

Mirosława Michalska-Suchanek

## LEKTURA *MARTWYCH DUSZ* NIKOŁAJA GOGOŁA A ZAGADNIENIE INTERDYSCYPLINARNOŚCI

**Streszczenie:** Interdyscyplinarność pojmowana jako poszerzona perspektywa poznawcza okazuje się fenomenem o ogromnym potencjale możliwości. W polu przenikania się nauk rodzą się bowiem nowe cele i rozstrzygnięcia badawcze. Przykład pokonania ograniczeń i wyjścia poza stereotypową analizę tekstów literackich stanowi propozycja odczytania powieści Nikołaja Gogoła *Martwe dusze* jako zapisu prowadzonych negocjacji handlowych, z uwzględnieniem współczesnej wiedzy o rodzajach, fazach, technikach, stylach i taktykach negocjacji. Zaprezentowane rozważania dowodzą, że na każde dzieło literackie można spojrzeć niestereotypowo. Nawet jeśli na warsztat badawczy kładziemy klasyczną dziewiętnastowieczną literaturę, a przy jej lekturze stosujemy wiedzę i narzędzia, zaczerpnięte z dyscypliny nieliterackiej.

### THE READING OF NIKOLAI GOGOL'S *DEAD SOULS* AND THE ISSUE OF INTERDISCIPLINARITY

**Summary:** Interdisciplinarity conceived as an extended cognitive perspective turns out to be a phenomenon with a large potential for new opportunities. New goals and research outcomes are being born when the sciences interpenetrate. An example of overcoming limitations and going beyond the stereotypical analysis of literary text is the idea of reading the Nikolai Gogol's *Dead Souls* as if it was a record of conducted trade negotiations, taking into account the present knowledge about the types, stages, techniques, styles and tactics of negotiations. The presented considerations prove that every literary work can be seen in a non-stereotypical way. Even if the object of the research is classic literature from the 19th century and knowledge and tools derived from a non-literary discipline are being used while reading it.

**Słowa kluczowe:** Gogol, *Martwe dusze*, interdyscyplinarność, negocjacje, negocjator

**Keywords:** Gogol, *Dead Souls*, interdisciplinarity, negotiations, negotiator

„Trudno bez wiedzy z dyscyplin pokrewnych [...] napisać coś sensownego z własnej dziedziny”<sup>1</sup> – powiada Zbigniew Kloch. Ma rację. Interdyscyplinarność coraz bardziej ekspansywnie wkracza w świat nauki, powoli przełamując w gorszym przy-

---

<sup>1</sup> Jest to wyimek z tekstu wygłoszonego przez Zbigniewa Klocha na seminarium Wydziału I Nauk Społecznych PAN i Instytutu Filozofii i Socjologii PAN: „Interdyscyplinarność w naukach społecznych i humanistycznych - możliwości i ograniczenia”, które miało miejsce 21.11.2007 roku. [http://www.al.uw.edu.pl/pl-61\[30.12.2014\]](http://www.al.uw.edu.pl/pl-61[30.12.2014]).

padku – niechęć, w lepszym – ostrożną wstrzeźliwość środowisk akademickich. Pojęcie to nie jest nowe, uformowało się mniej więcej na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych dwudziestego wieku [Zob. np. Lyotard 1997: 145–146]. Początkowo interdyscyplinarność zaistniała jako kluczowe słowo w projektach edukacyjnych, tworzonych w ramach reformy studiów akademickich w Stanach Zjednoczonych i w Europie Zachodniej, a z czasem termin ten zaczęto stosować w projektach naukowych i instytucjonalnych. W 1973 roku Georges Gusdorf w *Encyclopaedia Universalis* pisze już o powstającej wśród badaczy modzie na „poznanie interdyscyplinarne” [Hejmej].

Czym jest interdyscyplinarność? Zgodnie z konkluzją Julie Thompson Klein, zamykającą jej monografię z 1990 roku *Interdisciplinarity. History, Theory, and Practice*, interdyscyplinarność należy kwalifikować jako metodologię, proces, sposób myślenia a nawet filozofię [Hejmej]. Wydaje się jednak, że definiując to zjawisko zamiast zasady rozdzielności, należałoby raczej zastosować implikację. Interdyscyplinarność stanowi bowiem rodzaj metodologii (często mówi się zresztą o metodzie interdyscyplinarnej), z pewnością jest procesem, a już ponad wszelką wątpliwość winno się ją pojmować jako sposób myślenia czy nawet – być może trochę na wyrost – filozofię badań akademickich. Tak czy inaczej, prezentuje ona określony rodzaj nastawienia intelektualnego badacza wobec świata, które kształtuje jego dążenia poznawcze. Zakłada rozszerzenie badawczej perspektywy i wielopłaszczyznowe spektrum praktyki poznawczej.

