Andrzej Moszczyński

Inaczej o byciu odważnym

INSPIRUJĄCY PORADNIK

Kup książkę

Andrzej Moszczyński

Inaczej o byciu odważnym

2021

Kup książkę

© Andrzej Moszczyński, 2021

Korekta oraz skład i łamanie:
Wydawnictwo Online
www.wydawnictwo-online.pl

Projekt okładki:
Mateusz Rossowiecki

Wydanie I

ISBN 978-83-67017-04-6

Wydawca:

ANDREW MOSZCZYNSKI
INSTITUTE

Andrew Moszczynski Institute LLC
1521 Concord Pike STE 303
Wilmington, DE 19803, USA
www.andrewmoszczynski.com

Licencja na Polskę:
Andrew Moszczynski Group sp. z o.o.
ul. Grunwaldzka 472
80-309 Gdańsk
www.andrewmoszczynskigroup.com

Licencję wyłączną na Polskę ma Andrew Moszczynski Group sp. z o.o. Objęta jest nią cała działalność wydawnicza i szkoleniowa Andrew Moszczynski Institute. Bez pisemnego zezwolenia Andrew Moszczynski Group sp. z o.o. zabrania się kopiowania i rozpowszechniania w jakiejkolwiek formie tekstów, elementów graficznych, materiałów szkoleniowych oraz autorskich pomysłów sygnowanych znakiem firmowym Andrew Moszczynski Group.

Kup książkę

Ukochanej Żonie
Marioli

Kup książkę

Kup książkę

SPIS TREŚCI

Wstęp 9
Rozdział 1. Czym jest odwaga? 11
Rozdział 2. Źródła odwagi 21
Rozdział 3. Działanie odwagi 25
Rozdział 4. Korzyści płynące z odwagi 29
Rozdział 5. Przeszkody do pokonania 31
Rozdział 6. Ludzie odważni 37
Rozdział 7. Jak znaleźć w sobie odwagę? 41
Co możesz zapamiętać? ☺ 49
Bibliografia 51
O autorze 67
Opinie o książce 73
Dodatek. Cytaty, które pomagały autorowi napisać tę książkę 77

Kup książkę

Kup książkę

Wstęp

Do bardzo ważnych przymiotów tworzących dojrzałą osobowość należy odwaga. Moim zdaniem jest ona jedną z kilku cech (razem z wiarą w siebie, wytrwałością, wnikliwością, entuzjazmem i realizmem) stanowiących solidną i trwałą konstrukcję psychiczną, na bazie której można budować i wzmacniać inne wartościowe elementy swojego charakteru.

☼

Kup książkę

Kup książkę

Rozdział 1

Czym jest odwaga?

Odwaga to świadoma, śmiała i zdecydowana postawa wobec życia, to także umiejętność wypowiadania się i postępowania zgodnie z własnymi przekonaniami bez względu na konsekwencje. Ludzie odważni realizują marzenia i osiągają cele. Odwaga daje wolność rozumianą jako możliwość i umiejętność decydowania o samym sobie. To budzi skojarzenia z hebrajskimi słowami: *chazar* oznaczającym bycie silnym i *amac* znaczącym tyle, co bycie mocnym. Odwaga to pewność tego, co się robi; nie należy jednak mylić jej z nadmierną pewnością siebie. Odwaga jest tą wewnętrzną siłą, która pozwala nam wytrwać i nie rezygnować z najtrudniejszych wyzwań.

Jest przydatna w każdym aspekcie i w każdej dziedzinie życia, stanowi jeden z fundamental-

Kup książkę

nych elementów „szkieletu” dojrzałej osobowości. To odwaga umożliwia wejście w sferę spraw niemożliwych, które, jak szybko przekona się człowiek śmiały, nieosiągalne są tylko pozornie, dla niego bowiem staną się całkiem realne, a satysfakcja z ich poznania i oswojenia będzie niezwykłą nagrodą.

Ludzie odważni mają otwarty i żądny wiedzy umysł, zadają sobie pytania i wytrwale szukają na nie odpowiedzi.

