

**GRZEGORZ
KUBERA**

**AUTOR
BESTSELLERA**

*Stwórz jednorożca.
Od idei po startup
wart miliony*



**JAK
ROZWINĄĆ
WŁASNY
BIZNES**

*kiedy wciąż
pracujesz
na etacie*

PRZE SKOK

„

*Praktyczny
przewodnik
z mnóstwem
porad i inspiracji*

– „StartUp Magazine”

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk

Projekt okładki: Marta Kubera — Mintit.pl

Materiały graficzne na okładce wykorzystane zostały za zgodą iStockphoto LP

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/przesk>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-2847-1

Copyright © Helion 2019

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie. Tak, stać cię na to	7
------------------------------------------------	----------

Część I. Wróć na dobre tory

Rozdział 1. Dołącz do pesymistów	19
Przeskok z drogi „większości” na „własną”	22
Wymówki, którymi się karmimy	37
Nikt ci nie pomoże. Zniechęca cię to? A może wręcz przeciwnie?	43
Rozdział 2. Czego ci trzeba, czyli dlaczego chęci to za mało	45
Fundament: czas, w jakim żyjesz najczęściej	48
Fundament: zegar biologiczny	51
Fundament: CliftonStrengths	54
Fundament: typ osobowości według MBTI	55
Twoja automotywacja i wizja	62
Sztuka planowania	73
Co powoduje zmianę zachowania?	77
Rozdział 3. Dobrze naoliwiona maszyna	87
Ostatni fundament: twoja produktywność	89
Praca głęboka, zarządzanie uwagą i łapanie stanu flow	97
Nawyki, czyli twoje paliwo	105

Część II. Gotowy? To do roboty!

Rozdział 4. Czym się zająć i kiedy?	123
Jak Creative Tim pozyskuje klientów?	125
Kolejne elementy strategii budowania sprzedaży	126
Cyfrowe produkty — nie tak łatwo, jak się wydaje	128
Poznaj swojego klienta	139
Czym jest najlepsza najbliższa alternatywa?	142
Siła procentu składanego — dlaczego go potrzebujesz?	161
Rozdział 5. Najpierw społeczność, potem produkt. Lub odwrotnie	163
Przed dużym sukcesem była społeczność	165
Najpierw jajko, potem kura? A może na odwrót?	166
Co wartościowego możesz stworzyć?	169
Narzędziownik dla początkującego przedsiębiorcy	177
Wystarczy ok. 1000 osób	181
Nie rezygnuj	190
Rozdział 6. Sprzedaż przez zaufanie	193
Pierwszy rozdział i budowanie zaangażowania	195
Premiera i informacje o dostępnych wersjach	196
Czy to przepis na sukces?	198
Co ci pozostało?	202
Stwórz strategię marketingową	202
Lejek, czyli od początku do końca	208
Stwórz profile swoich klientów	212
Polecane metody działań i narzędzia	217
Nie zapomnij o Google AdWords	253
Dwie praktyki kluczowe dla sprzedaży	254
Unikaj obniżania cen i powodzenia!	257

Dodatki

Dodatek 1. Kilka pytań i odpowiedzi	263
Trochę dodatkowej motywacji	266
Zachęcam do kontaktu	268
Dodatek 2. Mindset	269
Mindset, czyli zasady, jakie zebrałem w życiu	270
Bibliografia	291

WPROWADZENIE

TAK, STAĆ CIĘ NA TO

Nie daj się zaszufłakować i nie pozwól, aby przypięto ci jakąś etykietę. Wychodź poza schematy i pamiętaj, że zawsze możesz się zmienić.

Nigdy nie jest za późno lub, jak w moim przypadku, za wcześnie, aby stać się kimkolwiek zechcesz. Nie ma limitu czasowego. Zaczynaj, kiedy tylko chcesz. Możesz się zmienić lub pozostać bez zmian. Nie ma co do tego żadnych zasad. Mam nadzieję, że wykorzystasz to jak najlepiej.

— F. SCOTT FITZGERALD

Czy mówi ci coś nazwisko Adam Driver? To on wcielił się w postać Kylo Rena¹ w ostatnich częściach serii *Star Wars*. Kiedy aktor ma okazję odegrać rolę jednej z czołowych postaci w kultowej serii filmów, niemal z dnia na dzień staje się sławny. W mediach Driver zaczął być określany jako symbol seksu mileniów², wziął udział w różnych reklamach, w tym dla marki Gap, miał sesję fotograficzną w „Vogue’u” i udzielił obszernego wywiadu w brytyjskim magazynie „GQ”. Jego kariera nabrała rozpędu, ale najciekawsze — przynajmniej dla mnie — jest to, co było wcześniej.

Adam Driver (ur. 1983 r.) urodził się w San Diego w Kalifornii i jest synem kaznodziei. Niedługo po jego przyjściu na świat jego rodzice się rozwiedli i Driver mieszkał głównie z matką w jej rodzinnych stronach, czyli w mieście Mishawaka w stanie Indiana. Tam wyszła ona po raz drugi za mąż, tym razem za baptystę. Jako nastolatek Driver był kiepskim uczniem, który bardziej niż szkołą interesował się wspinaniem na wieże radiowe czy piromanią. Był fanem filmu *Fight Club*³ i z jednym z kolegów założył nawet podobną

grupę, by bić się z innymi chłopakami. Można powiedzieć, że historia Adama Drivera jest równie ekstremalna, co postać Kylo Rena, jaką odgrywa w *Star Wars*. A to dopiero początek.

Driver zgłosił się do Juilliard School, nowojorskiej wyższej szkoły muzycznej, aktorskiej i tanecznej. Jak wspomina w wywiadzie dla „GQ”⁴, zrobił to, bo chciał „uciec z tego zadupia” (czyli z Mishawaki). Niestety, nie przyjęto go. Reakcja? Stwierdził, że jednak nie pójdzie na studia i zamiast tego wyruszył do Hollywood, myśląc, że uda mu się odnieść tam sukces, bo nasłuchiwał się zbyt wielu historii o ludziach, którzy jakby z dnia na dzień robią tam zawrotną karierę. W trasę wyruszył w starej limuzynie Lincoln Town Car, która zepsuła się w Teksasie, gdzie na naprawy Driver musiał przeznaczyć niemal wszystkie swoje oszczędności. Kiedy w końcu dojechał do Los Angeles, spędził tam dwie noce w schroniskach młodzieżowych. Jedynym agentem, z jakim udało mu się nawiązać współpracę, był agent nieruchomości, który przejął resztę jego oszczędności i miał znaleźć mu mieszkanie. Ostatecznie Adam nie znalazł ani mieszkania, ani choćby drobnej roli w filmie. Po tygodniu wrócił do Indiany.

Kilka miesięcy po atakach z 11 września Adam Driver zaciągnął się do Marines. Nieco pokłócił się z ojczymem, który powiedział mu, że nic nie robi ze swoim życiem. Driver znalazł w tym motywację. Kiedy do skrzynki pocztowej trafiła broszura zachęcająca, aby wstąpić do Marines, przyszły Kylo Ren był początkowo sceptycznie nastawiony, ale po namyśle uznał, że w zasadzie od zawsze miał w sobie poczucie patriotyzmu i chciał się zaangażować w coś znaczącego. Jednocześnie nie miał akurat nic innego do roboty, żyjąc na garnuszku rodziców i pracując jako telemarketer.

Driver trafił do Marines i od razu, jak tylko otrzymał mundur, zmienił się jego światopogląd. Jak tłumaczy Alex Bhattacharji, który przygotował obszerny profil na temat Drivera dla wspomnianego „GQ”, aktor zdradził, że w Marines odczuł, że znajduje się w grupie ludzi, z którymi dzieli wiele podobnych wartości i którzy stają się niejako jego światem, czymś, co jest bardzo bliskie. Driver wspomina, że w Marines stał się mężczyzną. Nauczył się, czym jest prawdziwe zaufanie, którym można obdarzyć obcego człowieka, co to znaczy prawdziwe wsparcie, kiedy musisz chronić innych żołnierzy i nie ma wtedy miejsca na ego i pozory, tylko czysta świadomość, że powinienes być gotów oddać za kogoś życie. Przypadek sprawił jednak, że Driver nie został wysłany na Bliski Wschód, bo doznał poważnej kontuzji w wypadku podczas trenowania

kolarstwa górskiego. Chciał pozostać na czynnej służbie, ale ostatecznie otrzymał zwolnienie lekarskie i musiał się wycofać.

Po powrocie z Marines stwierdził, że spróbuje ponownie aplikować do Juilliard School. Tym razem się udało. Dopiero wtedy Driver zaczął swoją trwającą do dziś filmową karierę, wykorzystując umiejętności związane z pracą zespołową i dyscypliną, jakich nabył w Marines.

Dla kogo jest ta książka?

Dlaczego przytoczyłem historię Adama Drivera? Ponieważ to osoba, która nigdy nie pomyślałaby, że kiedyś stanie się tak znaną gwiazdką i zagra jedną z najważniejszych ról w serii *Star Wars*. To zwykły człowiek, który miał wiele problemów i nie bardzo wiedział, co ma zrobić ze swoim życiem. Pracował jako telemarketer, naiwnie wierzył, że jeśli pojedzie do Hollywood, to znajdzie tam pracę marzeń, czy też zaciągnął się do Marines, bo nie widział dla siebie innej alternatywy. Jego kariera potoczyła się dość przypadkowo, ale czy nie jest tak niemal za każdym razem? Nikt, kto osiąga duży sukces, nie myśli przecież od samego początku, że faktycznie go osiągnie. Jeśli czytałeś biografie takich ludzi jak Steve Jobs, Richard Branson czy Jeff Bezos, to wiesz, jakie były ich początki. Nawet w najśmielszych wyobrazeniach nie przypuszczali, że stworzą takie firmy jak Apple, Virgin Group czy Amazon i że odegrają one tak istotne role na świecie.

