

Andrzej Moszczyński

Inaczej o poczuciu własnej wartości



INSPIRUJĄCY PORADNIK

Andrzej Moszczyński

Inaczej o poczuciu własnej wartości



2021

© Andrzej Moszczynski, 2021

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

Projekt okładki:
Mateusz Rossowiecki

Wydanie I

ISBN 978-83-65873-91-0

Wydawca:



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 jakiegokolwiek formie tekstów, elementów graficznych, materiałów szkoleniowych oraz autorskich pomysłów sygnowanych znakiem firmowym Andrew Moszczynski Group.

*Ukochanej Żonie
Marioli*

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
Rozdział 1. Istota poczucia własnej wartości	13
Rozdział 2. Wszystko zaczyna się w dzieciństwie	23
Rozdział 3. Kluczowe obszary poczucia własnej wartości	35
Rozdział 4. Sposoby budowania poczucia własnej wartości	45
Rozdział 5. Poczucie własnej wartości wystawione na próbę	63
Refleksje końcowe	67
Co możesz zapamiętać?	73
Bibliografia	75

O autorze	91
Opinie o książce	97
Dodatek. Cytaty, które pomagały autorowi napisać tę książkę	101

Wstęp

Poczucie własnej wartości nie jest czymś stałym. Zmienia się w ciągu naszego życia. Na obraz naszej osoby wpływają doświadczenia w różnych sferach: osobistej, zawodowej, rodzinnej. Niekiedy obraz ten diametralnie zmieniają wydarzenia, w których uczestniczymy. Polska noblistka Wisława Szymborska w jednym ze swych utworów napisała: „Tyle wiemy o sobie, ile nas sprawdzono”.

Nietrudno wygłaszać okrągłe zdania o tym, co byśmy zrobili w jakiejś sytuacji, póki się w niej nie znajdziemy. Bohaterka cytowanego wiersza, Ludwika Wawrzyńska, uratowała kilkoro dzieci z pożaru – sama w nim zginęła. Czy zachowalibyśmy się podobnie?

Czy narazilibyśmy swoje życie dla ratowania innego człowieka? Łatwo odpowiedzieć: „Tak,

oczywiście!”. Trudniej to zrobić. Dopóki życie nas nie sprawdzi, nie będziemy wiedzieć, jak postąpimy. A jeśli stchórzemy? Jeśli ugną się pod nami nogi, a strach przed śmiercią czy kalectwem nie pozwoli na właściwą reakcję? Czy będziemy potrafili zachować w nienaruszonym stanie poczucie własnej wartości? Raczej nie! Prawdopodobnie osłabnie ono przynajmniej na jakiś czas.

Rozważmy teraz inną sytuację. Jeśli po wielu niepowodzeniach zawodowych znajdziemy pracę, w której wyraźnie objawi się (i zostanie doceniona!) nasza kreatywność, solidność, zaangażowanie lub jakakolwiek inna cecha, czy poczucie własnej wartości nie podskoczy do góry jak temperatura w tropikach? Jestem przekonany, że tak!

Niekiedy taka zmiana okaże się trwała, a niekiedy tylko chwilowa. Dlatego warto rozwijać poczucie własnej wartości i poszukać dla niego mocnego fundamentu. Zapewni nam to bowiem coś, co jest nie do przecenienia – stabilność obrazu samego siebie. Dzięki temu nie będzie się

on zmieniał pod wpływem pojedynczego zdarzenia kilka razy w ciągu tygodnia, miesiąca czy roku. Nie będzie zależny od nastroju lub błahego powodu: dodatkowego kilograma wagi, pobrudzonej sukienki, drobnego konfliktu w pracy czy w domu, czyjejs krytyki lub błędów, które przecież popełnia każdy.



Rozdział 1

Istota poczucia własnej wartości

Skąd bierze się to, że otaczający nas ludzie mają tak różne poczucie własnej wartości bez związku z zestawem cech, jakie u nich obserwujemy? Na jednym biegunie są osoby zbyt pewne siebie, przekonane o swojej wyjątkowości i nadzwyczajności, a na drugim ludzie, którzy wątpią, czy ich życie i oni sami mają jakąkolwiek wartość. Czy zastanawiałeś się kiedyś, dlaczego tak jest?