Odwaga w pracy jest niezbędna już na etapie starania się o nią. Odważna postawa polega na tym, że potencjalnego pracodawcę nie tyle prosimy o zatrudnienie, co proponujemy mu współpracę. Chodzi o takie prowadzenie rozmowy, by wskazać korzyści dla obu stron. Przedstawiamy swoje mocne strony i propozycje ułożenia naszych relacji z firmą – dobrym posunięciem jest na przykład rezygnacja z części stałego wynagrodzenia na rzecz prowizji (ewentualnie premii) za udane transakcje zawarte z naszym pośrednictwem. Dotyczyć to może pracy nie tylko w dziale handlowym, ale również w działach:

Kup książkę

zakupów, finansowym, marketingu, technicznym, logistyki, informatycznym.

W jaki sposób działać, by pracodawca widział w nas współpracownika czy nawet, w przyszłości, swojego partnera? Oto przykład.

W przeszłości byłem partnerem, konsultantem i doradcą w firmie deweloperskiej. Jednym z moich zadań było przygotowanie tej firmy do wejścia na giełdę, a wiąże się to ze świadomym rozwijaniem i powiększaniem wartości niematerialnych oraz prawnych walorów spółki. Aby osiągnąć maksymalną jej wartość, pośrednio nadzorowałem i wdrażałem różne procesy w czterech działach. Nie będę opisywał, jak wiele radości dawała mi ta praca i z czym się wiązało wiele moich decyzji, chcę przede wszystkim pokazać, że sytuacja ta stała się dla dyrektorów wspaniałą okazją do wykazania się odwagą. Oficjalnie zostałem dyrektorem ds. strategii i rozwoju, bezpośrednio podlegały mi działy sprzedaży mieszkań i marketingu. Zaproponowałem dyrektorom tych działów, aby zdobyli się na śmiałość i przemyśleli, w jaki sposób

Kup książkę

mogą zwiększyć rentowność czy zmaksymalizować dochody swoich działów. Obiecałem, że w zamian przekażę im w ramach premii udział w osiągniętych w ten sposób zyskach. Nie czekałem długo – dyrektor sprzedaży wpadł na pomysł, aby klienci, którzy szybko wpłacają na nasze konto większe kwoty, dostawali niewielki upust. Dzięki temu firma uzyska lepszą płynność, bo nie będzie musiała wykorzystywać całego kredytu przeznaczonego do obsługi danego osiedla mieszkaniowego. Takie rozwiązanie oznaczało mniejsze koszty, czyli większą rentowność. Pomysł był świetny, dyrektor zyskał dodatkowe źródło dochodów i stał się partnerem spółki.

Inny przykład. Dyrektor marketingu postanowił, że chce zarabiać więcej. Przyznam, że ta ambitna postawa bardzo mi się spodobała, widziałem jego odwagę i zapał do działania. Pytał mnie wprost, jak może zwiększyć zyski firmy. Doszliśmy wspólnie do wniosku, że skoro zarządza i wpływa na budżety marketingowe, powinien ulepszyć czy nawet całkowicie zmie-

Kup książkę

nić swój dział. Budżet na następny rok planował zazwyczaj w ostatnim kwartale bieżącego roku. Zaproponowałem, aby przygotowywał go na pół roku przed wprowadzeniem w życie. W jaki sposób to posunięcie miało zapewnić mu dodatkowe źródła zysku? Otóż ustaliliśmy, że będzie on nie tylko koordynatorem działu marketingu, ale również negocjatorem cen reklam w mediach i jeśli okaże się to potrzebne, będzie szukał sposobów na uzyskanie maksymalnych upustów, a nawet decydował o rozliczeniach barterowych. Wcześniej także podchodził do sprawy profesjonalnie, ale czegoś w jego pracy brakowało, bo jedynie wypełniał swoje obowiązki (choć trzeba przyznać, że w sposób naprawdę rzetelny). W tym momencie wszystko się zmieniło. Dowiedział się oficjalnie, że jeśli uzyska dodatkowe upusty, większe niż te, które mieliśmy rok wcześniej, będzie miał swój udział w tych zyskach. Motywacja była duża. Ale jak to zrealizować? Media nie są skłonne do rozdawania rabatów na lewo i prawo. Zaproponowałem mu więc, aby przeczytał kilka dobrych ksią-

Kup książkę

żek na temat negocjacji. Po ich przestudiowaniu tryskał energią i regularnie uzyskiwał świetne wyniki, na co miało wpływ również to, że ustalaniem i planowaniem nowych budżetów zajmował się od tej pory dużo wcześniej, nie zostawiał ich na ostatnią chwilę.