Chciałbym, abyś uwierzył, że nawet jeśli jesteś telemarketerem, sprzedawcą w sklepie, pracownikiem w komisie samochodowym czy specjalistą w korporacji, zajmującym się marketingiem, grafiką bądź oceną ryzyka, nie jest powiedziane, że nie możesz założyć własnej firmy. I że nie powinieneś choć spróbować. Nic nie jest przesądzone.

Jednocześnie chcę podkreślić, że praca nad rozwojem własnej firmy nie należy do łatwych zadań. Być może słyszałeś, że przedsiębiorcy to ludzie, którzy praktycznie nie pracują, podróżują po świecie i jedynie zastanawiają się, na co wydawać zarobione pieniądze. Owszem, pewnie można znaleźć kilka takich osób. Ale zdecydowana większość z nich — zwłaszcza w Polsce — to ludzie, którzy nie pracują, a wręcz harują jak woły. Rzucają pracę na etacie, gdzie pracowali po 8 godzin dziennie, by pracować po 12 – 14 godzin dziennie. Wybierają jednak tę drogę, bo nie widzą dla siebie innej opcji. Dlaczego?

Powody są różne. Dla przykładu, być może jesteś specjalistą, który źle czuje się w firmie w roli pracownika, bo nie może dzielić się twórczymi pomysłami, a zamiast tego musi przestrzegać utartych reguł i szczegółowych procedur, które — w twoim mniemaniu — zabijają kreatywność. Albo czujesz, że coś lubisz i dobrze się w tym sprawdzasz, np. potrafisz sprzedawać, interesuje cię marketing, a przy tym masz duże doświadczenie w pracy jako dekorator wnętrz. I podświadomie wiesz, że nie wykorzystujesz swoich możliwości, często narzekając, że dział handlowy lub marketingu firmy, w której pracujesz, nie realizuje projektów w odpowiedni sposób, ale ty nie możesz z tym nic zrobić.

Powody, by zacząć pracę nad własnym biznesem, są kwestią indywidualną. W tej książce chcę ci pokazać, z czym wiąże się praca przedsiębiorcy, a w szczególności rola właściciela jednoosobowej działalności lub małej firmy, zatrudniającej ledwie kilka osób. I nie tylko dlatego, że tak wygląda początek w zasadzie każdego przedsiębiorcy. Również dlatego, że na to wskazują suche dane z rynku. W Polsce, jak wynika z „Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce” przygotowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości za 2017 r.⁵, działa ponad 1,9 miliona firm, z których zdecydowana większość to mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa (99,8 proc.). Z kolei z analizy Smartscope na zlecenie AASA Polska wynika, że większość firm w Polsce to mikroprzedsiębiorstwa⁶ — stanowią 70 proc. wszystkich firm w kraju. Co piąta mikrofirma zatrudnia od 2 do 3 pracowników, a co dziesiąta — od 4 do 9. Najczęściej przedsiębiorca decyduje się na pracę w pojedynkę.

Ponadto większość przedsiębiorców nie tworzy firm, o których czytamy w magazynach takich jak „Forbes” czy „Fast Company”. W Polsce co piąty przedsiębiorca zajmuje się handlem detalicznym lub hurtowym, w tym e-handlem. Niewiele mniej osób prowadzi działalność usługową, pracując jako freelancer, albo zajmuje się rzemiosłem. Co dziesiąty właściciel mikrofirmy działa w branży IT lub świadczy usługi remontowo-budowlane. Mniej więcej 6 proc. decyduje się na pracę w produkcji, przemyśle, górnictwie, rolnictwie czy też realizuje drobne usługi, np. fryzjerskie lub kosmetyczne. Właśnie tego typu firmę — mikrofirmę — proponuję ci rozwijać na początku. Nie wszystkie rodzaje działalności będą dla ciebie dostępne, kiedy wciąż pracujesz na etacie, dlatego w książce skupiam się na obranej przeze mnie drodze, która wiem — z doświadczenia i ze zdobytej wiedzy — że się sprawdza. Chodzi przede wszystkim o działalność w internecie.

Firma, gdy jesteś na etacie?

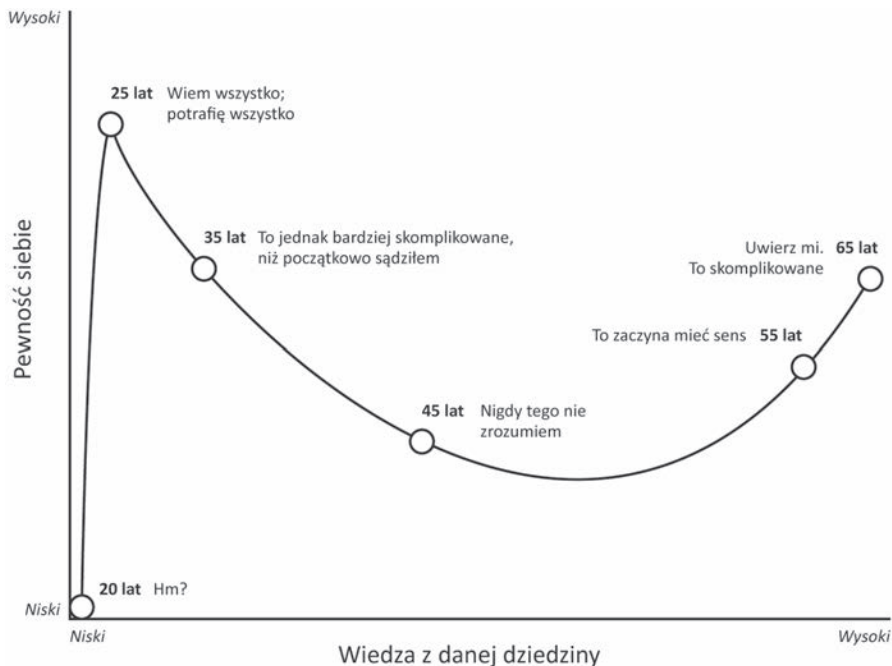
Nie myśl, że to łatwe

W książce skupiam się na budowaniu biznesu w internecie, bo to nie tylko wygodne, ale też o wiele, wiele tańsze niż tworzenie firmy, która ma swoją siedzibę i świadczy usługi lub sprzedaje produkty w konkretnym, najczęściej wynajmowanym lokalu. Rozwijając firmę w internecie możesz mieć biznes, który będzie dostępny 24 godziny na dobę i będzie się rozwijał nawet wtedy, gdy jesteś akurat w pracy na etacie. Wcześniej czy później co prawda będziesz musiał zrezygnować z etatu, ale zanim to zrobisz, będziesz mógł przetestować wiele swoich pomysłów i koncepcji biznesowych. W dodatku zrobisz to w bezpieczny sposób — bez stawiania wszystkiego na jedną kartę i rezygnacji z comiesięcznego wynagrodzenia. Wszystko, bardziej szczegółowo, wyjaśnię oczywiście w kolejnych rozdziałach.

W mojej poprzedniej książce, *Stwórz jednorożca. Od idei po startup wart miliony*, przekonywałem, że „jeśli nie masz własnego marzenia, przez całe życie będziesz pracować nad spełnianiem cudzych”. Nadal tak uważam. Dalej, jako przedsiębiorca, uważam, że dobrze wybrałem, i pomimo trudów związanych z prowadzeniem własnego biznesu, w tym koniecznością płacenia wysokich podatków, nie wróciłbym do pracy na etacie. Jednocześnie w *Stwórz jednorożca* chciałem przede wszystkim zachęcić do zakładania i rozwijania własnego biznesu, pokazać i udowodnić, że obecnie żyjemy w czasach, kiedy szansa na sukces jest o wiele większa niż dawniej, że mamy wiele nowych możliwości, technologicznych ułatwień i dostępu do wiedzy czy kapitału. Chciałem przekazać, że bariera wejścia — od chwili, gdy stwierdzamy, że chcemy coś zrobić, do chwili, gdy mamy pierwszą, próbną wersję swojego produktu czy usługi — jest o wiele niższa niż dawniej i jeśli tylko znamy lub umiemy wyszukiwać odpowiednie narzędzia, to jesteśmy w stanie tworzyć wspaniałe projekty za niewielkie pieniądze lub wręcz za darmo.

Kiedy pisałem poprzednią książkę, byłem jednak o kilka lat młodszy i na niższym wykresie — jeśli miałbym być z sobą szczerzy — umieściłbym siebie tam, gdzie znajdują się 25-latkowie. Czyli jako osoba, której można przypisać maksymę: „Wiem wszystko; potrafię wszystko”.

Obecnie, kiedy jestem już po trzydziestce, zdecydowanie bliżej mi do stwierdzenia: „To jednak bardziej skomplikowane, niż początkowo sądziłem”.



