

Zanim  
wybuczenie  
Idea i metody partycypacji  
społecznej w ochronie  
krajobrazu i kształtowaniu  
przestrzeni  
konflikt

**tom A**

**DLACZEGO?**

**Praca zbiorowa  
pod red. Krystyny Pawłowskiej**

Książka napisana i wydana wraz z płytą multimedialną w ramach projektu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, NR 16 0003 04/2008  
pt. *Przeciwdziałanie konfliktom wokół ochrony i kształtowania krajobrazu metodami partycypacji społecznej - badania percepcji, badania potrzeb, korzystanie ze społecznych źródeł inspiracji, organizowanie negocjacji, warsztatów i dyskusji publicznych.*

**Opracowano w:**

Pracowni Podstaw Kulturowych Architektury Krajobrazu  
Instytutu Architektury Krajobrazu Politechniki Krakowskiej  
Adres: ul. Warszawska 24, 31-155 Kraków  
tel: 12 628-24-91, e-mail: partycypacja@gmail.com

Książka składa się z tomów A i B. Towarzyszy jej płyta multimedialna.

**Zespół autorski:**

Krystyna Pawłowska – redakcja i rozdziały tomu A i B  
Anna Staniewska – rozdział tomu A, płyta multimedialna  
Jacek Konopacki – rozdział tomu A, płyta multimedialna  
Jan Franciszek Jacko – rozdział tomu A  
Anna Fogel – rozdział tomu A  
Błażej Płaczynta-Brudnik – płyta multimedialna  
Mateusz Walaszczyk – płyta multimedialna

**Recenzent:** Krystyna Dąbrowska-Budziło

**Skład, opracowanie graficzne i projekt okładki:** Mariusz Front

**Korekta książki:** Adam Jarzębski

**Na okładkach i stronach tytułowych wykorzystano zdjęcia:**

Krystyny Pawłowskiej i Filipa Kujawskiego (rozdz.A.8.)

Copyright by Krystyna Pawłowska, Anna Staniewska, Jacek Konopacki, 2010

ISBN: 978-83-61733-02-7

Fundacja Partnerstwo dla Środowiska

FUNDACJA



PARTNERSTWO  
DLA ŚRODOWISKA

Kraków 2010

## Spis treści

A.1. Wprowadzenie .....	7
A.2. Różnorodność opinii i postaw wobec krajobrazu i sposobów zagospodarowania przestrzeni .....	13
A.2.1. Percepcja .....	16
A.2.2. Skazani na percepcję .....	18
A.2.3. Badania percepcji krajobrazu .....	19
A.2.4. Różnorodności postaw .....	20
A.3. Gra o przestrzeń .....	31
A.3.1. Gracze .....	34
A.3.2. Gra trudna i nie zawsze uczciwa .....	41
A.4. Konflikty i ich rozwiązywanie .....	45
A.4.1. Złe i dobre strony konfliktu .....	47
A.4.2. Zarządzanie konfliktami .....	49
A.4.3. Konflikt w gospodarce przestrzennej .....	53
A.5. Idea partycypacji społecznej .....	57
A.5.1. Dlaczego i w jakich przypadkach należy stosować partycypację? .....	61
A.5.2. Uczestnicy partycypacji .....	65
A.5.3. Zakres, logika i program partycypacji .....	67
A.5.4. Korzyści z partycypacji .....	70
A.6. Etyczne tło partycypacji społecznej .....	73
A.6.1. Uzasadnianie partycypacji społecznej na gruncie etyki .....	76
A.6.1.1. Uzasadnienie legalistyczne - Co jest zgodne z prawem? .....	77
A.6.1.2. Uzasadnienie konsensualistyczne - Czego chce społeczeństwo? .....	78

