo i zarządzanie zespołem*. Prowadzenie tych zajęć jest dla mnie ogromną frajdą. Możliwość dzielenia się wiedzą i doświadczeniem to duży przywilej, który staram się często wykorzystywać. Jak każdego trenera i wykładowcę, cieszą mnie pozytywne oceny uczestników tych zajęć. Jednak największą dla mnie nagrodą są informacje od nich dotyczące wykorzystywania przez nich rozwiązań, o których rozmawialiśmy na zajęciach. Ich zdaniem były one łatwe do zastosowania niemal natychmiast, a przede wszystkim pozwalały dokonać pozytywnych zmian w ich życiu. I to stało się moją inspiracją do stworzenia bloga oraz napisania książki. Wierzę, że dzięki mojej książce oraz postom i prezentacjom na blogu będę mogła dzielić się swoją wiedzą, doświadczeniem i przemyśleniami z większą liczbą osób. Jeśli to, co napiszę, pomoże chociaż jednej osobie, to... warto się dzielić.

## **DLA KOGO?**

Jeśli:

- chcesz kierować własnym życiem,

- masz marzenia i pragniesz je realizować,
- nie chcesz być czyimś popychadłem,
- chcesz wziąć stery swojego losu we własne ręce,

to niewątpliwie jest to książka dla Ciebie! Dlaczego? Ponieważ ten bardzo praktyczny poradnik pomaga zidentyfikować wyzwania, z jakimi przychodzi nam się zmierzyć w życiu, i podaje na tacy proste, gotowe rozwiązania do zastosowania od razu. Książka została bogato zilustrowana świetnymi rysunkami Kate Bauer, co przydaje jej lekturze lekkości. Aby pomóc czytelnikowi zachować optymizm i dobry humor bez względu na powagę tematu, książka w zabawny sposób przedstawia istotne dylematy naszej codziennej egzystencji, przeplatając poważne kwestie dowcipami i anegdotami. I podobnie jak w książce *Komunikacja bez barier, czyli wilk syty i owca cała* prawdziwe historie z życia wzięte uwiarygodniają przekaz.

## JAK NAJLEPIEJ KORZYSTAĆ Z TEJ KSIĄŻKI?

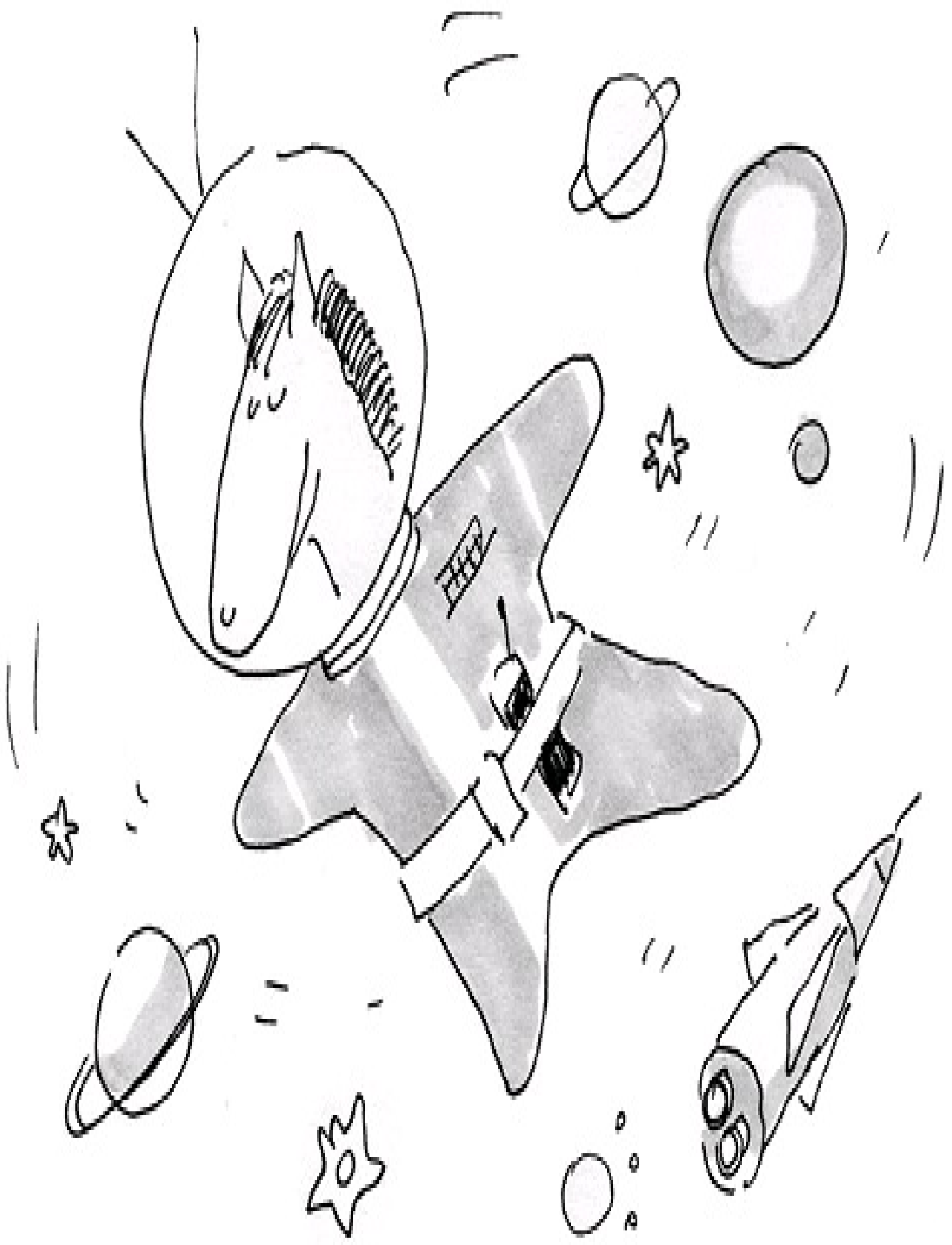
W książce znajdziesz następujące stałe elementy:

- **Cytaty** – słowa znanych osób, których opinie miały znaczący wpływ na rozwój innych ludzi. Dzielę się nimi z Tobą, wierząc, że opinie ekspertów będą dodatkowym argumentem na uwiarygodnienie moich słów. Główne źródła cytatów to: <http://www.pinterest.com>; [www.temysli.pl](http://www.temysli.pl).
- **Z życia wzięte** – historie napisane przez życie (moje i moich znajomych). Historie te – czasami zabawne, czasami smutne lub nawet straszne – pokazują, na jakie niebezpieczeństwa i pułapki jesteśmy narażeni na drodze realizacji celów naszego życia.
- **Dowcipy** – ręka do góry, kto nie lubi się śmiać! Dowcipy to nasze życie w krzywym zwierciadle. Można się z nich pośmiać, ale powinny zmuszać nas też do myślenia. Dowcipy, które znajdziesz w tej książce, pochodzą z przepastnych zwojów pamięci moich znajomych (ja niestety nie mam pamięci do żartów) lub z pamięci wirtualnej na stronach: <http://www.dowcipy.pl>, [www.dowcipy.jeja.pl](http://www.dowcipy.jeja.pl), <http://dowcipy-abstrakcyjne.humoris.pl>, <http://aha44.pl>.
- **Rysunki** – świetne satyryczne ilustracje **Kate Bauer**. Nie tylko trafnie oddają problemy i pułapki naszego życia, o których piszę, ale również z pewnością rozbawią Cię do łez.
- **Testy i ćwiczenia** – być może pozwolą Ci dostrzec to, co ukryte jest w Twojej podświadomości, a z pewnością lepiej zrozumieć i utrwalić pozyskaną wiedzę.

# **TYTUŁEM WSTĘPU DĄŻENIE DO DOSKONAŁOŚCI**

**Doskonałość osiąga się nie wtedy, kiedy nie można już nic dodać, ale wtedy, kiedy nic już nie można ująć.**

**– Antoine de Saint-Exupéry –**



Kierując się szacunkiem i uczciwością w stosunku do siebie i innych oraz świadomością tego, co jest najważniejsze w naszym życiu, możemy rozwijać nasze umiejętności i mocne strony niemal w nieskończoność, w kierunku doskonałości.



### **DOWCIP**

*Cicha, zabita dechami miejscina na Dzikim Zachodzie.*

*Do saloonu wchodzi chudy człowiek. Zanim ktokolwiek zdążył mrugnąć okiem, wyciągnął rewolwer i wystrzelił wszystkim kufle z rąk.*

*– I am Billy the Kid! – powiedział i usiadł przy stoliku w kącie.*

*Po chwili wchodzi Indianiec, wyciąga tomahawk i celnym rzutem odcina barmanowi krawat, nie czyniąc mu krzywdy.*

*– I am Sitting Bull! – powiedział i usiadł przy stoliku w innym kącie.*

*Po chwili wpada spocony chudzielec, wyjmując rewolwer, strzela do flaszek, a jedną kulę ładuje barmanowi między oczy.*

*– I am sorry – powiedział i wyszedł.*

Czy osiągnięcie stanu doskonałości jest możliwe? Cóż, dla każdego stan doskonałości prawdopodobnie oznacza coś innego. W słowniku synonimów można znaleźć kilkadziesiąt słów bliskoznacznych dla słowa *doskonałość*, m.in. takich jak[1]: anielskość, bezbłądność, biegłość, boskość, brak wad, cudowność, fantastyczność, fenomen, genialność, ideał, kunszt, maestria, magia, marzenie, mistrzostwo, nadzwyczajność, nienaganność, nieskazitelność, perfekcja, piękno, spektakularność, wirtuozeria, wybitność, wzór, znakomitość. Sięgając do źródeł, dowiadujemy się, że wyraz *doskonałość* pochodzi od łacińskiego słowa *perfectio*. *Perfectio* dzisiaj oznacza *perfekcję, doskonałość*. Dawniej oznaczało dokonanie czegoś, zrobienie do końca, wykończenie. A dzieło dokończony nie powinno mieć braków, powinno być pełne i bez skazy[2].



### **DOWCIP**

*Nauczyciel na lekcji mówi do Jasia:*

*– Z ciebie byłby doskonały przestępca!*

*– Dlaczego?! – dziwi się Jaś.*

*– Bo w zeszycie nie zostawiasz żadnych śladów działalności.*

Jakkolwiek by patrzeć i jakiego wyrażenia by użyć, otaczająca nas rzeczywistość nie jest doskonała, może oprócz rzeczy stworzonych przez samą naturę. Codziennie wschodzi słońce, wiosną odradza się życie, malując świat zielenią, latem w leniwym cieple dojrzewają owoce, jesień barwi świat na bajeczne kolory, zima otula puchem i przynosi odpoczynek po całym roku – czy to nie jest doskonałe? To, że deszcz i słońce dają życie roślinom i zwierzętom. To, że na tej małej, zagubionej w kosmosie, gdzieś na peryferyjnej galaktyce, niebieskiej planecie zwanej Ziemią od

milionów lat istnieje i rozwija się życie – czy to nie jest piękne, spektakularne, perfekcyjne, cudowne?! Jest! A może byłoby, gdyby nie my, ludzie. Jedyne gatunki niedoskonałe, sięgające wokół zniszczenie... Ale celem tej książki nie ma być napiętnowanie istoty ludzkiej – ma ona być drogowskazem, jak wzorem natury możemy stawać się piękni, perfekcyjni, znakomici. Jak stawać się mistrzami naszego własnego życia.