Przez ostatnie lata poznałem wiele nowych metod, rozwiązań, narzędzi, ale też nawiązałem współpracę z wieloma osobami — często z czytelnikami poprzedniej książki, ambitnymi ludźmi, którzy chcieli tworzyć rewolucyjne startupy i odmieniać świat. Byli to głównie ludzie młodzi, często niezwykle pewni siebie i przekonani o swojej nieomyślności. Lubię takich ludzi — tym bardziej że sam taki byłem. Nie rozumiem mnie jednak źle, Drogi Czytelniku. Nie próbuję teraz wyjaśnić, że dziś jestem znacznie lepszy. Raczej: inny. Po spędzeniu czasu na realizacji wielu projektów, po nawiązaniu wielu relacji, które później kończyły się tylko rozczarowaniem (z mojej strony lub ze strony danego partnera), mogę powiedzieć jedno: ambicja i pewność siebie ciągle są istotne w rozwijaniu własnego biznesu. Ale są ważniejsze cechy i umiejętności, których młodym ludziom często brakuje — i których mi też brakowało. To odpowiednio: samodyscyplina, determinacja oraz wytrwałość. I ciekawość świata, ponieważ w obecnych czasach wszystko jest w zasadzie na wyciągnięcie ręki (lub na kliknięcie myszką), ale trzeba mieć w sobie chęć, by tego poszukać i później po to sięgnąć.

W *Przeskoku* zależy mi, abyś przede wszystkim zrozumiał, że rozwijanie firmy — tak naprawdę jakiegokolwiek firmy — nie jest tak łatwe, jak może się to wydawać. I że pomysł oraz chęć to za mało. Bardziej liczy się zrozumienie

potrzeb klientów i rynku, na jakim działasz, a także wytrwałość i nierezygnowanie z danego projektu po dwóch czy czterech miesiącach, gdy początkowa ekscytacja minie, a klientów jak nie było, tak nie ma.

Twój przewodnik

Po lekturze *Przeskoku* dojdiesz — mam nadzieję — do dwóch wniosków. Po pierwsze, będziesz w stanie szczerze, nie oszukując samego siebie, odpowiedzieć na pytanie, czy rzeczywiście powinieneś rozwijać własną firmę, czy też bardziej naturalne jest dla ciebie pracowanie u kogoś. To może zabrzmieć tak, jakbym uważał osoby pracujące na etacie za gorsze od przedsiębiorców, ale tak nie jest. Wielu moich znajomych pracuje na etacie i ani myślą o zakładaniu własnych firm. Praca etatowa ma wiele zalet, a jedne z najważniejszych to stałe, przewidywalne wynagrodzenie, benefity i dodatki (w tym premie), płatne urlopy, świadomość, że po pracy możesz zajmować się czym tylko chcesz i nie musisz się martwić o firmę, a także fakt, że robisz to, co lubisz. Mam tu na myśli sytuację, kiedy np. grafik pracuje jako grafik, a nie musi wcielać się w rolę handlowca, specjalisty od marketingu czy copywritera. Nie musi czytać i śledzić informacji o podatkach, o tym, co spotkało innych przedsiębiorców i co może spotkać jego, ani też nie musi zaprzętać sobie głowy zarządzaniem finansami w taki sposób, by nie tylko wypracowywać zyski, ale też mieć na podatki.

Niektórzy, najzwyczajniej w świecie, preferują spokój, jaki daje praca na etacie. Inni chcieliby mieć swoją firmę, ale znają swoje ograniczenia i np. wiedzą, że nie są dobrymi handlowcami i nie chcą sprzedawać (bo nie lubią, a przez to nie potrafią). I że chcą przeznaczać czas na pracę, na której się znają, bez konieczności wcielania się w inne role. Rozumiem to i szanuję. Nie wszyscy muszą zakładać własne biznesy.

Drugi wniosek, jaki chciałbym, abyś wyciągnął z lektury tej książki, jest z kolei taki: praca nad własną firmą to praca dająca mnóstwo satysfakcji, ale równie dużo stresu, nerwów i wyzwiań, z jakimi trzeba sobie poradzić. To nie jest tak, że masz pomysł na — wydaje ci się — przełomową aplikację mobilną, którą stworzysz w dwa miesiące, by po czterech miesiącach zostać milionerem i nie musisz pracować do końca życia. Chcę ci uświadomić, że w pracy nad własną firmą ważna jest wiedza z różnych dziedzin, umiejętność radzenia sobie

z wieloma przeszkodami, chęć ciągłego rozwoju i nauki czy wreszcie zaradność, która niejednokrotnie musi ci zastąpić dostęp do zasobów. Nie chodzi mi o to, aby cię zniechęcić, ale bardziej o to, aby ci uświadomić, co cię czeka i na co się decydujesz. Kiedy zdasz sobie z tego sprawę, w książce znajdziesz wiele informacji i porad, dzięki którym będziesz odpowiednio przygotowany. Jeśli dobrze wykonałem swoją pracę, gdy skończysz lekturę, powinieneś poczuć, że jesteś gotowy i wiesz, z czym przyjdzie ci się mierzyć.

Poszczególne rozdziały, poza dodatkami na końcu książki, to odpowiednio:

1. Dołącz do pesymistów: W tym rozdziale zaczniemy od ciebie, a konkretnie od czegoś, co często określam „umeblowaniem wnętrza głowy”. Wyjaśniam tutaj, że obecnie cierpimy na brak cierpliwości, że karmimy się wymówkami, które są niepotrzebne i często nieracjonalne, jak również staram się przytoczyć argumenty na to, że tzw. myślenie pozytywne bardziej szkodzi, niż pomaga, czy też że trzeba pozbyć się akceptowanej społecznie przeciętności. Są to informacje, które powinny ci się przydać dla zrozumienia samego siebie i otaczającego cię świata — a to od ciebie zaczyna się twoja firma.

2. Czego ci trzeba, czyli dlaczego chęci to za mało: W tym rozdziale chcę, abyś zanurkował i wgrzyź się w szczegóły. Tutaj staram się cię przekonać, że im lepiej znasz swój charakter, mocne strony i własną wizję, tym lepiej — o wiele lepiej! — poradzisz sobie z wyborem tego, czym się zająć i dlaczego. Zdecydowanie warto rozwijać taką firmę, gdzie wykorzystujesz swoje atuty, niż mieć wiecznie pod górkę, myśląc, że później będzie łatwiej, i przekonując się, że wcale nie będzie. Poznasz testy i metody na doskonałe poznanie samego siebie, nauczysz się też planować i dowiesz się, czym jest *deliberate practice*, czyli celowa praktyka.

3. Dobrze naoliwiona maszyna: W tym rozdziale, który kończy pierwszą część książki, poznasz metody na zwiększenie swojej produktywności. Są to informacje, które przetestowałem, i wiem, że działają. Dowiesz się, jak wchodzić w *stan flow*, zrozumiesz, dlaczego powinieneś wykształcić pewne nawyki, by rozwijać swój biznes, a także jak zastąpić złe nawyki tymi dobrymi. Poznasz również jedną z moich ulubionych taktyk: sztukę kompresowania czasu.

4. Czym się zająć i kiedy: W tym rozdziale dowiesz się, jak oceniać rynek i szanse na to, że twój pomysł może odnieść sukces, zanim jeszcze stworzysz jakikolwiek produkt lub usługę. Oczywiście nie jest to metoda, która daje 100 proc. pewności, że coś się powiedzie lub nie, ale — jak sam się przekonasz —

na pewno pozwala w dużym stopniu zminimalizować ryzyko porażki i chroni przed utratą cennego czasu, który mógłbyś przeznaczyć na rozwój projektu z większą szansą na sukces. Poznasz też kilka koncepcji ekonomicznych, takich jak najlepsza najbliższa alternatywa, metody zaspokajania potrzeb czy też jak tworzyć produkty lub usługi, które będą na pewno dobrze odbierane przez klienta.

5. Najpierw społeczność, potem produkt. Lub odwrotnie: Po lekturze tego rozdziału zrozumiesz, dlaczego budowanie społeczności i własnego autorytetu nie jest w obecnych czasach opcjonalne, lecz konieczne. Poznasz koncepcję tworzenia krytycznych założeń, tworzenia kategorii zamiast produktów, jak również zyskasz dostęp do wielu narzędzi pomagających rozwijać i budować biznes.

6. Sprzedaż przez zaufanie: W tym rozdziale poznasz narzędzia i metody pozwalające budować swoją wiarygodność, co później przekłada się na sprzedaż. Aby odnieść sukces w biznesie, trzeba zyskać zaufanie klientów. Dowiesz się, co i jak robić, aby to zaufanie budować, a także poznasz szereg usług czy aplikacji, które pomagają — na późniejszym etapie — budować sprzedaż i działać jak skuteczny marketer.

Wszystkie te rozdziały składają się w jedną całość: najpierw dowiadujesz się, jak stać się osobą gotową do prowadzenia własnej działalności i czy w ogóle powinieneś się za to zabrać, a potem poznajesz metody i narzędzia umożliwiające faktyczne budowanie i rozwijanie swojego biznesu.

Co ważne, nigdzie nie piszę i nie przekonuję, że wszystkie informacje z niniejszej książki są niezbędne, abyś osiągnął sukces w biznesie. Nie są. Z pewnością napotkasz na taką wiedzę, która przyda ci się w małym stopniu lub wcale. Moim celem było jednak napisanie takiej książki, która zawiera informacje i porady istotne dla mnie, gdybym to ja chciał teraz zakładać i rozwijać własną firmę. Wierzę, że choć większość z tego, co tu znajdziesz, uznasz za przydatne.

Podziękowania

Niniejsza książka zawiera dużo wiedzy, która pochodzi z mojego doświadczenia, niemniej przeważająca część informacji to doświadczenia innych ludzi. Parafrazując słowa Isaaca Newtona⁷ (1643 – 1727), ta książka jest niesiona

na ramionach olbrzymów. Ludzie, którzy podzielili się swoimi historiami, wiedza od świetnych ekspertów i myślicieli, a także wnioski z porażek i błędów popełnionych nie przeze mnie, ale przez innych — wszystko to znajduje się na kolejnych stronach i pragnę za to podziękować. Gdzie było to możliwe, zawsze podawałem autora danej koncepcji czy też odsyłałem do większej ilości szczegółów w bibliografii.