Jestem dumny z tego dyrektora. Jego kreatywność zwiększyła wartość naszej spółki, ale najbardziej skorzystał na tym on sam, bo gdyby na przykład chciał zamieszkać w innym mieście i szukał tam dobrej pracy, to – jestem o tym przekonany – nie miałby z tym najmniejszych problemów. Jego referencje zrobiłyby wrażenie na każdym pracodawcy; nie ma takiego szefa, który nie słuchałby z zaciekawieniem, że ktoś jest tak zaangażowany w pracę i skupiony na jej wynikach, jak ten człowiek. Niestety, dla większości pracodawców jest to trudne wyzwanie: znaleźć człowieka, który będzie pracował tak, jakby robił to dla siebie.

Oto inny przykład który pokazuje, na czym polega okazywanie odwagi. W 1997 roku jedna z moich spółek realizowała nowatorski wów-

Kup książkę

czas projekt umieszczania reklam na tramwajach. Zaplanowałem podpisanie umowy z dużą firmą produkującą armaturę sanitarną. Zdawałem sobie sprawę, że spotykając się z jej zarządem, niewiele osiągnę – prezesi przedsiębiorstw o zasięgu ogólnopolskim nie zaryzykują utraty reputacji i raczej nie podejmą współpracy z lokalną firmą (w tym czasie dopiero miałem aspiracje, aby stać się graczem krajowym). Postanowiłem więc doprowadzić do spotkania z samym właścicielem fabryki. Istotną rolę odegrała tu metoda wizualizacji, jaką zastosowałem. Po kilku miesiącach znalazłem sposób na dotarcie do właściciela fabryki. Musiałem jednak poczekać około 7 miesięcy na spotkanie, ponieważ właściciel fabryki mieszkał w USA. Kiedy dowiedziałem się, że zamierza przyjechać do Polski, zaplanowałem wizytę w Jordanowie – siedzibie firmy. Samo umówienie spotkania było sporym wyzwaniem.

Do spotkania doszło. Wyjaśniłem właścicielowi, jaką wartość dodaną możemy zaoferować: monitoring przebiegu całej kampanii reklamo-

Kup książkę

wej – ten właśnie detal miał stanowić o naszej przewadze nad konkurencją. W momencie spotkania z właścicielem fabryki nie miałem jeszcze pewności, czy uda mi się dojść do porozumienia z szefami firm kierujących miejską komunikacją, do której należały nośniki reklamy – byłem na etapie wstępnych ustaleń – ale postanowiłem odważnie wyjść z propozycją, wierząc, że uda mi się wszystko zorganizować, by dotrzymać obietnicy. Właściciela fabryki przekonała usługa monitoringu – znał te procedury z USA, stosowano je tam od dawna, a w Polsce rynek reklam na tramwajach rozwijał się niezwykle powoli właśnie ze względu na brak monitoringu.

Gdy już przyjął moją ofertę, zaproponowałem coś, czego w zasadzie się nie praktykuje – podpisanie umowy jeszcze tego samego dnia, od razu. Na miejscu naniosłem odpowiednie poprawki, by dostosować jej treść do nowych warunków i umowę podpisaliśmy. Wyjście z tak niecodzienną propozycją było odważne, ale właściwie nie miałem wyjścia – przeczuwałem bowiem, że jeśli opuszczę ten pokój bez podpisu właścicie-