A.6.1.3. Uzasadnienie utylitarystyczne - Co jest pożyteczne? . . . . .	79
A.6.1.4. Uzasadnienia antropologiczne - Co jest zgodne z naturą ludzi? . . . . .	80
A.6.1.5. Uzasadnienie aksjologiczne - Co jest wartościowe? . . . . .	81
A.6.1.6. Uzasadnienie antropologiczno-aksjologiczne – Co jest wartościowe, bo zgodne z naturą człowieka? . . . . .	82
A.6.2. Partycypacja społeczna w kontekście Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka . . . . .	83
A.6.2.1. Zasada równości . . . . .	83
A.6.2.2. Ochrona wolności człowieka . . . . .	84
A.6.2.3. Prawo do wiedzy . . . . .	84
A.6.2.4. Ochrona życia i zdrowia . . . . .	85
A.6.3. Logiczne granice partycypacji społecznej . . . . .	86
A.6.3.1. Warunek reprezentatywności a argument z niereprezentatywnego konsensusu . . . . .	86
A.6.3.2. Warunek autentyzmu a argument z pozornego (nieautentycznego) konsensusu . . . . .	87
A.6.3.3. Warunek obiektywizmu a argument z wadliwie stwierdzonego konsensusu . . . . .	87
A.6.3.4. Warunek kompetencji a argument z pozornej ekspertyzy . . . . .	88
A.6.4. Podsumowanie . . . . .	88
A.7. Podstawy prawne partycypacji społecznej . . . . .	91
A.7.1. Dostęp do informacji . . . . .	93
A.7.1.1. Znaczenie prawa dostępu do informacji . . . . .	93
A.7.1.2. Prawo dostępu do informacji publicznej . . . . .	95
A.7.1.3. Dostęp do informacji o środowisku . . . . .	97
A.7.1.4. Pozostałe regulacje prawne . . . . .	100
A.7.2. Udział społeczeństwa w postępowaniach dotyczących ochrony krajobrazu i zagospodarowania przestrzennego . . . . .	101
A.7.2.1. Podstawy prawne udziału społeczeństwa . . . . .	101
A.7.2.2. Partycypacja społeczna w postępowaniach administracyjnych, do których stosuje się kodeks postępowania administracyjnego . . . . .	102
A.7.2.3. Partycypacja społeczna w postępowaniach związanych z ochroną środowiska . . . . .	105
A.7.2.4. Partycypacja społeczna w planowaniu przestrzennym . . . . .	108
A.7.3. Prawo własności a interes publiczny . . . . .	110



**Etyczne tło  
partycypacji społecznej**

*Jan Franciszek Jacko*

**A.6.**

## A.6.2. Partycypacja społeczna w kontekście Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka

Idea podstawowych praw człowieka została spisana i przyjęta m.in. przez Zgromadzenie Ogólne ONZ 10 grudnia 1948 r. w *Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka*, którą nazywać się będzie Deklaracją i oznaczać skrótem PDPC, oraz w jej późniejszych wariantach. Deklaracja znajduje odzwierciedlenie w konstytucjach wielu państw i ich systemach prawnych. W niniejszej części postaramy się omówić to, jak Deklaracja może uzasadniać normę partycypacji społecznej.

### A.6.2.1. Zasada równości

Deklaracja przyjmuje założenie o równości wszystkich ludzi pod względem godności, przysługujących im praw i ich ochrony (PDPC, art. 1, 2, 6, 7, 8):

*Wszyscy ludzie rodzą się równi pod względem swej godności i swych praw (...) PDPC art. 1*

*Każdy człowiek posiada wszystkie prawa i wolności zawarte w niniejszej Deklaracji bez względu na jakiegokolwiek różnice rasy, koloru, płci, języka, wyznania, poglądów politycznych i innych, narodowości, pochodzenia społecznego, majątku, urodzenia lub jakiegokolwiek innego statusu. Nie wolno ponadto czynić żadnej różnicy w zależności od sytuacji politycznej, prawnej lub międzynarodowej kraju lub obszaru, do którego dana osoba przynależy, bez względu na to, czy dany kraj lub obszar jest niepodległy, czy też aktualnie podlega systemowi powiernictwa, nie rządzi się samodzielnie lub jest w jakikolwiek sposób ograniczony w swej niepodległości. PDPC art. 2*

Prawa, o których tu mowa, nie przysługują nikomu w sposób nieograniczony:

*W korzystaniu ze swych praw i wolności każdy człowiek podlega jedynie takim ograniczeniom, które są ustalone przez prawo wyłącznie w celu zapewnienia odpowiedniego uznania i poszanowania praw i wolności innych i w celu uczynienia zadość słusznym wymogom moralności, porządku publicznego i powszechnego dobrobytu demokratycznego społeczeństwa. PDPC art. 29, p. 2.*

Rewolucyjność nowożytnego myślenia o demokracji polega głównie na tym, że przyjmuje się w nich zasadę równości wszystkich ludzi pod względem przysługujących im praw. Wcześniejsze formy demokracji miały tendencję do elitaryzmu, przypisującemu godność i związane z nią prawa niektórym tylko grupom społecznym.

### A.6.2.2. Ochrona wolności człowieka

Deklaracja wiele miejsca poświęca ochronie wolności, która polega m.in. na wolności przekonań, słowa, myśli, sumienia, wyznania, prawie do założenia rodziny, wyboru pracy, stowarzyszania się, prawie własności i prawie do prywatności (PDPC, art. 9, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 23). W imię respektu dla wolności ludzkiej odrzuca niewolnictwo w otwartej lub zakamuflowanej postaci (PDPC, art. 4). Partycypacja społeczna jest sposobem realizowania się ludzkiej wolności. Wprost o partycypacji mówi prawo do uczestniczenia w życiu publicznym:

1. *Każdy człowiek ma prawo do uczestniczenia w rządzeniu swym krajem bezpośrednio lub poprzez swobodnie wybranych przedstawicieli.*
2. *Każdy człowiek ma prawo równego dostępu do służby publicznej w swym kraju.*
3. *Wola ludu jest podstawą władzy rządu; wola ta wyraża się w przeprowadzanych okresowo rzetelnych wyborach, opartych na zasadzie powszechności, równości i tajności, lub innej równorzędnej procedurze, zapewniającej wolność wyborów.* PDPC, art. 21

Niektóre prawa Deklaracji nie mówią wprost o wolności, ale określają warunki, bez których wolność nie byłaby możliwa<sup>54</sup>. Na przykład istnienie (życie) jest warunkiem wolności w tym sensie, że tylko istniejący człowiek może podejmować decyzje. Dlatego Deklaracja otacza ochroną życie i zdrowie ludzi. Podobnie wiedza jest warunkiem wolności, dlatego Deklaracja ją chroni.

### A.6.2.3. Prawo do wiedzy

Jeśli ktoś nie wie, jakie ma możliwości wyboru albo ich nie rozumie, nie może między nimi świadomie wybierać. Wiedza o alternatywach wyboru jest warunkiem wolności. Deklaracja zabezpiecza prawo do wiedzy w granicach określonych w PDPC art. 29, p. 2. i możliwości, którymi dysponuje społeczeństwo. Prawo to jest szczególnie ważne dla demokracji, gdyż informowanie i kształcenie społeczeństwa to najlepszy środek przeciwdziałania skutkom manipulacji i warunek autentycznego konsensusu, o czym będzie jeszcze mowa.

Wiedzę, jako warunek wolności chroni prawo dostępu do rzetelnej informacji (PDPC, art. 19) i do wykształcenia (PDPC, art. 26). Ważną rolę w realizacji powyższych praw pełnią podmioty życia publicznego odpowiedzialne za informowanie społeczeństwa, a zwłaszcza szkoły i media. Prawa, o których tu mowa są warunkiem partycypacji społecznej, gdyż brak informacji może ją utrudnić lub uniemożliwić.

<sup>54</sup> Wolność tu należy kojarzyć z możliwością świadomego wyboru między wchodzącymi w grę jego alternatywami.

#### A.6.2.4. Ochrona życia i zdrowia

Deklaracja postuluje ochronę życia, zdrowia i bezpieczeństwa (PDPC, art. 3) oraz podstawowego dobrobytu ludzi (PDPC art. 22, 23, 24, 25). Mimo, że nie zajmuje się ona regulowaniem zagadnień szczegółowych, to w jej kontekście można wskazać niektóre konsekwencje wskazanych tu praw w dziedzinie planowania przestrzennego, architektury i architektury krajobrazu.