Jak mawiała Eleonora Roosevelt: „Ucz się na błędach innych. Nie możesz żyć wystarczająco długo, by popełnić je wszystkie samodzielnie”. Te słowa mają szczególnie dużą moc obecnie, w dobie internetu, kiedy możesz samodzielnie wyszukać ludzi, którzy robią już teraz to, co sam zamierzasz wdrożyć w życie. I możesz sprawdzić, jakie błędy popełniają, a co wychodzi im nad wyraz dobrze.

Na koniec chcę jeszcze podziękować redaktor Magdzie Dragon-Philipczyk z wydawnictwa HELION SA za pogodnie znoszenie ciągłego niedotrzymywania przeze mnie terminów. Magda — dziękuję!

A teraz nie pozostaje nic innego, jak przeprosić za wszystkie ewentualne potknięcia i dyskryminujące płeć zaimki osobowe, a także życzyć udanej lektury. Mam nadzieję, że *Przeskok* ci się spodoba i podzielisz się ze mną swoją opinią!

Grzegorz Kubera, Wrocław 2018

CZĘŚĆ I

WRÓĆ NA DOBRE TORY

DOŁĄCZ DO PESYMISTÓW

Zacznij od siebie, czyli pozbadź się akceptowalnej społecznie przeciętności.

Nigdy nie uważałem się za osobę szczęśliwą. Jestem najbardziej niezwykłym pesymistą. Naprawdę tak jest. — CHRISTOPHER NOLAN

Wyobraź sobie, że jesteś dzieckiem, które ma w domu dwa zestawy zabawek: zestaw małego chemika oraz zestaw małego technika. Zestawy te dzieli ogromna różnica. Na opakowaniu zestawu technika jest napisane: „100 sposobów na stworzenie elektronicznego gadżetu”. Jeśli rozpakujesz ten zestaw, w środku znajdziesz wiele różnych części wraz z instrukcjami. Kiedy poskładasz je w pewien sposób — stworzysz radio. Inna metoda łączenia elementów z zestawu pozwala stworzyć radio. A jeszcze inna — gdy tylko postąpisz zgodnie z instrukcjami — sprawi, że na koniec otrzymasz... tak, nic innego niż sprawnie działające radio. Mając zestaw technika, uczyłeś się, na wszelkie możliwe sposoby, jak zbudować radio, a zabawa zawsze kończyła się sukcesem.

A teraz przejdźmy do zestawu chemika. Ten zestaw ma napisane na opakowaniu: „100 sposobów na doświadczenia chemiczne”. Zabawy z tym zestawem kończą się różnie: coś eksploduje, coś zaczyna się palić, z czegoś wydobywa się dym itd. W skrócie: zestaw chemika sprowadza się do tego, że zabawa na koniec niemal zawsze kończy się większą lub mniejszą porażką. Bawiąc się nim, poznawałeś mnóstwo metod, by po połączeniu ze sobą określonych składników odkryć kolejny sposób na to, że coś nie działało tak, jak sobie początkowo wyobrażałeś.

Teraz wciel się w rolę rodzica. Jaką zabawkę wolałbyś dać swojemu dziecku? Taką, która pozwala osiągnąć sukces i nie ma elementu ryzyka, że dziecko

poniesie porażkę? Czy taką, którą zabawa może zakończyć się nawet płaczem, żalem i frustracją, bo „znowu się nie udało”, nie wspominając już o ewentualnych szkodach, jak małe dziury wypalone w T-shircie dziecka? Większość rodziców wybrałaby bezpieczniejszą, stabilniejszą, łatwiejszą do przewidzenia opcję. I tak też robią — i robimy — na co dzień. Jako rodzice dajemy dzieciom zestawy zabawek, które mają w sobie instrukcje obsługi pozwalające osiągnąć sukces. Przykłady? Weźmy choćby zestawy klocków LEGO. Rozpakowujesz zestaw, bierzesz do ręki instrukcję, segregujesz klocki i zaczynasz składać — krok po kroku — by złożyć to, co przedstawia obrazek na pudełku. Osiągasz sukces.

Dla wielu osób, kiedy są już dorosłe, sukces zawodowy również sprowadza się do takiego podejścia. Osoby te są przekonane, że muszą przebyć kilka lub kilkanaście kroków i osiągną sukces. Od małego siadają w pociągu, który jedzie trasą uczęszczaną przez wiele milionów innych ludzi. Pierwszy przystanek: wykształcenie, od szkoły podstawowej po studia. Drugi: pierwsza praca. Trzeci: druga praca, trzecia, czwarta i kolejna, aż w końcu uda się zdobyć znaczący awans. Czwarty: dobrze płatna posada i wyższy status społeczny. Mało kto decyduje się wysiąść na innym przystanku, sprawdzić, czy są inne drogi, a także środki transportu — sposoby, by dotrzeć w miejsca zarezerwowane dla nielicznych.

A teraz zastanów się, czy w latach 1452 – 1519, gdy żył Leonardo da Vinci, ludzie mieli podobne wyobrażenia o osiągnięciu sukcesu? Czy potrzebne były instrukcje, jak te z klocków LEGO? Czy potrzebowaliśmy mapy? Odpowiedź brzmi: nie było map. To dlatego da Vinci i jemu podobni, metodą prób i błędów, a także zbieraniem doświadczeń, osiągnęli swoje sukcesy i byli tak wszechstronni¹. Wspomniany da Vinci był malarzem, architektem, filozofem, muzykiem, pisarzem, odkrywcą, matematykiem, mechanikiem, anatomem, wynalazcą, geologiem i rzeźbiarzem. Znasz obecnie kogoś, kto ma tyle specjalizacji?

Dziś nie ma ludzi takich jak da Vinci. Ale dlaczego? Powodem, jak się okazuje, jest ewolucja. Jak przekonuje Yuval Noah Harari, izraelski historyk i profesor na Wydziale Historii Uniwersytetu Hebrajskiego w Jerozolimie, a także autor książki *Sapiens. Od zwierząt do bogów*, kilkadziesiąt tysięcy lat temu, gdy człowiek chciał przetrwać, potrzebował bardzo wielu umiejętności jako jednostka. Musiał wiedzieć, jak tropić zwierzęta, znajdować jadalne grzyby,

tworzyć coś na podobieństwo butów, zapewniając ochronę swoim stopom, jak również wiedzieć, jak leczyć rany fizyczne, jak współpracować z innymi ludźmi z plemienia i wiele, wiele innych rzeczy². Ludzie, jako jednostki, byli o wiele lepsi pod kątem przetrwania i wachlarza posiadanych umiejętności niż obecnie, mimo że to dziś mamy tak ogromny i łatwy dostęp do wiedzy. Dziś, aby przetrwać, musisz wiedzieć o wiele mniej. Dla przykładu Harari, autor książki, uczy historii na uniwersytecie i musi znać się na historii. To mu wystarczy, by otrzymywać wynagrodzenie finansowe, za które następnie kupuje wszystko, co jest mu potrzebne — od jedzenia, przez odzież, obuwie czy też schronienie (czynsz za mieszkanie). Jako jednostka nie musisz dziś wiedzieć, jak przygotować sobie posiłek, którym się nie zatrujesz, jak uszyć ubranie czy też jak zatroszczyć się o swoje zdrowie. Wszystkim zajmują się dla ciebie inni ludzie — wystarczy, że im zapłacisz.

Kolektywnie, jako grupa, oczywiście wiemy obecnie o wiele więcej niż nasi przodkowie. Mamy gigantyczny dostęp do wiedzy, co zapewnia internet i możliwość archiwizowania informacji. Ale jako jednostki — jeśli porównalbyś umiejętności i wiedzę dzisiejszego przeciętnego człowieka do naszych przodków z epoki kamienia łupanego — wiemy i potrafimy o wiele mniej. Z ewolucyjnego punktu widzenia człowiek, w oczach pradawnych przodków, uchodziłby za boga: potrafi latać (samoloty), budować potężne maszyny (od komputerów po roboty), udało mu się nawet odwiedzić Księżyc i planuje osiedlić się na innej planecie (Mars³). Z drugiej strony, jeżeli umieścilibyśmy w dżungli obecnego człowieka, ubranego w modny dres i zaopatrzonego w najnowszy iPhone'a, miałby on, jako jednostka, o wiele mniejsze szanse na przeżycie niż umięśniony i ledwie posługujący się mową neandertalczyk.