**Nie bój się doskonałości – nigdy jej nie osiągniesz.**

– Salvador Dali –

Zapewne wiele osób, podobnie jak Salvador Dali, uważa, że doskonałość to w zasadzie coś nieosiągalnego. Ale może to i lepiej, ponieważ osiągnięcie ideału stanowiłoby kres naszych dążeń i marzeń, a przede wszystkim starań. Czyż rzecz doskonała może być ulepszana?

Dzisiaj my, nasze życie, inni ludzie, życie innych ludzi nie jest perfekcyjne, idealne czy bezbłędne. Każdy z nas popełnia błędy. Każdy oprócz mocnych stron ma również słabości, wady czy złe nawyki.

**Tylko ten nie popełnia błędów, kto nic nie robi.**

– Theodore Roosevelt –

Aby stać się perfekcyjnym, musielibyśmy zapewne poprawić zbyt wiele elementów naszego JA, naszych słabości, nałogów i przyzwyczajzeń. Błędy, własne lub cudze (raczej niestety własne), to zazwyczaj jedyna skuteczna metoda nauki i samorozwoju. Dlatego też zaakceptujmy popełnianie przez nas błędów. Lepiej robić coś, nawet popełniając błędy, niż nie robić nic i niczego nie osiągać. Jak powiedział Mikołaj Gogol: *Szczęśliwy ten, kto dostrzega swe błędy i stara się je bezustannie odszukiwać: taki człowiek osiągnie doskonałość*. Pozwólmy sobie zatem na bycie nie do końca idealnymi w drodze do... doskonałości. Ponieważ, zgodnie z cytatem z nieznanego autora: *Kto stawia sobie za cel doskonałość, osiąga więcej niż przeciętność. Kto stawia sobie za cel przeciętność, nie osiąga nawet tyle*.

**Wytrwałość jest bliźniaczą siostrą doskonałości. Pierwsza to kwestia charakteru, a druga to kwestia czasu.**

– Steve Jobs –

Są też tacy, którzy twierdzą, tak jak Steve Jobs, że bycie doskonałym to kwestia czasu. Pozwól, że ujmę to w taki sposób: bez względu na to, czy twoim zdaniem stan

doskonałości jest możliwy do osiągnięcia, czy nie, już samo dążenie do doskonałości jest dobrym wyborem naszego działania. Stanowi drogę stałej poprawy, która pozwala nam być coraz lepszymi, mądrzejszymi, bardziej efektywnymi i skutecznymi oraz szczęśliwymi. I nie chodzi tu o to, aby być najlepszym we wszystkim, ale o to, aby każdego dnia być lepszym, niż się było wczoraj, w tym, w czym już dzisiaj jesteś dobry.

Na koniec jedna przestroga: nie myl doskonałości z perfekcjonizmem. *Perfekcjonizm to postawa człowieka, która na najwyższym miejscu stawia dokładność wykonywanych czynności. Nadmierny perfekcjonizm jest w psychologii czasem nazywany dewiacją, która praktycznie uniemożliwia normalne funkcjonowanie* [3]. To stałe dążenie do osiągnięcia jak najlepszych efektów swoich działań, to robienie wszystkiego na sto procent. Niby nie ma w tym nic złego. A jednak to ciągle myślenie o tym, czy wszystko zrobiło się jak należy, czy jest jeszcze coś, co można poprawić, przybiera formę natręctwa. Natręctwa, które każe nam wciąż i wciąż ulepszać, poprawiać, wpędzając nas w gonitwę za nieosiągalną perfekcją. Totalny, chorobliwy perfekcjonizm i wynikające z niego ciągle niezadowolenie z siebie oraz z najbliższych czy współpracowników stanowi duży problem. Jest to sytuacja uciążliwa nie tylko dla nas samych, ale przede wszystkim dla naszego otoczenia, które coraz bardziej nie może z nami wytrzymać. Dlaczego to robimy? Z różnych powodów, między innymi dlatego, że:

- próbujemy udowodnić sobie i otoczeniu, że jesteśmy najlepsi;
- jesteśmy zaabsorbowani tym, co pomyślą o nas inni;
- nigdy nie jesteśmy zadowoleni z efektów swojej pracy;
- brak nam pewności, a to z kolei powoduje obsesyjne doprowadzanie rzeczy do całkowitego porządku;
- wiele wymagamy od siebie i od innych;
- jesteśmy bardzo wrażliwi na krytykę;
- nie lubimy przegrywać.

Bycie perfekcjonistą to nie jest sposób na stawanie się coraz lepszym. To pułapka, która nie pozwala nam się swobodnie rozwijać.