Kup książkę

la, mogę zapomnieć o całej sprawie. Widziałem przecież miny dwóch członków zarządu obecnych na spotkaniu – jeśli nie zawarłbym kontraktu od razu, ci mili panowie z zarządu zapewne skutecznie zniechęciliby właściciela do mojego pomysłu. To przekonanie dało mi odwagę. Udało się! W umowie zawarliśmy jednak zapis, że moja firma otrzyma wynagrodzenie tylko wtedy, gdy faktycznie udostępni usługę monitorowania kampanii. Wiedziałem, że jeśli nie załatwię tej sprawy, nic nie zarobię. Czy za bardzo ryzykowałem? Miałem już pewne doświadczenie zawodowe i wiedziałem, co robię. Kierowałem się zasadą, że nie ma rzeczy niemożliwych, a są tylko rzeczy trudniejsze do zrealizowania. Co prawda nie było mi łatwo przekonać zarząd komunikacji miejskiej do wprowadzenia monitoringu, ale musiałem doprowadzić to zadanie do końca. Determinacja, jaka się włącza w sytuacjach trudnych, pomogła mi osiągnąć wyznaczone cele.

To przedsięwzięcie było dla mnie bardzo ciekawą życiową lekcją. Nauczyłem się, że gdy coś

Kup książkę

chcę, a nie jedynie **powinienem** zrobić, to wystarczy, że skupię się na szukaniu odpowiedzi na pytanie: jak?, i będę to robić aż do skutku. W takich chwilach odnajdujemy w sobie silną determinację, która pozwala nam działać skutecznie. Myślę, że podobne doświadczenia są udziałem wielu ludzi. Wiedziałem, że jeśli się czegoś podejmuję, to chcę być konsekwentny i chcę dążyć do wyznaczonego celu. Dzięki temu osiągnąłem sukces. Czułem wtedy, że dla takich chwil, dla momentów dumy z pokonania trudności i dla zwycięstwa naprawdę warto żyć. Zrozumiałem także, że bez odwagi nie osiąga się ambitnych celów. Jeśli pojawi się ona w odpowiednim momencie naszego życia, możemy dzięki niej osiągnąć realistyczne cele. Jednak nie zawsze byłem tak odważny, jak w sytuacji, którą opisałem. Kiedyś byłem wręcz nieśmiały.

☼

Kup książkę

O autorze

Andrzej Moszczyński od 30 lat aktywnie zajmuje się działalnością biznesową. Jego główną kompetencją jest tworzenie skutecznych strategii dla konkretnych obszarów biznesu.

W latach 90. zdobywał doświadczenie w branży reklamowej – był prezesem i założycielem dwóch spółek z o.o. Zatrudniał w nich ponad 40 osób. Spółki te były liderami w swoich branżach, głównie w reklamie zewnętrznej – tranzytowej (reklamy na tramwajach, autobusach i samochodach). W 2001 r. przejęciem pakietów kontrolnych w tych spółkach zainteresowały się dwie firmy: amerykańska spółka giełdowa działająca w ponad 30 krajach, skupiająca się na reklamie radiowej i reklamie zewnętrznej oraz największy w Europie fundusz inwestycyjny. W 2003 r. Andrzej sprzedał udziały w tych spółkach inwestorom strategicznym.

W latach 2005-2015 był prezesem i założycielem spółki, która zajmowała się kompleksową komercjalizacją liderów rynku deweloperskiego (firma w sumie

Kup książkę

sprzedała ponad 1000 mieszkań oraz 350 apartamentów hotelowych w systemie condo).

W latach 2009-2018 był akcjonariuszem strategicznym oraz przewodniczącym rady nadzorczej fabryki urządzeń okrętowych Expom SA. Spółka ta zasięgiem działania obejmuje cały świat, dostarczając urządzenia (w tym dźwigi i żurawie) dla branży morskiej. W 2018 r. sprzedał pakiet swoich akcji inwestorowi branżowemu.

W 2014 r. utworzył w USA spółkę LLC, która działa w branży wydawniczej. W ciągu 14 lat (poczynając od 2005 r.) napisał w sumie 22 kieszonkowe poradniki z dziedziny rozwoju kompetencji miękkich – obszaru, który ma między innymi znaczenie strategiczne dla budowania wartości niematerialnych i prawnych przedsiębiorstw. Poradniki napisane przez Andrzeja koncentrują się na przekazaniu wiedzy o wartościach i rozwoju osobowości – czynnikach odpowiedzialnych za prowadzenie dobrego życia, bycie spełnionym i szczęśliwym.