Prawa chroniące zdrowie ludzi nakładają na ludzi i instytucje odpowiedzialne za kształtowanie przestrzeni obowiązek takiej jej aranżacji, która sprzyjałaby zdrowiu mieszkańców. Jest prawem (nie tylko kaprysem) mieszkańców danego miejsca, by (w miarę możliwości) powstawały dostępne dla nich i nieodległe od ich miejsca zamieszkania tereny zielone, obiekty sportowe, miejsca, w których można bezpiecznie spacerować, biegać, ścieżki rowerowe, miejsca wypoczynku itp. Z ochroną zdrowia wiążą się też prawa zakazujące nadmiernego zanieczyszczenia środowiska (zanieczyszczenia chemicznego, zanieczyszczenia hałasem itp.)

Warto w tym kontekście wspomnieć o potencjalnym konflikcie między omawianymi tu prawami człowieka a zasadą ochrony przyrody. Dobrym przykładem jest tu niedawny tzw. spór o Dolinę Rospudy, gdzie z jednej strony mieszkańcy lokalnej wspólnoty domagają się zbudowania obwodnicy, wskazując na szkody, które wiążą się z transportem ulicami miasta, z drugiej strony m.in. ekolodzy chcą chronić unikalną faunę i florę okolic, pokazując, że budowa obwodnicy musiałaby je zniszczyć. Dylematy tego typu w większości przypadków można rozwiązać metodami inwencyjnymi, na przykład budując nieco dalszą lub droższą drogę, która nie zniszczy lub zminimalizuje szkody naturalnego środowiska. Gdy jednak konflikt nabrzmiewa nie dając rozwiązania, ujawnia swoje etyczne tło, dające się wyrazić pytaniem: Czy pierwszeństwo w takich sytuacjach powinna mieć ochrona życia i zdrowia ludzi, czy zasada ochrony przyrody? Nie będziemy tu rozstrzygać tego dylematu, ograniczając się tylko do pytania, które w wielu przypadkach można efektywnie rozstrzygać metodami partycypacji społecznej (konsultacji, negocjacji, informacji itp.), w której wzięłyby udział wszystkie zainteresowane strony<sup>55</sup>.

Ochrona zdrowia uzasadnia też potrzebę tworzenia miejsc, które sprzyjają zdrowiu psychicznemu i rozładują stres. Jest to dodatkowy powód, dla którego miejsca naszego zamieszkania powinny być miejscami umożliwiającymi wypoczynek. Ważne jest też takie aranżowanie przestrzeni i takie rozwiązania komunikacyjne, które minimalizowałyby ryzyko agresji związanej z przegęszczeniem itp.<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> O związkach postulatów ekologii z podstawowymi prawami człowieka: J. F. Jacko, *Dlaczego ekologia jest nauką normatywną*, Ethos 25-26/1994, s. 271-3.

<sup>56</sup> Na przykład badania interdyscyplinarnej nauki zwanej proksemiką pokazują, że przegęszczenie jest jednym ze źródeł agresji. F. Aureli, F.B.M. de Waal, *Natural Conflict Resolution*, University of California Press, California 2000, A. H. Esser, *Experiences of Crowding*, Representative Research in Social Psychology, 4/1973: 207-18, W. C. Regoeczi, *The Impact of Density: The Importance of Nonlinearity and Selection on Flight and Fight Response*, Social Forces, 81/2002: 505-530