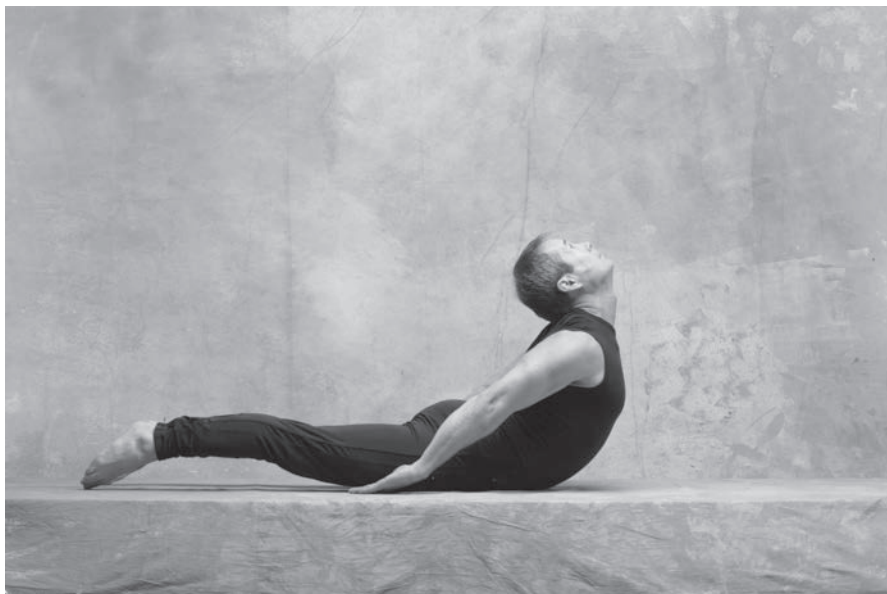
Co ma jednak wspólnego tak odległa historia z Leonardem da Vinci, którego dość dobrze znamy z dostępnych książek i innych materiałów edukacyjnych? Chodzi o to, jak doprowadziliśmy się do stanu, kiedy nie musimy być bardzo utalentowani i pełni wiedzy jako jednostka, lecz wystarczy mieć pracę na etacie i stały zarobek, by móc dostatnie żyć i nieszczerólnie mieć się czym przejmować, bo przecież wszystkie problemy i zachcianki rozwiążemy pieniędzmi. Wygoda, jaką zapewnia obecne społeczeństwo, potrafi być jednak zgubna i może prowadzić do wielu problemów psychologicznych, szczególnie pod kątem niezadowolenia z życia i poczucia bezsensowności, jak i depresji. Nie trzeba długo szukać, by przekonać się, że na świecie coraz więcej ludzi ma

tego typu dolegliwości. Dla przykładu, „New York Post” podaje, że liczba Amerykanów zapadających na depresję jest większa niż kiedykolwiek⁴, a serwis Psychology Today próbuje wyjaśnić, dlaczego na tę samą chorobę cierpi tak dużo nastolatków⁵. Co może być przyczyną? Jeśli przeanalizujesz wiele tego typu tekstów, na światło dzienne wyjdą pewne wspólne wątki, a jednym z najczęściej przytaczanych będzie: brak potrzeby rozwoju i związana z tym nuda, co prowadzi do zastanawiania się nad sensem życia i późniejszego dochodzenia do wniosku, że „wszystko to jest bez sensu”. Skąd natomiast ten brak potrzeby rozwoju? W każdym z nas tkwi chęć do rozwoju osobistego, poszerzania umiejętności, szukania i zdobywania wiedzy, a także tworzenia nowych rzeczy. Świat jest jednak oparty na pieniądzach, a pracodawcy i kapitalizm robią wszystko, by te potrzeby w nas tłumić. Twoim zadaniem, jako jednostki, jest chodzić do pracy, wykonywać obowiązki, odbierać wynagrodzenie — i tak w kółko. Całą resztę masz sobie kupować, a pracodawca, by pokazać, jak o ciebie dba, dorzuci jeszcze kilka dodatków: ubezpieczenie, bony na zakupy w popularnych sieciówkach oraz karnet na siłownię.

Przeskok z drogi „większości” na „własną”

Jerzy Gregorek wraz z żoną Amelią wyemigrował z Polski do Stanów Zjednoczonych w 1986 r. i już to posunięcie było nie lada decyzją. Nie tylko nauczył się języka angielskiego, ale też czterokrotnie wygrał mistrzostwa świata w podnoszeniu ciężarów i ustanowił jeden rekord świata. Wraz z żoną stworzył też program Happy Body⁶ (szczęśliwe ciało) i od ponad 30 lat pomaga ludziom odzyskiwać sprawność i lepsze samopoczucie. Jakby tego było mało, Jerzy pisze wiersze, które doczekały się licznych tłumaczeń i trafiły do wielu publikacji. Obecnie Jerzy ma ponad 60 lat i wygląda tak, jak na zdjęciu poniżej. Czy powiedziałbyś, że to przeciętny człowiek? Ilu znasz 60-latków, którzy mają podobne osiągnięcia? Jerzy odłączył się od reszty, zdecydował, że wybierze inną drogę — własną, a nie taką, do jakiej przymusza otoczenie. Bardzo ciężko pracował na to, co udało mu się osiągnąć, i nie było łatwo. Ale jak mawia: „Łatwe wybory, trudne życie. Trudne wybory, łatwe życie”.

Niektórzy ludzie mają w sobie pokłady wewnętrznej motywacji i pierwiastek buntownika, przez co dokonują odważnych, ryzykownych wyborów i nie zawracają sobie głowy tym, co powiedzą i pomyślą inni. Czasami ponoszą porażkę,



Na zdjęciu: Jerzy Gregorek / Fot. Jeffrey Boxer

czasem odnoszą duży sukces. Niezależnie od tego, kroczą własną drogą i biorą sprawy w swoje ręce. Właśnie do tego chcę cię przekonać i zachęcić. Zaczniemy od podstaw. A podstawą jest filozofia życia, czyli sposób, w jaki przeżywasz swoje życie.

Musisz znać główny cel swojego życia

Czego chcesz od życia? Możesz odpowiedzieć na to pytanie, mówiąc, że chcesz kochającego partnera lub partnerki, dobrze płatnej pracy czy dużego domu, jednak to są jedynie rzeczy, których chcesz doświadczyć lub mieć *w swoim życiu*. Jeśli zaś chodzi o pytanie związane z tym, czego chcesz *od życia*, mam na myśli coś innego. Nie chodzi o długoterminowe cele, jakie planujesz osiągnąć, czy też o codzienne aktywności, jakie zamierzasz wykonywać. Chodzi o główny cel twojego życia. Z wszystkich rzeczy, na których może ci zależeć, jaka jest ta jedna, którą uważasz za najważniejszą?

Wiele osób będzie miało problem ze wskazaniem głównego celu. Wiemy, czego chcemy minuta po minucie, albo nawet w odniesieniu do kilku lat, ale mało kto z nas zastanawia się nad głównym celem swojego życia. Wydaje się to zbyt

abstrakcyjne. W dodatku obecny świat i kultura nie zachęcają do myślenia o takich sprawach. Świat to dziś niekończący się strumień rozpraszaczy, które zajmują uwagę i sprawiają, że nie musisz już nigdy myśleć nad głównym celem — po prostu nie ma na to czasu. Jest przecież tyle rzeczy do zrobienia i spróbowania!

Jeżeli nie zastanawiałeś się i nie masz swojego głównego celu życia, brakuje ci spójnej filozofii życia. Brzmi górnolotnie? Spróbujmy inaczej: brakuje ci sposobu, w jaki przeżywasz swój czas na świecie.

Wiele osób w tym momencie może pomyśleć, że filozofia życia to coś, co kojarzy się ze starszymi panami, którzy siedzą na werandzie przed domem i rozmyślają „o wszystkim i niczym”, paląc przy tym fajkę czy popijając kakao. Na myśl mogą przyjść też symbole *yin* i *yang*⁷ z antycznej filozofii chińskiej i metafizyki, pierwotne i przeciwne, lecz uzupełniające się siły, albo stan, w którym nie doświadczamy przyjemności, ale też nie czujemy nic negatywnego — słowem: jesteśmy bez emocji. Niczym zombie. W taki sposób można myśleć o filozofii, jeśli nigdy wcześniej na poważnie się nią nie interesowaliśmy — wiemy tyle, ile pokazał nam Facebook czy zakręcona komedia na Netfliksie. Stwierdzamy więc, że filozofia to coś, na co nie mamy czasu, bo trzeba gonić terminy, wychowywać dzieci, chodzić na zakupy i płacić rachunki.

Jeśli nie pracowałeś do tej pory nad filozofią swojego życia, to — wierz mi lub nie — i tak masz i zachowujesz się zgodnie z *jakąś* filozofią życia. Na tym polega życie ludzi, gatunku, który jest samoświadomy i inteligentny — każda jednostka żyje według pewnej filozofii. Problem w tym, że nie widzimy potrzeby, aby mieć własną filozofię życia. W rezultacie, nie myśląc o tym, żyjemy filozofią większości, nieświadomie kopiując zachowania i wartości osób, które nas otaczają — w pracy, w sklepie, w domu.

Czy wiesz, jak żyjesz, jeśli nie wypracowałeś własnej filozofii? Większość z nas nie widzi potrzeby zastanawiania się nad filozofią życia. Czujemy się komfortowo z tym, jaka jest — praktycznie dla wszystkich — domyślna filozofia życia, czyli spędzanie dni na szukaniu i dostarczaniu sobie mieszanki pieniędzy, statusu społecznego i przyjemności. Chcesz dużo zarobić, aby kupić przedmiot X lub Y, chcesz mieć mnóstwo znajomych i obserwatorów na Facebooku, Instagramie czy Twitterze oraz być postrzegany jako ekspert lub influencer, chcesz mieć piękną żonę lub męża oraz wiele innych rzeczy, których inni będą ci zazdrościć. Filozofia, którą przyjmujesz dla siebie, jeśli się nad

tym nigdy nie zastanawiałeś, to coś, co można określić „oświeconą formą hedonizmu”, o której mówi William Irvine, profesor filozofii na Wright State University, w swojej książce *A Guide to the Good Life: The Ancient Art of Stoic Joy*⁸. Hedonizm uznaje rozkosz bądź unikanie przykrości za najwyższe lub jedyne dobro i cel życia. I jeśli nie musisz unikać przykrości — a prawie na pewno tak jest, skoro kupiłeś tę książkę i możesz ją wygodnie czytać w dowolnym wybranym miejscu — to zostaje ci korzystanie z przyjemności. Zakupy w galerii handlowej. Nowy iPhone. Wspaniałe torebki i ciuchy. Bizuteria. Samochód. Wakacje zagraniczne z gwarancją wymarzonej pogody. I wszystko sfotografowane i sfilmowane, dostępne dla innych do pooglądania i udostępniania w serwisach społecznościowych.