Andrzej zdobywał wiedzę z dziedziny budowania wartości firm oraz tworzenia skutecznych strategii przy udziale następujących instytucji: Ernst & Young, Gallup Institute, PricewaterhauseCoopers (PwC) oraz Harward Business Review. Jego kompetencje można przyrównać do pracy **stroiciela instrumentu.**

Kiedy miał 7 lat, mama zabrała go do szkoły muzycznej, aby sprawdzić, czy ma talent. Przeszedł test

Kup książkę

pozytywnie – okazało się, że może rozpocząć edukację muzyczną. Z różnych powodów to nie nastąpiło. Często jednak w jego książkach czy wykładach można usłyszeć bądź przeczytać przykłady związane ze światem muzyki.

Dlaczego można przyrównać jego kompetencje do pracy stroiciela na przykład fortepianu? Stroiciel udoskonala fortepian, aby jego dźwięk był idealny. Każdy fortepian ma swój określony potencjał mierzony jakością dźwięku – dźwięku, który urzeka i wprowadza ludzi w stan relaksu, a może nawet pozytywnego ukojenia. Podobnie jak stroiciel Andrzej udoskonala różne procesy – szczególnie te, które dotyczą relacji z innymi ludźmi. Wierzy, że ludzie posiadają mechanizm psychologiczny, który można symbolicznie przyrównać do **mentalnego żyroskopu** czy **mentalnego noktowizora**. Rola Andrzeja polega na naprawieniu bądź wprowadzeniu w ruch tych „urządzeń".

Żyroskop jest urządzeniem, które niezależnie od komplikacji pokazuje określony kierunek. Tego typu urządzenie wykorzystywane jest na statkach i w samolotach. Andrzej jest przekonany, że rozwijanie **koncentracji i wyobraźni** prowadzi do włączenia naszego mentalnego żyroskopu. Dzięki temu możemy między innymi znajdować skuteczne rozwiązania skomplikowanych wyzwań.

Kup książkę

Noktowizor to wyjątkowe urządzenie, które umożliwia widzenie w ciemności. Jest wykorzystywane przez wojsko, służby wywiadowcze czy myśliwych. Życie Andrzeja ukierunkowane jest na badanie tematu źródeł wewnętrznej motywacji – siły skłaniającej do działania, do przejawiania inicjatywy, do podejmowania wyzwań, do wchodzenia w obszary zupełnie nieznane. Andrzej ma przekonanie, że rozwijanie **poczucia własnej wartości** prowadzi do włączenia naszego mentalnego noktowizora. Bez optymalnego poczucia własnej wartości życie jest ciężarem.

W swojej pracy Andrzej koncentruje się na procesach podnoszących jakość następujących obszarów: właściwe interpretowanie zdarzeń, wyciąganie wniosków z analizy porażek oraz sukcesów, formułowanie właściwych pytań, a także korzystanie z wyobraźni w taki sposób, aby przewidywać swoją przyszłość, co łączy się bezpośrednio z umiejętnością strategicznego myślenia. Umiejętności te pomagają rozumieć mechanizmy wywierania wpływu przez inne osoby i umożliwiają niepoddawanie się wszechobecnej indoktrynacji. Kiedy mentalny noktowizor działa poprawnie, przekazuje w odpowiednim czasie sygnały ostrzegające, że ktoś posługuje się manipulacją, aby osiągnąć swoje cele.

Andrzej posiada również doświadczenie jako prelegent, co związane jest z jego zaangażowaniem w działa-

Kup książkę

nia społeczne. W ostatnich 30 latach był zapraszany do udziału w różnych szkoleniach i seminariach, zgromadzeniach czy kongresach – w sumie jako mówca wystąpił ponad 700 razy. Jego przemówienia i wykłady znane są z inspirujących przykładów i zachęcających pytań, które mobilizują słuchaczy do działania.