## Polecana literatura

1. Adelt J., *Fokusy*, Impact. Magazyn przemysłu reklamowego, nr 4(14)/1999.
2. Arnstein S. R., *A ladder of citizen participation*, Journal of the American Institute of Planners, Vol. 35, Jul. 1969.
3. Aureli F., de Waal F. B. M., *Natural conflict resolution*, University of California Press, California 2000.
4. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2006.
5. de Barbaro N., *Dojść do głosu. Radykalnie praktyczny przewodnik po kampanii wyborczej*, Wyd. Znak 2005.
6. Benien K., *Jak prowadzić trudne rozmowy*, Wyd. WAM, Kraków 2005.
7. Bryson J., Crosby B., *Leadership for the common good; Tackling public problems in a shared-power world*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
8. Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, PWM, Warszawa 1999.
9. Chełpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, Wyd. UNUS, Wrocław 1999.
10. Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
11. Creighton J. L., *The public participation handbook*, Jossey-Bass, San Francisco 2005.
12. Daniłowicz P., Lisek-Michalska J., *Focus - zogniskowany wywiad grupowy. Zarys metody*, Kultura i Społeczeństwo, nr 1/2000.
13. Pruitt D., *Negotiation behavior*, Academic Press Inc., New York 1981.
14. Deutsch M., *The resolution of conflict; Constructive and destructive processes*, Yale University Press, New Haven 1973.
15. Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie publiczne i polityczne*, PWN, Warszawa 2007.
16. Domachowski W., *Przewodnik po psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1998.

17. Ferguson G., Takane Y., *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa 2009.
18. Fisher R., Ury W., *Dochodząc do TAK*, PWE, Warszawa 2003.
19. Frańs I., Gołębiowski M., Bielawa A., Szczeciński U., *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
20. Fromm E., *O sztuce słuchania*, PWN, Warszawa 2006.
21. Gibbons B., *Przemawianie; Jak zostać mówcą doskonałym*, Wyd. REBIS, Poznań 2007.
22. Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Wyd. Media Rodzina, Poznań 1997.
23. Gould P. R., White R., *Mental maps*, Penguin, Harmondsworth 1974.
24. Gut J., Haman W., *Docenić konflikt*, Kontrakt, Warszawa 2001.
25. Haeske U., *Konflikty w życiu zawodowym, Mediacja i trening w rozwiązywaniu problemów*, Jedność, Kielce 2005.
26. Hall E. T., *Bezgłośny język*, PIW, Warszawa 1987.
27. Healey P., *Collaborative planning – shaping places in fragmented societies*, Macmillan Press, London 1997.
28. *Jak przetworzyć Miejsce; Podręcznik kreowania udanych przestrzeni publicznych*, Project for Public Space Inc., Wyd. Polskiej Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Kraków 2009.
29. Jacko J. F., *Języki demokracji; O uzasadnianiu przez konsensus w etyce biznesu i etyce polityki. [w:] Komunikacja marketingowa – kształtowanie społeczeństwa konsumpcyjnego?*, praca zbiorowa pod red. T. Goban-Klas, Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu, Radom 2006.
30. Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
31. Krueger R. A., *Focus groups. A practical guide for applied research*, Newbury Park CA: SAGE 1988.
32. Lennertz B., Lutzenhiser A., *The Charrette handbook*, National Charrette Institute, Portland 2006.
33. Lewicka M., *Architektura społeczeństwa obywatelskiego; O roli miejsca zamieszkania w budowaniu tożsamości lokalnej. [w:] Demokracja w Polsce; Doświadczenie zmiany*, praca zbiorowa pod red. U. Jakubowskiej, K. Skarżyńskiej, Wydawnictwa Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 2005.
34. Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B., Minton J. W., *Zasady negocjacji; Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Wyd. REBIS, Poznań 2005.
35. Lynch K., *The image of the city*, Mass: MIT Press, Cambridge 1960.
36. McKay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
37. Mikułowski-Pomorski J., *Kraków w świadomości jego mieszkańców*. Pamiętnikarstwo Polskie, nr 3/ 1972.
38. Morreale S. P., Spitzberg B. H., Barge J. K., *Komunikacja między ludźmi*, PWN, Warszawa 2007.

39. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
40. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000.
41. Nikodemski-Wołowik M., *Jakościowe badania marketingowe*, Wyd. PWE, Warszawa 1999.
42. Oczkoś M., *Abecadło mówienia*, Wyd. UNUS, Wrocław 2000.
43. Oppenheim N., *Kwestionariusz, wywiady, pomiary postaw*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2004.
44. *Partycypacja obywatelska w życiu społeczności lokalnej; Stan, bariery, rekomendacje*, praca zbiorowa pod red. G. Prawelskiej-Skrzypek, Wyd. Fundacji Międzynarodowe Centrum Rozwoju Demokracji, Kraków 1996.
45. *Participatory governance*, praca zbiorowa pod red. W. R. Lovan, M. Murray, R. Shaffer, Ashgate, Burlington 2005.
46. Pawłowska K., Swaryczewska M., *Ochrona dziedzictwa kulturowego. Zarządzanie i partycypacja społeczna*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.
47. Pawłowska K., *Idea swojskości miasta*, Wyd. Politechniki Krakowskiej, Kraków 2001.
48. Pawłowska K., *Ochrona zabytków - przed ludźmi czy dla ludzi, [w:] Spotkania w Willi Struwego 2001-2003; Wykłady o dziedzictwie kultury*, Wyd. Towarzystwa Opieki nad Zabytkami, Warszawa 2004.
49. Pawłowska K., *Przeciwdziałanie konfliktom wokół ochrony i kształtowania krajobrazu; Partycypacja społeczna, debata publiczna, negocjacje*, Wyd. Politechniki Krakowskiej, Kraków 2008.
50. Pease A. i B., *Mowa ciała*, Wyd. REBIS, Poznań 2007.
51. Podgórski J., *Statystyka dla studiów licencjackich*, PWE, Warszawa 2001.
52. Proctor T., *Twórcze rozwiązywanie problemów; Podręcznik menedżera*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
53. Pruitt D., *Negotiation behavior*, Academic Press Inc., New York 1981.
54. *Psychologia spostrzegania społecznego*, praca zbiorowa pod red. J. Trzebińskiego i M. Lewickiej, Książka i Wiedza, Warszawa 1985.
55. Quebin N., *Jak być przekonującym*, Amber, Warszawa 1999.
56. *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, praca zbiorowa pod red. M. Deutscha i P. T. Colemana, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
57. Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2002.
58. Rusinek M., Załazińska A., *Retoryka podręczna, czyli jak wnikliwie słuchać i przekonująco mówić*, Wyd. Znak, Kraków 2005.
59. Sagan A., *Badania marketingowe*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1998.
60. Siemiński W., Topczewska T., *Rewitalizacja miast w Polsce przy wsparciu funduszami UE w latach 2004 – 2008*, Difin, Warszawa 2009.

61. Sikorski W., *Gesty zamiast słów; Psychologia i trening komunikacji niewerbalnej*, Wyd. IMPULS, Kraków 2005.
62. Skalski K., *O budowie systemu rewitalizacji dawnych dzielnic miejskich*, Wyd. Krakowskiego Instytutu Nieruchomości, Kraków 1999.
63. Skalski K., *Szanse i zagrożenia programów rewitalizacji [w:] Wykluczenie – Rewitalizacja – Spójność społeczna*, praca zbiorowa pod red. L. Frąckiewicz, Stowarzyszenie Forum rewitalizacji, Katowice-Warszawa 2004.
64. Starzyńska W., *Statystyka praktyczna*, PWN, Warszawa 2005.
65. Stewart D. W., Shamdasani P. W., *Focus groups. Theory and practice*, Sage Publications, London, New Delhi 1999.
66. Szczepańska K., *Techniki menedżerskie w TQM*, Wydawnictwo Normalizacyjne ALFA-WERO, Warszawa 1999.
67. Tokarz M., *Argumentacja, perswazja manipulacja; Wykłady z teorii komunikacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
68. Ury, W. *Odchodząc od NIE*, PWE, Warszawa 2007.
69. *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, praca zbiorowa pod red. J. Łańcuckiego, TNOiK, OPO, Bydgoszcz 1997.
70. Witkowski T., *Psychomanipulacje; Jak je rozpoznawać i jak sobie z nimi radzić*, Wyd. UNUS, Wrocław 2004.
71. Zieliński T., *Jak pokochać statystykę czyli STATISTICA do poduszki*, StatSoft, Kraków 1999.