Co jeszcze gorsze, ludzie, żyjąc w filozofii oświeconego hedonizmu, stale konkurują o to, kto wygląda lepiej, ma lepsze życie czy też tworzy większy, bardziej dochodowy biznes. Według mnie najlepiej tę rzeczywistość ujął amerykański pisarz science fiction pochodzenia azjatyckiego Ted Chiang. Z jego nazwiskiem być może zetknąłeś się po obejrzeniu filmu *Arrival* (*Nowy początek*) z 2016 r., w którym wystąpili Amy Adams, Jeremy Renner i Forest Whitaker⁹. *Nowy początek* był oparty na opowiadaniu *Historia twojego życia* (*Story of Your Life*, 1999) Teda Chianga. Mnie chodzi jednak o krótki dokument *Liking What You See*, w którym Chiang tłumaczy, że „piękno” to współczesny supernarkotyk. Ze względu na staranne selekcjonowane i upiększane za pomocą aplikacji twarze znajomych w serwisach społecznościowych czy też retuszowane zdjęcia modelek w reklamach oraz podkoloryzowaną pornografię, nasze zmysły są obecnie tak przeładowane, że naturalne instynkty nie mogą już rozpoznawać i reagować na prawdziwe piękno. Stajemy się przez to coraz bardziej zdezorientowani i nieszczęśliwi, zarówno w tym, jak oceniamy innych, jak i samych siebie. Filozofia życia, którą żyjemy, zrodziła np. serwis Instagram, gdzie w zasadzie możesz zignorować 90 proc. zawartości, bo są to sztuczne, nieprawdziwe zdjęcia, ilustrujące „piękno”. Żal można odczuwać zarówno w stosunku do osób, które grają w tę grę, jak również tych, którzy w nią wierzą, przez co dorabiają się kompleksów czy depresji.

Jeśli się nie ockniesz z letargu i nadal będziesz poświęcał się gonitwie za ulotnymi przyjemnościami, które chwilowo dają szczęście, ale nie mają głębszego sensu, przeżyjesz tak całe życie. Kiedy w końcu znajdziesz się na łożu śmierci, prześledzisz w myślach, czego udało ci się dokonać, i zdasz sobie sprawę, że zmarnowałeś życie — że jedyną swoją szansę przetrwoniliś na tysiącach

chwilowych przyjemności, które akurat zabiegały o twoją uwagę i w danej chwili wydawały się najlepszym wyborem.

Bez filozofii życia czy też żyjąc jako oświecony hedonista, skupiasz się na maksymalizowaniu przyjemności, których doświadczasz. I tak, dzień po dniu, jak to się mówi, korzystasz z życia. Ale kiedy masz 30, 35, 40 i więcej lat, zaczynasz się zastanawiać, czy to, co robisz, ma sens. Do jakich wniosków wtedy dochodzisz? Nikt nie lubi dowiedzieć się, że coś robił lub robi źle. Człowiek, nie chcąc myśleć o sobie źle i nie chcąc przyznać przed samym sobą, że zmarnował kilka lub kilkanaście lat na niezbyt znaczących aktywnościach, zaczyna szukać wyjaśnień i pomocy. I je znajduje. Najlepszą z tych pomocy jest dziedzina, którą można nazwać — jakżeby inaczej — „myśleniem pozytywnym”.

Dlaczego myślenie pozytywne bardziej szkodzi, niż pomaga?

Na rynku znajdziesz mnóstwo wydarzeń pod hasłem „motywacja” i „siła pozytywnego myślenia”, a w sklepach nie brakuje książek z tej tematyki, podobnie jak w internecie roi się od filmów i blogów, które przekonują, że wystarczy zacząć myśleć pozytywnie i w ten sposób osiągniemy wielkie, wymarzone rzeczy. Tymczasem w praktyce okazuje się, że kupując, czytając i zaczynając lubić takie treści, zakładamy sobie na szyję pętelkę. Dlaczego?

Większość specjalistów od rozwoju osobistego i przedstawicieli branży *self-help* (dosłownie: samopomocy) wykorzystuje swoje ulubione techniki, które mają niby zapewniać sukces i szczęście: pozytywne myślenie, wizualizowanie swoich celów, motywacja. Mają one jednak jedną, olbrzymią wadę. Osoba, która decyduje się „myśleć pozytywnie”, musi wręcz nieustannie skanować swój umysł w poszukiwaniu myśli negatywnych. Nie ma po prostu innego sposobu na to, aby móc ocenić, czy myślenie pozytywne się sprawdza. A wyszukiwanie myśli negatywnych przyciąga uwagę właśnie do obecności tych myśli. Natomiast kto z nas od czasu do czasu nie ma jakichś negatywnych myśli? I tak osoba, która chce myśleć pozytywnie, lecz doświadczy myśli negatywnych, nierzadko dojdzie do wniosku, że myślenie pozytywne nie działa. Wówczas kolejnym krokiem jest wniosek: najwidoczniej nie myśleliśmy wystarczająco pozytywnie i robiliśmy to za rzadko. Co wtedy? Sięgamy po kolejne materiały z branży *self-help*. Staramy się skupiać wyłącznie na pozytywnych wynikach i przesta-

jemy myśleć, że coś może nie zadziałać i pójść nie tak. Natrafiamy w końcu na kolejny wymysł coachów i samozwańczych psychologów ds. sukcesu: afirmacje.

W afirmacjach chodzi o to, aby powtarzać sobie przeróżne zwroty, najczęściej z gratulacjami dla samych siebie, by w rezultacie umysł „zaprogramował się na sukces” i poprawił się nastrój osoby, która wystarczająco często powtarza swoje ulubione hasła. Jedną z najpopularniejszych afirmacji brzmi: „Każdego dnia, pod każdym względem, jestem coraz lepszy”. Jeśli spojrzymy na to sceptycznie, można pomyśleć, że afirmacje to tani chwyt, który najprawdopodobniej nie działa. Ale psycholog Joanne Wood z Kanady postanowiła, że sprawdzi skuteczność tego podejścia.

Wood podejrzewała, że stosowanie afirmacji może być powiązane z tzw. teorią autokorelacji. Choć każdy z nas lubi słyszeć pozytywne wiadomości na swój temat, teoria autokorelacji sugeruje, że jeszcze bardziej zależy nam na tym, aby być „spójnym i konsekwentnym sobą” — w skrócie: być autentycznym. Jeśli więc jakaś wiadomość jest sprzeczna z tym, jaka jest nasza samoocena i samopoczucie, odrzucamy ją. To dlatego kobieta, która jest atrakcyjna, ale tak o sobie nie myśli, słysząc komplement „Jesteś piękna”, najprawdopodobniej uśmiechnie się i podziękuje, ale i tak nigdy nie uwierzy w te słowa, a nawet mogą ją one zirytować. Będzie to miła wiadomość, ale niezgodna z jej własnym postrzeganiem siebie.

Co jednak najciekawsze, ludzie, którzy mają dobrą samoocenę i znają swoją wartość, nie potrzebują afirmacji. Jeśli czujesz się dobrze, to po co miałbyś sobie to jeszcze wmawiać? Wood podejrzewała więc, że ludzie, dla których techniki branży *self-help*, w tym afirmacje, wydają się atrakcyjne, to z definicji ludzie o niskiej samoocenie. Z jednej strony można więc przypuszczać, że jest to poniekąd rozwiązanie w sam raz dla nich, z drugiej mamy tutaj paradoks: osoba, która ma niską samoocenę, będzie reagować na pozytywne hasła niekorzystnie, bo są one sprzeczne z jej własnym postrzeganiem siebie. Jeśli więc ktoś taki będzie sobie powtarzać: „Jestem atrakcyjnym milionerem i każdego dnia moja firma jest coraz lepsza”, jak takie słowa mają współgrać z jego codzienną rzeczywistością? Są odrzucane, bo zagrażają własnej samoocenie — nie są autentyczne. W rezultacie, jak zauważyła Joanne Wood, można jeszcze bardziej pogorszyć poczucie własnej wartości, ponieważ nie jesteśmy w stanie znaleźć potwierdzenia dla tych „wizualizacji” w nas samych¹⁰.

Osoby, które nie wykorzystują „pozytywnego myślenia” i uważają to za bzdurę, dziwią się później, jak to jest, że setki czy nawet tysiące osób udaje się na wszelkiego typu seminaria z motywacji i sukcesu, a dodatkowo wiele z nich, słysząc jakąś naciąganą historię pod hasłem „Byłem biedny, teraz jestem bogaty, pokonałem swojego demona!”, reaguje płaczem i potakiwaniem głową. Szczególnie widać to np. na wydarzeniach organizowanych przez Anthony’ego J. Mahavoricka, znanego jako Tony Robbins. To amerykański „doradca życiowy”, zajmujący się motywowaniem ludzi przez „przekazywanie swoich życiowych doświadczeń i wiedzy”. Robbins napisał wiele motywujących książek, w tym bestsellery takie jak *Obudź w sobie olbrzymia*. Nie ma nic złego w takich książkach, jeśli przeczytamy jedną lub dwie — każdemu raz na jakiś czas przyda się nieco motywacji i spojrzenia na otoczenie z innej perspektywy. Ale wielu ludziom za bardzo podobają się opisywane w takich książkach historie sukcesu i chcą wierzyć, że — jeśli tylko sobie coś wmówią i postanowią — spotka ich podobny los.