Kup książkę

Kup książkę

Opinie o książce

Małe dziecko przychodzi na świat bez instrukcji obsługi, o czym boleśnie przekonują się kolejne pokolenia młodych rodziców. A jednak mimo tej pozornej przeszkody ludzkość była i jest w stanie poradzić sobie z tym wyzwaniem. Jak? Młodzi rodzice szybko uczą się – głównie metodą prób i błędów – jak zaspokajać potrzeby swojego dziecka. Rodzicielstwo to ciekawa mieszanka zaufania do własnej intuicji, pomocy bliskich i odwołania do wiedzy ekspertów. To nie stały zestaw umiejętności, które ujawniają się w chwili narodzin dziecka, lecz raczej proces nabywania nowych umiejętności dostosowanych do potrzeb i rozwoju własnych pociech.

Nie inaczej jest w przypadku rozpoznania swoich talentów i wykorzystania ich w codziennym życiu. Nie są to zdolności, jakie nabywa się po przeczytaniu jednej książki lub uczestniczeniu w weekendowych warsztatach, lecz raczej droga, na którą się wchodzi świadomie i którą podąża przez resztę życia. Wybierając się w podróż, zwykle pakujemy ze sobą przewodnik i mapę,

Kup książkę

dlatego też podczas podróży do własnego wnętrza także warto sięgnąć po jakiś przewodnik. Seria książek autorstwa Andrzeja Moszczyńskiego jest właśnie takim przewodnikiem, zawierającym cenne podpowiedzi oraz techniki odkrywania i wykorzystywania swoich talentów. Autor nie stawia się w pozycji eksperta wiedzącego lepiej, co jest dla nas dobre, lecz raczej doradcy odwołującego się szeroko do filozofii, literatury, współczesnych technik doskonalenia osobowości i własnych doświadczeń. Zdecydowanymi mocnymi stronami tej serii są przykłady z życia ilustrujące prezentowane zagadnienia oraz bogata bibliografia służąca jako punkt do dalszych poszukiwań dla wszystkich zainteresowanych doskonaleniem osobowości. Uważam, że seria ta będzie pomocna dla każdego zainteresowanego świadomym życiem i rozwojem osobistym.

Ania Bogacka
Editorial Consultant and Life Coach

* * *

Na rynku książek wybór poradników jest ogromny, ale wśród tego ogromu istnieją jasne punkty, w oparciu o które można kierować swoim życiem tak, by osiągnąć spełnienie. Samorealizacja jest osiągana poprzez mą-

Kup książkę

drość i świadomość. To samo sprawia, że książki Andrzeja Moszczyńskiego są tak użyteczne i podnoszące na duchu. Dzielenie się mądrością w formie przykładów wielu historycznych postaci oświetla drogę w tej kluczowej podróży. Każda z książek Andrzeja jest kompletna sama w sobie, jednak wszystkie razem stanowią zestaw narzędzi, przy pomocy których każdy z nas może ulepszyć umysł i serce, aby ostatecznie przyjąć proaktywną i współczującą postawę wobec życia. Jako osoba, która badała i edytowała wiele tekstów z filozofii i duchowości, mogę z entuzjazmem polecić tę książkę.

Lawrence E. Payne

Kup książkę

Kup książkę

OFERTA WYDAWNICZA

Andrew Moszczynski Group sp. z o.o.

Kup książkę

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o wartościach
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o pozytywnym
myśleniu
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o inicjatywie
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o miłości
INSPIRUJĄCY PORADNIK

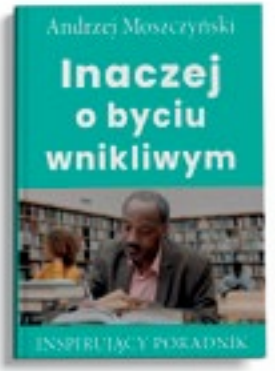
Andrzej Moszczyński
Inaczej
o motywacji
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o podejmowaniu
decyzji
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Kup książkę

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o byciu
realistą
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o priorytetach
INSPIRUJĄCY PORADNIK


Andrzej Moszczyński
Inaczej
o byciu
wnikliwym
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o byciu
asertywnym
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o wierze
w siebie
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o umiejętności
wyznaczania
i osiągania celów
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Kup książkę

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o zaufaniu
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o planowaniu
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o byciu
odważnym
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o byciu
wytrwałym
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o uczeniu się
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński
Inaczej
o entuzjazmie
INSPIRUJĄCY PORADNIK

Kup książkę