## **Z ŻYCIA WZIĘTE**

*„Choroba” bycia perfekcyjnym dotknęła i mnie. Trudno byłoby mi zliczyć, ile cennych godzin, a nawet dni i tygodni straciłam na ciągłym poprawianiu np. moich prezentacji w PowerPoincie, które stanowią integralną część moich szkoleń i wykładów. A to czcionka wydawała mi się raz za mała, a innym razem za duża, a to kolor wydawał się nieodpowiedni do mojego nastroju lub też zdjęcie niezbyt trafnie odzwierciedlało przekazywane treści, chociaż jeszcze wczoraj wydawało się idealne. Ślęcząc godzinami nad wykończeniem prezentacji, zapomniałam ugotować obiad, zrobić zakupy lub przygotować testy dla studentów. Potrafiłam wstać w środku nocy, aby poprawić edycję ostatniego pokazu slajdów. Niektórzy z was pokiwiają głową ze zrozumieniem. Ale mam nadzieję, że jednak*

większość postuka się co najwyżej w głowę, myśląc: Co za wariactwo. To prawda, ale wiele jeszcze wody upłynęło, zanim to do mnie dotarło. Musiałam kilka razy usłyszeć słowa typu: „Pani doktor, robi pani niezłe prezentacje, tylko sporo literówek się w nich pojawia” i z pokorą pochylić głowę. Ale wtopa, wstyd i upokorzenie. Moje nadgodziny pracy, niedospane noce i walka z ciągłą obsesją poprawiania... Na co głównie odbiorcy moich prezentacji zwracali uwagę? Nie na krój czcionki czy jej idealną wielkość (dopóki tekst był czytelny) ani na zdjęcia, tylko na literówki, które namiętnie robiłam (jestem, mówiąc w dużym uproszczeniu, dyslektykiem, a moje literówki poprawia program w komputerze lub redaktor – i dzięki mu za to). To oraz dużo samozaparcia było mi potrzebne, aby wyleczyć się z perfekcjonizmu i tym samym odczuć ulgę, swobodę i wolność w dążeniu do realizacji moich wizji.

Aby stale się rozwijać, należy działać skutecznie i efektywnie.

## SKUTECZNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ

Skuteczność i efektywność. Dwa słowa, które często stosujemy zamiennie, mimo że oznaczają coś zupełnie innego. Bycie *skutecznym*, w najprostszym tego słowa znaczeniu, oznacza osiągnięcie celu, czyli takie działanie, jakie przynosi oczekiwane rezultaty. Poziom skuteczności równa się poziomowi realizacji założonego planu.



### **DOWCIP**

Przychodzi kobieta do apteki:

- Macie jakiś naprawdę skuteczny środek na odchudzanie?
- Tak. Plastry.
- A gdzie się je przykleja?
- Na usta.

Skuteczność w zasadzie nie ma pełnej kwantyfikacji. Kwantyfikacja, jeśli w ogóle ma tu zastosowanie, odnosi się jedynie do ilości założonej do osiągnięcia, np. wybudować dom – w domyśle jeden, wyprasować koszule – w domyśle wszystkie wyprane, przebiec 10 km, zlikwidować hałas słyszany z laptopa. Skuteczność nie jest określona ani w czasie, ani ilością niezbędnych zasobów, ani ewentualnymi konsekwencjami. Nie może być zatem wielkością ekonomiczną. Działanie, które doprowadzi do osiągnięcia ww. celów, nazwiemy skutecznym. Powstaje jednak pytanie, czy działanie to się opłacało, czy warto było je podejmować. Dom możemy wybudować, mając 60 lat, chociaż marzyliśmy o tym w wieku 30 lat. To, że wydaliśmy na budowę całe oszczędności i nie mamy za co domu wyposażyć, to już inna historia. Wyprasowanie sterty wypranych koszul (założmy, że 10) może nam

zająć np. 5 godzin, a żelazko jest cały czas włączone. Trasę 10 km możemy przebiec w 4 godziny, a po powrocie będziemy zmęczeni, głodni i spragnieni jak nigdy wcześniej. Hałas w laptopie możemy zlikwidować po prostu przez wyłączenie go, ale o pracy nad projektem w Excelu to już raczej musimy zapomnieć. Wszystkie powyższe przykłady demonstrują jedynie naszą skuteczność, mamy tu do czynienia z absolutnym brakiem efektywności.



- JAK JUŻ ZTAPIECIE MAMUTA, TO ZBIERAMY  
SIĘ, I CZYTAMY TEKSTY PARALELNE  
I TWORZYMY GLOSARIUSZE

**Efektywność** jako termin zaczerpnięty z ekonomii obrazuje relację uzyskanych rezultatów do poniesionych nakładów. Mówiąc o nakładach, mamy tutaj na myśli nakłady takie jak: czas, finanse, ludzie, materiały oraz narzędzia. Jeśli osiągnięte rezultaty i korzyści przewyższają nakłady albo poniesione nakłady są zgodne z tymi założonymi w planie, to nasze działanie możemy nazwać efektywnym. O efektywności możemy mówić, kiedy: dom wybudujemy i wyposażymy w założonym wcześniej przez nas czasie, np. w 5 lat, i pozostawimy sobie na koncie jakąś kwotę na czarną godzinę, a 10 koszul wyprasujemy w 20–30 minut (mniej więcej tyle czasu zajmuje to mnie), oszczędzając prąd. Trasę 10 km przebiegniemy w 40–60 minut (w zależności od naszej kondycji), co ustrzeże nas od nadmiernego wyczerpania, głodu i pragnienia. Hałas w laptopie zlikwidujemy, naprawiając usterkę. Być może będziemy musieli wydać na ten cel jakąś kwotę, ale dzięki temu ukończymy ważną pracę w Excelu na czas.

Efektywność jest determinowana przez wiele różnych czynników. Wpływają na nią nasze nawyki, niezliczeni „złodzieje czasu” czy nasze zdolności organizacji pracy. Projekt w Excelu, który zlecił ci szef, powinien być oddany za dwie godziny, a jest daleko w polu. Jego opracowanie miało ci zabrać najwyżej 3 godziny, a ty siedzisz już nad nim piątą godzinę. Uciążliwy hałas laptopa wciąż cię dekoncentrował i musiałś od czasu do czasu go wyłączać. Również buszowanie w internecie w poszukiwaniu ciekawych informacji, nowych wydarzeń u znajomych czy sprawdzanie prywatnej poczty wciąż odciągało cię od właściwej pracy. Nakład czasu wykorzystanego na pisanie projektu jest niewspółmierny do uzyskanych efektów – 5 godzin i 30% ukończenia projektu.