Każdy z nas ma w swoim umyśle obraz idealnego siebie. To taki zbiór oczekiwań wobec własnej osoby. Są one ogromne! Czego się po sobie spodziewamy? Czego od siebie oczekujemy? Niestety wielu z nas oczekuje od siebie wzorowych zachowań we wszystkich życiowych sytuacjach! Tak jakbyśmy w każdym momencie życia chcieli zasłużyć na świadectwo z czerwonym paskiem.

Co to oznacza? Ciągłe wymagania. Jako pracownicy wymagamy od siebie nieustającej chęci do pracy. Nie ma w nas przyzwolenia na pomyłki, błędy, niedyspozycje. Umysł powinien bez przerwy tryskać pomysłami – jeden ma być lepszy od drugiego, a każdy z aplauzem przyjmowany przez przełożonych i współpracowników! Jako rodzice chcemy być zawsze mili i uśmiechnięci, tworzyć w domu atmosferę zrozumienia, perfekcyjnie komunikować się z dziećmi, rozwiązywać konflikty spokojnie i skutecznie, pokazywać potomstwu tylko wypoczętą i zadowoloną twarz, cierpliwie wytrzymywać nieznośne zachowania i umieć na wszystko znaleźć radę. Jako małżonkowie chcemy spełnić oczekiwania drugiej strony, zawsze być niezawodni, wielkoduszni i pełni miłości. Do tego uważamy, że powinniśmy mieć same zalety, a jeśli nawet mamy jakieś wady, to nie wolno nam dopuścić, by kiedykolwiek się ujawniły.

Piękny obrazek, prawda, tyle że... daleki, często bardzo daleki od tego, co obserwujemy na co dzień. Zdarza się przecież, i to nierzadko, że wstajemy w humorze – delikatnie mówiąc – średnim,

co się odbija na rodzinie. Potem siedzimy przy biurku (lub przy maszynie) i nic nam się nie chce. Czas pracy wydaje się nie mieć końca, a podsumowanie całodziennych działań wypada bardzo blado. Wracamy do domu, a małżonek i dziecko zamiast cieszyć – budzą nasze zniecierpliwienie. I my, tacy wspaniali, tacy idealni chcemy już tylko jednego – żeby wszyscy dali nam święty spokój. A jeśli wszyscy zgodnie z życzeniem dadzą nam święty spokój?... Na co wykorzystamy ten czas?... Na nic! Nawet nie odpoczniemy!

Zestawmy teraz ideał z rzeczywistością. Dysonans aż kłuje w oczy, prawda?! A właśnie w obszarze tego dysonansu kształtuje się to, co nazywamy poczuciem własnej wartości. Obszar dysonansu powinien być średni (właściwa ocena): ani zbyt duży (niedocenianie siebie), ani zbyt mały (przecenianie własnej osoby).

Możemy mieć do czynienia z trzema sytuacjami:

- zawyżoną samooceną;
- zaniżoną samooceną;
- optymalną (zrównoważoną) samooceną.

O samoocenie zawyżonej mówimy, jeśli ktoś w ogóle lub prawie w ogóle nie odczuwa dysonanśu między własną osobowością a wyobrażeniem o niej. Taka osoba bardzo mocno wierzy w to, że jest wyłącznie zbiorem zalet. Nie tylko postrzega siebie jako „naj”, ale robi wszystko, żeby inni też tak o niej myśleli. Chce, żeby było wyraźnie widać, że we wszystkich sferach życia jest bardziej wartościowa od innych. Jest przekonana, że wszystko rozumie i potrafi lepiej. Uważa się za autorytet w każdej dziedzinie. Podejmuje się nawet tego, do czego zdecydowanie nie ma kompetencji, bo wierzy, że i tak zrobi to doskonale. Lekceważy innych, jest arogantka, wywyższa się. Cechuje ją pycha, próżność, brak życzliwości i bezinteresowności. Zupełnie nie zwraca uwagi na potrzeby innych ludzi. Zachowuje się egoistycznie i nonszalancko. Niekiedy temu zachowaniu towarzyszy gadżetomania. Chętnie kupuje wszystko, co markowe. Prezentuje nowy nabytek tak, by każdy widział, że rzecz pochodzi z najwyższej półki, i ją... podziwiał. Niekiedy zawyżone poczucie warto-