Decydujemy się zatem na przyjęcie ideologii pozytywnego myślenia i wszechogarniającego optymizmu, stwierdzając, że będziemy interpretować praktycznie każdą ewentualność jako „kolejny dowód na to, że trzeba myśleć pozytywnie” i że „nigdy nie musisz tracić czasu na zastanawianie się, jak coś może pójść nie tak, bo i tak będzie dobrze”.

Jeśli jesteś jedną z tych osób, które „myślą pozytywnie”, i kupiłeś tę książkę, bo wierzysz, że rozwinięcie własnego biznesu, kiedy wciąż pracujesz na etacie, jest łatwe i wystarczy myśleć odpowiednio pozytywnie, to mam przykrą wiadomość. Czeką cię sporo pracy, zanim wrócisz na dobre tory i wybudzisz się z tego „pozytywnego” letargu. Nie jest to niemożliwe, ale już teraz powinieś zacząć brać sprawy w swoje ręce i widzieć świat takim, jaki jest, a nie takim, jak sugerują specjaliści ds. sukcesu, którzy są specjalistami, ale tylko od własnego sukcesu.

W 2010 r. ukazała się książką krytyka społecznego, Barbary Ehrenreich, o tytule *Smile or Die: How Positive Thinking Fooled America and the World*. Autorka przedstawia wiele argumentów na to, jak bardzo zafałszowana jest ideologia pozytywności za wszelką cenę i jak bardzo myślenie typu „będzie pozytywnie niezależnie od wyników” może przerodzić się w katastrofę. Ehrenreich za jeden z przykładów bierze kryzys gospodarczy z 2007 r., kiedy amerykańska kultura biznesowa nie chciała nawet myśleć o możliwości porażki, a co dopiero rozmawiać o niej na spotkaniach biznesowych — było to postrze-

gane jako *faux pas*. Banki, które cechowała gigantyczna ambicja i pycha, straciły zdolność do rozróżniania marzeń napełnianych przez ego od konkretnych rezultatów, a nabywcy domów zakładali, że wszystko, co chcieli, może być ich własnością, jeśli tylko będą chcieli „wystarczająco mocno”. Zaciągali więc kredyty przyznawane przez zaślepienie banki, a później nie potrafili ich spłacać. Tak idiotyczny optymizm napełnił sektor finansowy, natomiast coache i psycholodzy sukcesu napełniali swoje kieszenie i zamiast zniechęcać do takiego podejścia — zachęcali do niego, pozwalając przykładowo na opłacanie drogich seminariów kartami kredytowymi. „Nie musisz płacić teraz — zapłacisz później. Ważne, żebyś był z nami i posłuchał o pozytywnym myśleniu”.

Swoją drogą, czytałeś może książkę *Sekret*, kolejny bestseller z rozwoju osobistego i motywacji? Ta pozycja określana jest słowami: „Książka pozwoli ci zdobyć szczęście i pieniądze, trwając przy tym w dobrym zdrowiu i przyjaźni ze wszystkimi”, natomiast w praktyce sprowadza się właśnie do wmawiania sobie, że dostaniesz to, czego chcesz, jeśli tylko będziesz tego chcieć wystarczająco mocno.

W obecnym świecie pozytywne myślenie to po prostu biznes. Klientem jest każdy, kto chce pochłaniać dobrą nowinę, że wszystko możliwe jest dzięki wysiłkowi umysłu. Gorzej, jeśli taką dobrą nowiną karmiły się osoby, które powinny być sceptyczne, analityczne i zawsze mieć nadzieję na najlepsze, ale planować na najgorsze. Kiedy jednak topowi menedżerowie i bankowcy wydają tysiące dolarów na seminaria i wsparcie coachów, to po co mają później przejmować się żmudnymi analizami i oceną ryzyka, a także zawrotnym poziomem zadłużenia i narażaniem na potencjalne błędy, skoro i tak wszystkie dobre rzeczy przychodzą do tych, którzy są na tyle optymistyczni, by ich oczekiwać?

Cele nie są najważniejsze

Ludzie stali się niemożliwi do zaspokojenia. Wyobraź sobie następującą rzecz: kiedy bardzo ciężko pracujesz nad czymś, na czym ci zależało, to niemal od razu, gdy to osiągniesz, tracisz zainteresowanie. Zamiast czuć się usatysfakcjonowanym, czujesz się znudzony, a odpowiedzią na tę nudę jest znalezienie i wybranie nowego obiektu pożądania. Psycholodzy George Loewenstein i Shane Frederick przytaczają badanie, z którym prawdopodobnie mogłeś się kiedyś zetknąć — dotyczy ono zwycięzców loterii¹¹. Badanie udowadnia, że osoby, które wygrywają na loterii, mogą w zasadzie zacząć wieść życie swoich marzeń.

Ale w praktyce okazuje się, że po przejściowej fali zachwycenia ludzie ci w końcu wracają do tego samego poziomu zadowolenia i szczęścia, jakie towarzyszyło im przed wygraną. Nie mija dużo czasu, a zaczynają uznawać za pewnik i coś oczywistego swoje maserati i ogromny dom z basenem, podobnie jak wcześniej za pewnik i coś oczywistego, niewartego refleksji, uznawali swoje seicento i 45-metrowe mieszkanie w bloku.

Takie nastawienie dotyczy dziś większości ludzi — tutaj nie trzeba nawet przytaczać jakichkolwiek badań. Wystarczy wyjść na ulicę, przyjrzeć się swoim znajomym czy też szczerze zajrzeć w głąb samego siebie. Pragniemy kupić sobie 50-calowy telewizor i markową torebkę — pracujemy na to bardzo ciężko, by później wydać te ciężko zarobione pieniądze, często wmawiając sobie różnego rodzaju uzasadnienia, np. że trzeba się wynagradzać. Wszystko byłoby w porządku, ale kiedy już kupimy te rzeczy — rzeczy, o których tak długo marzyliśmy — po jakimś czasie stają się one dla nas bez znaczenia i nagle zaczynamy pożądać 65-calowego telewizora i jeszcze droższej, lepszej, bardziej ekstrawaganckiej torebki.

Hedonistyczne podejście przekłada się również na naszą pracę. Czy znasz osobę, która marzyła o tym, aby wykonywać jakiś zawód? Ta osoba mogła się przykładać do nauki, ukończyć prestiżowe studia z wyróżnieniem, następnie rozpocząć pracę w zawodzie i piąć się po kolei po szczeblach kariery, by w końcu osiągnąć swój cel i zajmować to stanowisko, na którym zawsze jej zależało. Ale co z tego, skoro po jakimś czasie okazuje się, że ta ciężko zapracowana posada przestaje odpowiadać? Nagle okazuje się, że powinniśmy zarabiać więcej, że irytują nas współpracownicy, a przełożony nie dostrzega naszych zalet i nie chwali nas tak często, jak na to zasługujemy.

Większość ludzi — bo większość z nas nie szuka dla siebie odpowiedniej filozofii życia i nie pracuje nad tym, aby ją dla siebie wybrać — wcześniej czy później kończy w „kieracie satysfakcji”. Jesteśmy nieszczęśliwi, kiedy nie możemy zaspokoić jakiegoś pragnienia, wierząc, że kiedy je zaspokoimy, nagle zyskamy satysfakcję. I jest tak przez chwilę, bo później przyzwyczajamy się do tego, co tak chcieliśmy, przestajemy tego pragnąć i nawet uznajemy, że może nie było to tak ważne, jak wcześniej nam się wydawało. Kończymy więc równie nieusatisfakcjonowani, jak na początku, i tak prowadzimy swoje życie, powtarzając to w koło jak zacięta płyta.

Po co zatem wyznaczać cele, takie jak „Zarobić 10 milionów złotych przed 40. rokiem życia” albo „Kupić ferrari, gdy firma wypracuje półroczny dochód na poziomie 5 milionów złotych”, jeśli po ich osiągnięciu i tak wrócimy do punktu zero i szybko okaże się, że nasz sukces nie daje takiego szczęścia i spełnienia, na jakie liczyliśmy? Zanim zaczniesz pracować nad swoją firmą, kiedy wciąż jesteś u kogoś na etacie, zastanów się, czy rzeczywiście jest to coś, czego chcesz. Czy to aby nie chwilowa moda na startupy i „zmienianie świata” za pomocą interesujących wynalazków, takich jak aplikacje mobilne czy VR (ang. *virtual reality* — wirtualna rzeczywistość)?

Co jest lepsze od celów?

Wyznaczanie celów jest ważne, o czym przekonasz się w drugim rozdziale tej książki, kiedy będę starał się ciebie przekonać do stworzenia własnego systemu pracy. Ale osiąganie celów, jakkolwiek ambitnych i śmiałych, nie daje szczęścia. Albo inaczej: daje chwilowe szczęście.

Kluczem do szczęścia nie są wielkie cele, lecz pożegnanie filozofii oświeconego hedonizmu. Kluczem jest podjęcie kroków, dzięki którym przestaniesz uważać za pewnik to, co udało ci się osiągnąć, lecz zaczniesz to bardziej doceniać. Do nauki tego podejścia jest ogromna zachęta: do tej pory, jeśli nie myślałeś o własnej filozofii życia i nie poświęcałeś jej uwagi, jest niemal pewne, że masz już wiele rzeczy, o których wcześniej marzyłeś, ale które teraz przyjmujesz za coś oczywistego. To może być twój samochód, komputer, partnerka, praca czy zgromadzone książki. Zaczynaj pracować nad tym, aby odwrócić ten niepokojący proces — zacznij pracować nad tym, aby na nowo pragnąć rzeczy, które już masz. Najłatwiejszą drogą do bycia szczęśliwym i spełnionym jest nauczenie się, jak chcieć tego, co już mamy. Oczywiście łatwo powiedzieć, trudniej zrobić. Jak chcieć rzeczy, które już mamy? Czy to w ogóle możliwe?