### **DOWCIP**

*Przychodzi baba do lekarza, wszędzie jest niebieska, zielona...*

*– O Boże, co się pani stało?*

*– Panie doktorze, już nie wiem, co mam dalej robić... Za każdym razem, kiedy mój mąż przychodzi do domu pijany, tłucze mnie.*

*– Hmm, znam jeden absolutnie pewny i efektywny środek! W przyszłości, kiedy pani mąż przyjdzie pijany do domu, weźmie pani filiżankę herbaty rumiankowej i niech pani płucze gardło i płucze, i płucze.*

*Dwa tygodnie później przychodzi ta sama kobieta do tegoż lekarza i wygląda jak kwitnące życie...*

*– Panie doktorze, wspaniała rada! Za każdym razem, kiedy mój mąż dobrze wcięty wtacza się do mieszkania, ja płuczę i płuczę gardło, a on nic mi nie robi.*

*– Widzi pani, trzeba po prostu trzymać buzię na kłódkę.*

## **ZAANGAŻOWANIE A POŚWIĘCENIE**



www.dawson.com

Bycie efektywnym oznacza między innymi wykorzystywanie posiadanych zasobów mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa. Posiadane zasoby to również my sami, czy raczej nasza wiedza, umiejętności, kompetencje czy zdrowie, czyli nasz potencjał. A tu chyba wszyscy się zgodzą, że mądre i bez rozrzutności gospodarowanie tym zasobem jest niezwykle ważne. Dlatego też powinniśmy umieć odróżnić zaangażowanie od poświęcenia. Czym się różni zaangażowanie od poświęcenia? Hmm... to może mały przykład: jajecznica na bekonie – kura się zaangażowała, a świniak się poświęcił. Jaki z tego przykładu wniosek? Jeść jajecznicę na... tofu. Żartowałam. Oczywiście wniosek jest taki, że zdecydowanie w życiu lepiej jest się angażować niż poświęcać. Poświęcenie to inaczej zużycie całego lub większości swojego cennego potencjału. Jest ono tożsame z ograniczeniem naszych możliwości bądź też ich całkowitą utratą. Jednak niektórym z nas odróżnienie zaangażowania od poświęcenia przychodzi z dużym trudem.

**Zaangażowanie to emocjonalny i intelektualny stan, który oznacza gotowość do podjęcia dodatkowego wysiłku, aby odnieść sukces.**

– Bruce K. Langdon –

Według Bruce'a K. Langdona zaangażowanie jest stanem emocjonalnym i intelektualnym, który buduje w nas skłonność czy nawet zgodę na dodatkowy wysiłek, aby zrealizować zaplanowany cel czy osiągnąć upragniony rezultat. Ale nie oznacza to wysiłku ponad miarę, ponad nasze siły. Zaangażowanie powoduje, że pracujemy skutecznie i efektywnie. Poświęcenie to rezygnacja z własnego dobra, co bywa czasem skuteczne, ale rzadko efektywne, szczególnie na dłuższą metę.

Każdy ma jakieś marzenia, każdy czegoś pragnie, czy to dla siebie, czy dla innych. Mniej lub bardziej świadomie dąży do spełnienia tych marzeń. Ludzie w różny sposób realizują swoje marzenia, pasje, cele. Niektórzy idą po trupach i niszczą wszystko, pozostawiając wokół siebie zgliszcza. Inni, płynąc z nurtem, spełniają tylko te marzenia, które podsunie im los. Jeszcze inni podążają za marzeniami mimo wszystko, na przekór wszelkim niedogodnościom, jednak nie raniąc innych. Z pełnym zaangażowaniem oddają się swoim pasjom i dążeniu do celów. Ale są i tacy, którzy poświęcają wszystko, a głównie siebie, na ołtarzu nieosiągalnych wizji. Zapominają o codziennych drobnych radościach. Spalają się w ogniu swoich pasji[4].

Aby umieć, a przede wszystkim chcieć odróżnić zaangażowanie od poświęcenia, należy w pierwszej kolejności zrozumieć siebie i swoje potrzeby.