ści przyjmuje formy bliskie absurdu. W jednej z firm pracowała kiedyś główna księgowa, która chcąc pokazać swoją wyższość nad innymi pracownikami (włącznie z dyrektorami wysokiego szczebla), wywiesiła w pomieszczeniu socjalnym tabliczkę informującą, że wszyscy muszą myć po sobie filiżanki poza... prezesem i główną księgową, czyli nią samą. Odniosło to skutek daleki od zamierzonego. Zamiast zdobyć większy szacunek, okryła się śmiesznością.

Samoocenę zaniżoną mają ci, u których obszar dysonansu jest zbyt duży. Nieraz wcale nie dostrzegają oni swoich zalet. Uważają, że niczym szczególnym się nie wyróżniają i niczego nie potrafią zrobić dobrze. Zwykle boją się zająć czymś nowym w obawie, że ich brak kompetencji i wszystkie wady od razu wyjdą na jaw. Nie zabierają głosu w towarzystwie, bo sądzą, że nie mają nic ciekawego do powiedzenia, więc nikt nie będzie ich słuchał. Nie zgłaszają swoich pomysłów w pracy, z góry zakładając, że są bez wartości i inni je wyśmieją. To najczęstsze objawy.

U ludzi z samooceną zaniżoną można jednak zaobserwować także zachowania przeciwne, dokładnie takie, jak u osób z zawyżonym poczuciem własnej wartości, czyli postawę charakteryzującą się agresją, zarozumiałstwem i brakiem życzliwości. To forma mechanizmu obronnego. Tego typu zachowanie przez chwilę pozwala poczuć się lepszym, ukryć swoją słabość i małość. Osoby takie chcą za wszelką cenę wzbudzać podziw lub strach, albo jedno i drugie, dlatego zachowują się arogancko i agresywnie. Czują się słabe, więc posługują się prymitywną demonstracją siły oraz nadmiernie wykorzystują swoją pozycję w pracy i w domu. Paradoksalnie, powoduje to dalsze obniżenie ich samooceny. Jeszcze bardziej odchodzą od wyobrażonego ideału, a więc zwiększają obszar dysonansu. Zaczynają siebie nie lubić i utrwalają w sobie przekonanie, że nie zasługują na nic dobrego. Chowają się za kolejne gardy i nasilają niewłaściwe działania.

Ludzie z niską samooceną mają skłonność do rozpamiętywania wszystkiego, co złe, i koncentrowania się na porażkach. Porażki są dla nich

dowodem, że są gorsi i słabsi od innych, oraz doskonałym pretekstem do tego, by nie podejmować żadnych prób zmian. Co ciekawe, mimo niskiej samooceny nie doceniają innych, raczej im zazdroszczą. Czują się pokrzywdzeni przez los. Mają pretensję do świata i zrzucają winę na wszystko dookoła za swoje niepowodzenia.

Samoocena optymalna (zrównoważona) opiera się na realistycznej, pozytywnej opinii o sobie samym. To najbardziej wartościowy typ samooceny. Obszar dysonansu jest w tym przypadku średni. Ani tak mały, żeby popaść w samouwielbienie, ani tak duży, by całkowicie negować swoją wartość.