Rozwiązaniem i odpowiedzią na to pytanie jest praktyka nazywana negatywnym wizualizowaniem¹². Należy wyobrażać sobie, że wszystko, co masz i co wypracowałeś do tej pory, jest czymś, co możesz łatwo stracić. Jeśli będziesz regularnie, np. raz na kilka dni, wyobrażał sobie i przypominał, że twoja żona może cię opuścić, że samochód może zostać skradziony albo że możesz stracić pracę, sprawisz, że każdego dnia, gdy tak się *nie stanie*, bardziej docenisz swoją żonę, samochód czy wykonywaną pracę.

Warto zdać sobie sprawę, że wszystko, co mamy, jest tak naprawdę przejściowe. Możemy to stracić w każdej chwili, w dodatku bez wcześniejszych ostrzeżeń. Warto myśleć, że wszystko, co mamy, i wszyscy, których znamy i darzymy uczuciem, nie są dostępni na zawsze. Nie ma nawet obietnicy na to, że możemy ich zatrzymać na długo.

Doceniaj to, co masz, wyobrażając sobie, że tego nie masz. Tym właśnie jest negatywne wizualizowanie — i polecam opanować tę technikę, ponieważ pozwala ona odzyskać szczęście. Z kolei w obecnym świecie jest z czego się cieszyć i każdy z nas tak naprawdę żyje spełnieniem swoich marzeń, tylko stale o tym zapominamy. Zwróć tylko uwagę: możesz tworzyć związek z osobą, z którą marzyłeś się związać; możesz mieć samochód, na którym zawsze ci tak zależało; możesz mieć wydajny komputer pozwalający na granie w najnowsze gry w wysokiej rozdzielczości obrazu i przy zachowaniu płynnej animacji. Masz na co dzień wiele, wiele rzeczy, które były kiedyś twoim marzeniem, a teraz się spełniły. Mimo to, oddając się hedonizmowi, traktujesz te rzeczy jako coś oczywistego. W rezultacie nigdy nie jesteś zadowolony ze swojego życia, bo ciągle masz nowe pragnienia, które — gdy tylko uda ci się je spełnić — stają się czymś oczywistym. Po co o tym piszę? Bo nie chciałbym, abyś zaczął pracę nad własnym biznesem tylko po to, by w trakcie stwierdzić, że jednak tego nie chcesz lub — co gorsza — osiągnąć sukces i nie umieć go później trwale docenić.

Wracając jeszcze do nastawienia, ktoś mógłby teraz zapytać, czy negatywne wizualizowanie prowadzi do pesymizmu. Czy wyobrażając sobie, że np. opuściła cię żona lub włamano się do twojego mieszkania i wykradziono wszystkie drogocenne przedmioty, staniesz się pesymistą?

Droga pesymisty — sprzeczna z intuicją, lecz najlepsza

Bardzo często mówi się, że dzieci są pełne radości i powinny cieszyć się dzieciństwem, bo później przychodzi dorosłe życie i okazuje się, że wiele rzeczy przestaje cieszyć nas tak, jak cieszyło dawniej. Ale czy zastanawiałeś się kiedyś, co leży u podstaw zachowania dzieci, które wykazują tak dużo radości do praktycznie wszystkiego, co je otacza? Dzieci niczego nie biorą za pewnik. Dla nich nic nie jest oczywiste i czarno na białym. Świat widziany oczami dziecka jest pełen cudów i niespodzianek, a w dodatku nie wiedzą one, jak

to wszystko działa, przez co myślą, że jeśli coś jest dla nich udostępnione dzisiaj, to jutro może już tego nie być. Bo skąd można mieć pewność?

Nastolatek i osoba dorosła to jednak coś zupełnie innego — ludzie w tym wieku niemal każdego i wszystko biorą już za pewnik. Co gorsze, wyrastamy później na ludzi, którzy nie tylko nie potrafią cieszyć się z tego, co mają, ale jednocześnie krytykują wszystko i wszystkich wokół. Spytaj przeciętnego Polaka o to, czego nie lubi lub co mu się nie podoba, to w ciągu paru minut wysłuchasz niezłego monologu: mąż nie sprząta, żona nie robi ciast, dziecko się nie słucha i gra w gry, opłaty są za wysokie, banki zbyt chciwe, pożyczkodawcy to złodzieje, politycy to oszuści, mój kolor włosów mógłby być jaśniejszy, ale fryzjer był chyba zamyślony, a kształt mojego paznokcia jest niewłaściwy, no i na wakacjach nie było pogody... Kiedy zaś zapytasz o coś, co doceniają i z czego są autentycznie zadowoleni i radosni, usłyszysz, po dłuższej chwili namysłu, może jedną lub dwie rzeczy. W dodatku przyznają się do tego niechętnie.

Czy zatem jeśli dołożymy do tego jeszcze negatywne wizualizowanie, staniemy się całkowitymi pesymistami? Nie. Życie w podejściu hedonistycznym sprawia, że przyzwyczajamy się do przyjemności i przez to wygaszamy naszą radość życia. Traktujemy wszystko za pewnik i za coś oczywistego, zamiast się tym rozkoszować. Jeśli więc zaczniemy stosować negatywne wizualizowanie, odkryjemy, że jest to antidotum na oświecony hedonizm. Myśląc o tym, że możesz stracić to, co masz, odzyskasz w końcu wdzięczność za to, że udało ci się to zdobyć. Odzyskasz uznanie i ożywisz swoją zdolność do odczuwania radości. Może nie tak czystej i dziecięcej radości, i może nie od razu. Na pewno nie tak szybko, jak byś sobie tego życzył. Ale w końcu — zdecydowanie tak.

To, co opisałem, dotyczy filozofii życia kryjącej się pod nazwą „stoicyzm”. Można powiedzieć, że praktykowanie stoicyzmu należałoby zostawić starożytnym Rzymianom, bo przecież świat zmienił się nie do poznania, kiedy np. w latach 161 – 180 żył cesarz Marek Aureliusz¹³, jeden z najlepszych praktyków stoicyzmu. Ale nie do końca tak jest. Zmieniło się otoczenie, zachowania społeczne, sposoby komunikacji i niewyobrażalnie rozwinęła się technologia. Ludzka natura w dużej mierze pozostała jednak taka sama. Stoicyzm zaś mówi o tym, jak radzić sobie z naszą naturą. Ta książka nie jest jednak poświęcona stoicyzmowi, dlatego zachęcam do zgłębienia tego tematu na własną rękę.

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

Czy pracujesz na etacie, ale regularnie zastanawiasz się, jak by to było prowadzić własną działalność i być szefem dla samego siebie? Czy często w myślach rzucaś pracę i zajmujesz się własnym przedsięwzięciem?

Może Ci się wydawać, że czas na własny biznes już minął, bo masz kredyt na mieszkanie, rodzinę, zobowiązania wobec pożyczkodawców – albo po prostu czasy młodości dawno za sobą. Po lekturze tej książki przekonasz się, że nie powinieneś rezygnować ze swojego marzenia.

Jeżeli masz ambicję, by coś osiągnąć, ale tego nie robisz, tak naprawdę odwracasz się plecami nie od własnej ambicji, ale od samego siebie. Wszystkie inne formy życia robią to, co potrafią, zawsze na maksimum możliwości. Drzewa? Rosną tak wysoko, jak tylko mogą. Wiewiórki? Gromadzą tyle orzechów, ile tylko zdołają. Pszczoły? Wytwarzają tyle miodu, są w stanie. A Ty?

Przejmij inicjatywę, bo naturą człowieka jest działanie, a nie dostosowywanie się. Możesz zarówno wybierać swoją reakcję na określone okoliczności, jak i sam je tworzyć. Weź odpowiedzialność za to, co dzieje się z Twoim życiem.

Grzegorz Kubera – autor książki *Stwórz jednorożca. Od idei po startup wart miliony* (Onepress, 2016), założyciel studia przedsiębiorczości GLIVE.pl. Założyciel i właściciel kilku form działalności pod wspólną marką Serigala Tech. Dziennikarz i autor ponad tysiąca artykułów na temat technologii, biznesu, nauki oraz rozwoju osobistego. Jego artykuły były publikowane między innymi w czasopiśmie: „Focus”, „Newsweek Polska”, „Playboy”, „Computerworld”, „Bloomberg Businessweek Polska”, „CD-Action”. Redaktor naczelny „StartUp Magazine”. Uwielbia poznawać i znajdować inny punkt widzenia, ceni pracę w samotności, typ osobowości INTJ. Mieszka we Wrocławiu. Na stronie serigalatech.pl/ teraz można zobaczyć, czym zajmuje się aktualnie, w tej konkretnej chwili.

W książce **Przeskok**:

- ✓ Dlaczego i jak każdy może zacząć pracować nad własną firmą, nawet jeśli ma zobowiązania finansowe lub jest w wieku 50+
- ✓ Jak w obecnych czasach zerwać z pracą na etacie i płynnie przejść do rozwijania własnego przedsięwzięcia – i zrobić to odpowiedzialnie
- ✓ Sprawdzone i możliwe do odwzorowania „przeskoki” ludzi, którym udało się zrezygnować z etatu i zacząć rozwijać własny biznes
- ✓ Polecane narzędzia i wiedza światowych ekspertów

Samo się nie robi. Nie odmawiaj sobie szansy i spróbuj!

książki**klasy**business

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

Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

onepress

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

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

ebook dostępny wyłącznie na:
ebookpoint.PL



ISBN 978-83-283-2847-1



cena 49,00 zł