**ZROZUM SIEBIE – ZACZNIJ OD JA**

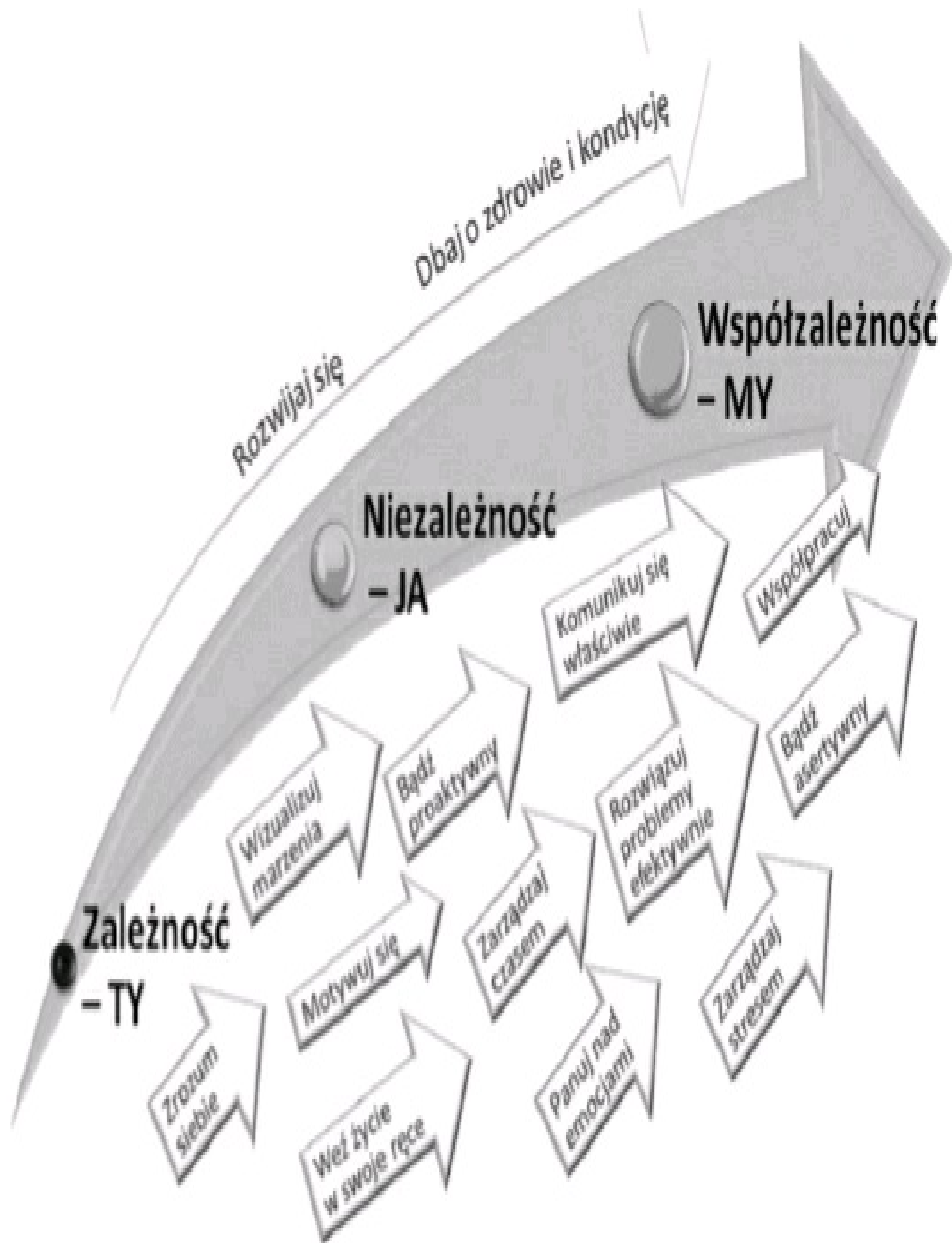
**OD ZALEŻNOŚCI DO WSPÓŁZALEŻNOŚCI**



Ponieważ człowiek jest zwierzęciem stadnym, jest skazany na życie w towarzystwie innych ludzi. Oznacza to wchodzenie w różnorodne, mniej lub bardziej formalne związki i dłuższe czy krótsze relacje z innymi. Aby relacje te były dla nas pozytywne, należy zbudować trwały rdzeń naszej własnej tożsamości. Najpierw musimy stać się niezależnymi, wolnymi ludźmi, którzy rozumieją sens swojego życia, potrafią podejmować niezależne decyzje i mają wysokie poczucie własnej wartości. Dopiero gdy zaakceptujemy siebie, zrozumiemy otaczający nas świat i swoją w nim rolę, będziemy mogli rozwijać współzależność, czyli dzielenie życia z innymi i czerpanie z tego obustronnych korzyści. Pozytywna współzależność może powstać tylko w oparciu o dobrze rozwiniętą niezależność.

Bycie niezależnym oznacza możliwość wykonywania podstawowych czynności i zadań oraz podejmowania decyzji bez pomocy drugiej osoby. Oznacza umiejętność bycia samodzielnym pod względem fizycznym, psychicznym, emocjonalnym i finansowym. A także zdolność kierowania samym sobą i umiejętność liczenia na siebie. Ale zanim do tego dojdzie, jeśli dojdzie w ogóle, rozpoczynamy nasze życie jako istoty całkowicie zależne od innych – od rodziców, opiekunów, rodzeństwa, nauczycieli. Zależność równa się TY. TY, czyli druga osoba, która ma się mną zająć, pomagać mi, pokazywać świat. Każdego dnia, ucząc się nowych umiejętności, nowych reakcji i zachowań, podążamy ścieżką wiodącą nas ku niezależności. Już jako dzieci walczymy o swoją niezależność. Obserwując mojego syna czy inne małe dzieci, często widziałam, jak złościły się i niecierpliwiły, kiedy rodzice czy opiekunowie próbowali wyręczyć je w jakiejś konkretnej czynności. Jak swoim dziecięcym głosem protestowały przeciw niesionej im pomocy, mówiąc „ja sam”, „ja sama”. W przypadku dzieci chęć robienia wszystkiego samodzielnie jest drogą do poznawania świata, która ma zaspokoić niczym nieograniczoną ciekawość tego małego człowieka. Przez wielu nastolatków czy nawet dorosłych niezależność pojmowana jest nieco inaczej.