Badania naukowe w – nazwijmy to umownie – ujęciu tradycyjnym prowadzi się w granicach ścisłych specjalizacji. Zagadnienia analizowane są i opisywane „w izolacji”, jako byty ważne same w sobie, zatem w oderwaniu od szeroko rozumianych kontekstów, w których się sytuują. Przedmioty, zjawiska, idee etc. postrzega się jednak w rzeczywistości nie cząstkowo, tylko holistycznie. Fragmentaryczny ogląd świata, już z samego założenia, może rzutować na rzetelność opisu. Zasadne staje się więc przenikanie perspektyw badawczych, wychodzenie poza podziały poszczególnych dyscyplin nauki.

Interdyscyplinarność zyskuje największy walor poznawczy, gdy jest sposobem organizacji badań określonego zagadnienia przez uczonych reprezentujących nie pokrewne dziedziny wiedzy, lecz te, które ocenia się jako odległe. Każda z optyk badawczych wnosi wówczas własny ogląd zagadnienia, a ich przenikanie tworzy pełny, wszechstronny, holistyczny obraz całości i podnosi rzetelność i wiarygodność uogólnień. Metoda interdyscyplinarna nie stanowi przy tym prostego sumowania badań w ramach różnych dziedzin, lecz jest z jednej strony swoistą konfrontacją dyscyplin, stanowiąc w jakimś sensie – tu przywołajmy słowa Ryszarda Nycza – stymulację do krytycznej autorefleksji i redefinicji własnej dyscypliny [Nycz 2005: 176], z drugiej zaś mądrą syntezą wiedzy oraz metodologii i narzędzi badawczych. W rezultacie otwiera się możliwość dostrzeżenia tych aspektów, które w badaniach prowadzonych z jednego punktu widzenia nie były widoczne.

Interdyscyplinarność wymaga od badacza szerokiego spojrzenia na zagadnienia, wyjścia poza dotychczasowe konwencje i zwyczajowe, stereotypowe schematy myślenia. Jako że granice dyscyplin naukowych są wyznaczone tradycją instytucjonalną (w rozumieniu socjologii wiedzy) i *a priori* określają formę i charakter ujęcia zagadnień merytorycznych (przede wszystkim metodologię), bezwzględnym warunkiem interdyscyplinarnego oglądu świata w jakimś sensie okazuje się również tolerancja. Dodajmy do tego otwartość myślenia i inwencję, bez których niemożliwa jest zmiana nawyków i narzędzi badawczych oraz przededefiniowanie dyskursów.

Tradycjonalizm, polegający na niechęci do przesunięć w obrębie tradycyjnych obszarów badawczych, coraz częściej styka się z presją rzeczywistości zewnętrznej wobec hermetycznej akademickości, naporem świata z całą płynnością i dynamiką zjawisk – by tak rzec – cywilizacyjno-techniczno-kulturowych.

Jaką rolę interdyscyplinarność zaczyna pełnić w humanistyce? Przyjrzyjmy się jednej z jej dyscyplin, mianowicie literaturoznawstwu. Tu nigdy nie obowiązywała naukowa hermetyczność, aczkolwiek katalog dziedzin nauki, które wykorzystuje się w opisie procesów historyczno-literackich lub podczas analizy i interpretacji dzieł literatury, jest ograniczony i sprowadza się do jednej (jednorodnej), spójnej świadomości poznawczej. Czerpie się wiedzę (nierazko również metodologię) z historii, filozofii czy semiotyki kultury, to jest dyscyplin pokrewnych. Sięganie do bardziej odległych nauk wymaga w tym przypadku specjalnego uzasadnienia (takie badania bywają postrzegane jako – użyję kolokwializmu – naciągane). Tymczasem powstają interesujące prace, które na przykład w analizie bohatera z powodzeniem wykorzystują dokonania współczesnej psychiatrii czy suicydologii, łącznie z, właściwymi tym naukom, terminologią i dyskursem.

Przykład pokonania ograniczeń i wyjścia poza stereotypową analizę tekstów literackich stanowi propozycja odczytania powieści *Nikołaja Gogola Martwe dusze*<sup>2</sup> jako zapisu prowadzonych negocjacji handlowych, z uwzględnieniem współczesnej wiedzy o rodzajach, fazach, technikach, stylach i taktykach negocjacji. Takie spojrzenie na dziewiętnastowieczną powieść wydaje się uzasadnione, bo kim innym jak nie świetnym negocjatorem – choć wówczas nazywano to inaczej – jest główny bohater powieści, Paweł Iwanowicz Cziczikow.