Osoby z samooceną zrównoważoną mają przeważnie dobre samopoczucie. Zauważają w sobie wiele pozytywnych cech i potrafią budować na nich kolejne etapy życia. Łatwiej im osiągnąć szczęście, a życzliwość wobec świata (który wtedy nie przedstawia się jako wroga konkurencja) jest zupełnie naturalna. Życzliwości tej towarzyszy przekonanie, że wszyscy ludzie są równi i w takim samym stopniu zasłu-

gują na szacunek. Osoba optymalnie oceniająca swoją wartość ceni siebie i własne działania bez względu na to, czy zakończyły się sukcesem, czy porażką. Cieszy się z powodzenia i nie żałuje się błędami, bo wyciąga z nich naukę na przyszłość. Do kolejnych wyzwań rusza z nową energią i entuzjazmem.

W tym miejscu warto jeszcze wspomnieć o ogromnym wpływie samooceny na związki uczuciowe. Obniżone poczucie własnej wartości nie pozwala cieszyć się miłością i znalezieniem partnera życiowego. Człowiek, który nie wierzy we własną wartość, podświadomie jest przekonany, że nie zasługuje na miłość, albo ma wrażenie, że ten, kogo obdarzył miłością, oszukuje go, zapewniając o swoich uczuciach. Bez przerwy więc sprawdza, czy partner go kocha, stawia warunki, nie ustaje w wymaganiach. Zamyka obiekt swoich uczuć w klatce, której pręty zrobione są z wiecznego niezadowolenia, i stale zmniejsza obszar swobody. Tak jakby chciał udowodnić, że ma rację! Że trafił na partnera, który go wcześniej czy później opuści. To zresz-

tą zwykle następuje. Partner nękaný bezpodstawnymi zarzutami, osaczony i stykający się z wiecznym niezadowoleniem w końcu ma dosyć, nie wytrzymuje i zrywa związek. Poczucie własnej wartości człowieka opuszczonego staje się jeszcze niższe. Zwłaszcza że w tym, co się stało, nie widzi swojej winy.

Ciekawie to zjawisko opisała Susan Forward w książce *Szantaż emocjonalny*¹. Bardzo polecam tą książkę.

Zbyt wysokie poczucie własnej wartości także nie pozwala naprawdę kochać. Ludzie o przesadnie wysokiej samoocenie często wybierają swoich partnerów spośród osób o słabszej konstrukcji psychicznej. Nie potrafią docenić bliższej osoby. Nie dbają o nią. Mało tego! Nie biorą w ogóle pod uwagę, że „druga połówka jabłka” ma jakieś potrzeby. Zresztą nie tyle chcą miłości, ile ciągłego zachwyty nad sobą. Małżonek to dla nich lustro, które w każdej chwili można zapy-

¹ S. Forward, D. Frazier, *Szantaż emocjonalny. Jak się obronić przed manipulacją i wykorzystaniem*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2017.

tać słowami baśni: „Lustereczko, powiedz przecie, kto jest najpiękniejszy (najprzystojniejszy, najwspanialszy, najmądrzejszy...) w świecie?”. I słyszą: „Ty, oczywiście, że Ty!”. Karmią się tym podziwem, nawet jeśli jest bezpodstawny. Jednak z czasem to już nie wystarcza, potrzebują nowych doznań, nowych zachwyków, nowego lustereczka. I... odchodzą. Póki nie zmieniają swojej postawy, nie mają szansy na prawdziwy, oparty na partnerstwie związek.

W miłości, podobnie jak w sferze zawodowej, najlepsze okazuje się optymalne, czyli zrównoważone poczucie własnej wartości. Wtedy obie strony związku mają możliwość rozwijać się indywidualnie. Odnoszą się do siebie z życzliwością i wzajemnie mogą liczyć na zrozumienie. Nie ma mowy o lęku przed odrzuceniem. Jeśli taki związek się rozpada (co zdarza się rzadko), to zwykle partnerzy pozostają w przyjaźni. Czy rozpoznajesz siebie w którymś typie związku? Jak zachowujesz się wobec osób, które kochasz?



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

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, PricewaterhouseCoopers (PwC) oraz Harvard 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

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.

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-

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.



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,

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 osiągnięta poprzez mą-

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 oświeśla 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

OFERTA WYDAWNICZA

Andrew Moszczynski Group sp. z o.o.



[Kup książkę](#)