**Rysunek 1.** Od zależności do współzależności



Niezależność równa się JA. Ale to JA nie jest jeszcze dojrzałe. Powinno ono oznaczać: ja mogę to zrobić, ja biorę za to odpowiedzialność, ja podejmuję decyzję i polegam na sobie. U nastolatków JA oznacza głównie: ja dokonuję wyboru. A cała reszta często zmiotana jest pod dywan. Dla kilkunastolatków niezależność to głównie sposobność uwolnienia się od opieki rodziców (czytaj: od ciągłego kierowania, pouczania i wtrącania się w życie). Dla nich wizja niezależności jawi się niczym najważniejszy cel w życiu. Marzą o tym, aby być „niezależnymi”, jednak nie zawsze rozumieją, że jest to równoznaczne z byciem odpowiedzialnym za swoje życie. A to, między innymi, oznacza umiejętność podejmowania właściwych decyzji, posiadanie własnych pieniędzy pozwalających na normalne życie, bycie gotowym emocjonalnie i psychicznie, ale i fizycznie na samodzielne funkcjonowanie. Dla większości z tych młodych ludzi niezależność, o której marzą, jest nieosiągalna. I chociaż w wielu aspektach stają się bardziej samodzielni (sami się ubierają, przygotowują czasem posiłki dla siebie, decydują, jaki film obejrzą w kinie, wybierają sobie przyjaciół), to jednak są współzależni. W miarę dojrzewania i nabierania mądrości życiowej dostrzegają, że życie oparte jest na współzależności. W społeczeństwie, tak jak w naturze, wszystko jest ze sobą powiązane na zasadzie naczyń połączonych. Jedynie życie pustelnika, gdzieś w zapomnianym przez innych miejscu, z dala od cywilizacji i jej owoców mogłoby stać się niezależne. Ale czy na pewno o to nam w życiu chodzi? Nasza codzienna egzystencja oparta jest na relacjach: w domu – z rodzicami, partnerami, dziećmi; w pracy – z szefami, współpracownikami; poza domem – ze znajomymi, sprzedawcami, konsultantami. Polegamy na sobie nawzajem, zależymy jeden od drugiego, jesteśmy współzależni. I ponieważ nie możemy od tego uciec, warto popracować nad byciem współzależnym i nad czerpaniem z tego satysfakcji i korzyści. Współzależność to MY, czyli my możemy działać razem, możemy współpracować, możemy, osiągając efekt synergii, wspólnie tworzyć naszą rzeczywistość[5].

Współzależność nie oznacza utraty niezależności ani tym bardziej przestania bycia odpowiedzialnym i polegania na sobie czy też dokonywania własnych wyborów i podejmowania własnych decyzji. Odpowiedzialni powinniśmy czuć się zawsze, bez względu na to, czy wybory i decyzje podejmujemy samodzielnie, czy kolektywnie. Powinniśmy mieć odwagę posiadania własnych opinii i postaw. Również w uzasadnionych sytuacjach sami musimy dokonywać wyborów. Rozpoznane i dojrzałe JA, które oznacza: ja mogę to zrobić, ja biorę za to odpowiedzialność, ja podejmuję decyzję i polegam na sobie, jest dobrym gruntem do budowy efektywnej współzależności. Poszukajmy więc naszego JA.

## **POSZUKIWANIE SENSU ŻYCIA**

**Każdy z nas ma swój sens, ponieważ i w tym życiu znajdzie się akurat ta osoba, która**

## **będzie potrzebowała akurat naszego istnienia.**

– Nikolas Kornesczan –

Zawrotne dzisiaj tempo życia, nieograniczony dostęp do informacji, ogromna presja otoczenia na posiadanie więcej i coraz nowszych rzeczy powoduje, że zaczynamy powoli zatracać umiejętność odróżniania tego, co ważne w życiu, od rzeczy może przydatnych (choć nie zawsze), ale chyba jedynie zaspokajających naszą próżność. Człowiek jako jedyna istota żyjąca jest w stanie zastanowić się nad swoim istnieniem i uczynić samego siebie obiektem rozważań. A mówiąc po ludzku, człowiek może i powinien zadać sobie pytanie, po co robię to, co robię, czy jest to niezbędne dla mojego życia, czy ma to sens. Jaka jest istota i cel mojej egzystencji i co uzasadnia trud życia i czyni je wartym przeżycia. Jednak dzisiaj dla wielu z nas wyrażenie „sens życia” niewiele znaczy. Z jednej strony rozumiemy znaczenie poszczególnych słów, ale coraz trudniej jest nam określić, co kryje się za tym sformułowaniem. A to właśnie, według wielu specjalistów, poczucie sensu życia jest najsilniejszą bronią, jaką ma człowiek, aby pokonać wszelkie, nawet największe życiowe trudności. Znany amerykański socjolog Aaron Antonovsky<sup>[6]</sup> twierdzi w swoich pracach, że podstawą udanego życia jest poczucie, że świat jest pojmowalny, a człowiek wie, skąd przychodzi i dokąd zmierza. Rozumie swoje JA. Nie twierdzą, że łatwo jest odnaleźć sens swojego życia. Pomocne w poszukiwaniu istoty życia mogą być artefakty wywodzące się z kultury, w której żyjemy, rodzina i jej historia, tradycja, ale także poglądy czy religia.



— TWÓJ MĄŻ ±OWI RYBY, CZY  
SZUKA SENSU ŻYCIA?

Ogromne znaczenie ma również identyfikacja ze społecznymi wartościami. To wszystko determinuje dokonywanie przez nas wyborów, a zatem sens życia to określenie w możliwie najbardziej precyzyjny sposób zasadności naszych pragnień, dążeń i działań. Dziennikarz i trener personalny Robert Rient napisał w swoim artykule zatytułowanym „Jak się wziąć w garść”: *Na każdego z nas czasami spada natchnienie, wizja, pomysł. Jakiegokolwiek słowa użyjemy, potrafiemy ten moment rozpoznać, towarzyszy mu palące wręcz pragnienie, poczucie, że to właśnie byłaby droga zgodna ze mną, z prawdziwym mną*<sup>[7]</sup>. Jednak dociera do nas zbyt wiele bodźców, zbyt wiele pokus lub ze zbyt wieloma problemami staramy się uporać w danym momencie, aby z pełną świadomością i przekonaniem zdać sobie sprawę, że właśnie to chcemy robić. I często naszą własną drogę zastępujemy ścieżkami, którymi podążają inni.



### **DOWCIP**

*Facet stracił sens życia. Stanął na parapecie okna na jedenastym piętrze budynku z zamiarem rzucenia się w dół, ale stwierdził, że jest za wysoko, chciał się wycofać i niechcący wypadł. Leci i krzyczy:*

*– Boże, spraw, żebym przeżył, nie będę pił, palił, przeklinał i kłamał.*

*Spadł, podniósł się, otrzepał i powiedział:*

*– Człowiek w szoku to takie głupoty gada...*

A przecież dla każdego istotą życia może być zupełnie coś innego. Miłość, bycie szczęśliwym, pomaganie innym, bycie coraz lepszym, przeżycie wspaniałego życia, pokonywanie własnych słabości czy wychowanie dziecka na dobrego człowieka to chyba najczęściej pojawiające się cele życiowe człowieka. Ale może ich być znacznie więcej. Każdy z nas może znaleźć swój sens życia. Tak naprawdę zależy to od naszych pragnień i naszych decyzji. Mamy wolną wolę, więc możemy dokonać swojego własnego wyboru. Możemy spróbować wsłuchać się w siebie i znaleźć odpowiedź na pytanie, co dla nas jest w życiu najważniejsze, co leży u podstaw naszego JA. Możemy też podpatrywać innych, poszukiwać, próbować i w końcu wybrać to, co naprawdę czujemy, że może stać się naszym celem w życiu, bez względu na ogólne trendy w otoczeniu. Cokolwiek wybierzemy, miejmy poczucie, że to nasza własna wizja życia. Tylko wtedy będziemy skuteczni i efektywni w dążeniu do realizacji tego celu i tylko wtedy będziemy mieli poczucie sensu życia. Poczucie tego, co dla nas naprawdę ważne, pozwala wizualizować naszą przyszłość, ustalać cele i priorytety. Ale o tym w kolejnych rozdziałach.

**Człowiek upada i się podnosi. Jedni nazywają to gimnastyką, inni sensem życia.**

– Sławomir Kuligowski –

Nie dziwmy się ani nie martwmy, jeśli to, co leży u podstaw naszego sensu życia, będzie się zmieniało z biegiem lat. To zupełnie naturalne. Z każdym dniem, z każdym nowym zdarzeniem, nowo poznaną osobą, z każdym sukcesem i każdą porażką wzbogaca się nasze życiowe doświadczenie, poszerza wiedza, zmieniają wartości, a także potrzeby. Nasze JA dojrzewa. Może przy tym zmienić się wizja i istota naszego życia. Tylko nieliczni dokładnie wiedzą od najmłodszych lat, czego i dlaczego pragną, i trzymają się wytyczonej ścieżki aż po kres swoich dni.

Może zdarzyć się również tak, że w trudnych chwilach stracisz poczucie sensu życia. Utrata bliskiej osoby, choroba, rozwód, zdrada czy strata pracy mogą spowodować, że będziesz widział wszystko w czarnych barwach. Pamiętaj, że nasze pesymistyczne myśli to głównie stan umysłu, który prędzej czy później przemija. I nawet jeśli to kolokwializm, to naprawdę czas leczy rany. Uleczy i nasze. Jak szybko i czy wyjdziemy z tego stanu zwycięsko, zależy w dużej mierze od nas samych. Od tego, co jest w naszym życiu najważniejsze, co jest priorytetem, na ile to jest dla nas ważne i jak mocno się z tym utożsamiamy. Wiem, że to dość ogólnikowe słowa, ale temat radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, kiedy tracimy wiarę w siebie i naszą przyszłość, jest niezwykle złożonym i delikatnym problemem. Pochylili się nad nim dużo mądrzejsi w tych kwestiach ode mnie i to ich książki zainteresowanym polecam.

(...)

- [1] <http://synonim.net/synonim/doskonałość>
- [2] <http://pl.wikipedia.org/wiki/Doskonałość>
- [3] <http://pl.wikipedia.org/wiki/Perfekcjonizm>
- [4] <http://codziennielepsi.blogspot.com>
- [5] Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Rebis, Poznań 2007, s. 46–49.
- [6] Antonovsky A., *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia – jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, Instytut Psychiatrii i Neurologii, Warszawa 2005.
- [7] Rient R., „Jak się wziąć w garść”, „Coaching” nr 6/2014, listopad-grudzień, s. 13.

*Koniec wersji demonstracyjnej.*

Beata Kozyra

# ZARZĄDZANIE SOBĄ



## ZROZUM SIEBIE I ZREALIZUJ MARZENIA

Książka ilustrowana rysunkami Kate Bauer



Niniejsza **darmowa publikacja** zawiera jedynie fragment pełnej wersji całej publikacji.

Aby przeczytać ten tytuł w pełnej wersji [kliknij tutaj](#).

**Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez NetPress Digital Sp. z o.o., operatora [sklepu na którym można nabyć niniejszy tytuł w pełnej wersji](#). Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody NetPress oraz wydawcy niniejszej publikacji. Zabrania się jej od-sprzedaży, zgodnie z [regulaminem serwisu](#).**

Pełna wersja niniejszej publikacji jest do nabycia w sklepie internetowym [Nexto.pl](#).