Przypomnijmy, akcja powieści toczy się w dziewiętnastowiecznej Rosji, w gubernialnym mieście N, położonym gdzieś na dalekiej prowincji. Pewnego dnia do miasta

---

<sup>2</sup> Powieść *Martwe dusze*, uznana za szczytowe osiągnięcie w dorobku *Nikołaja Gogola*, powstawała przez wiele lat poczynając od roku 1835. Drukiem jej pierwsza część wyszła w 1842 roku. Przekład na język polski dwóch rozdziałów powieści ukazał się jeszcze za życia *Gogola*, w dwa lata po rosyjskiej premierze książki. Natomiast pierwszy literacki przekład całego dzieła, pióra *Władysława Broniewskiego*, został wydany w roku 1927. Dopiero jednak w 1954 roku *Martwe dusze* opublikowano w nieocenzurowanej wersji. W roku 2014 na polskim rynku wydawniczym pojawił się nowy przekład *Wiktora Dłuskiego*.

przyjeżdża Paweł Iwanowicz Cziczikow z dziwnym zamiarem zakupu od miejscowych właścicieli ziemskich jak największej liczby tak zwanych „martwych dusz”, to jest chłopów pańszczyźnianych, którzy zmarli po ostatnim spisie rewizyjnym. Dla osób, które zdecydowałyby się sprzedać „martwe dusze” propozycja jest korzystna, gdyż zgodnie z prawem podatki za zmarłych chłopów muszą być uiszczane do czasu, aż nie zostaną oni usunięci z list rewizyjnych, czyli do kolejnego spisu. „Martwe dusze” formalnie wciąż posiadają status osób żywych, zatem z punktu widzenia prawa ich kupno i sprzedaż są legalne.

Na wizyty kreatywnego i przedsiębiorczego Cziczikowa u kolejnych ziemian można spojrzeć jak na spotkania o charakterze czysto biznesowym, podczas których składa im ofertę handlową i negocjuje warunki kontraktu kupna-sprzedaży. Wiodącym argumentem, który stosuje wobec interlokutorów jest fakt, że chłopci figurujący tylko na papierze, w rzeczywistości są bezużyteczni, co więcej, generują straty. Ich sprzedaż stanowi więc podwójną korzyść: długoterminową – pozbycie się kosztownego problemu i doraźną – jednorazowy zysk.

Analizy rozmów prowadzonych przez Cziczikowa można dokonać z wykorzystaniem aktualnych narzędzi badawczych, to jest współcześnie obowiązujących, zdefiniowanych i opisanych, zasad prowadzenia negocjacji oraz ich klasyfikacji, posiłkując się jednocześnie, związanym z tą dziedziną wiedzy, dyskursem.

Pierwszy etap negocjacji, tak zwany przygotowawczy, uwzględniający przygotowanie merytoryczne i formalne, Cziczikow rozpoczyna od rozpoznania miejsca, w którym podejmie działania, a także panujących tam relacji personalnych. Jego nadrzędnym celem jest wskazanie osób, które mogą być zainteresowane ofertą (to jest potencjalnych kontrahentów), a także określenie strategii działania oraz oszacowanie możliwości [Lang 1992: 24].

Cziczikow zawiera znajomości, które – w jego przekonaniu – mogą zwiększyć szanse realizacji zamierzeń. Szczególną uwagę zwraca na proces komunikowania się z potencjalnymi biznesowymi partnerami, zwłaszcza wykazuje dbałość o wrażenie jakie wywołuje w pierwszych chwilach znajomości [Bercoff 2007]. Stosując wypracowane wcześniej zasady komunikacji interpersonalnej, stara się zdobyć przychyłność otoczenia – zarówno potencjalnych uczestników negocjacji, jak osób, które pośrednio mogą wywrzeć na nie wpływ. Powoli, acz konsekwentnie buduje swój wizerunek idealnego partnera biznesowego – osoby wiarygodnej, rzetelnej, uczciwej i kompetentnej.

Na etapie przygotowań do negocjacji niemałe znaczenie ma rozpoznanie uczestników rozmów biznesowych, zwłaszcza ich zdolności negocjacyjnych [Nęcki 1999: 194] oraz ustalenie celów negocjacji, czyli jasne sformułowanie własnych interesów i oczekiwań partnera. W następnej kolejności przygotowuje się odpowiednią argumen-

tację i jej możliwe warianty [Kennedy 1999: 17]. Cziczikow postępuje zgodnie ze wszystkimi zasadami obowiązującymi w procesie negocjacji. Świadomy, że przyjdzie mu się zetknąć z różnymi typami negocjatorów, stara się zdobyć o nich jak najwięcej informacji, pozwalających na zastosowanie wobec każdego z nich właściwej taktyki.

Bohater Gogola jest dobrym psychologiem, ma świetnie rozwinięty zmysł obserwacyjny, a jako że posiada duże zdolności analityczne, potrafi wyciągać trafne wnioski. To ze wszech miar negocjator-profesjonalista, który bez trudu rozpoznaje mocne i słabe strony interlokutora, diagnozuje jego oczekiwania i projektuje skuteczną strategię działania. W zależności od okoliczności zewnętrznych i przewidywanego stanowiska „przeciwnika” prognozuje możliwe scenariusze.

Cziczikow musi również przygotować się do działań na tak zwanym cudzym terytorium. Biorąc pod uwagę dwa aspekty: po pierwsze, że negocjacje na swoim terytorium z góry pozwalają zająć pozycję dominującą, i po drugie – przychodzi ten, komu bardziej zależy, bohater zdaje sobie sprawę, że negocjacje rozpocznie ze słabszej pozycji.

Cziczikow przystępuje wreszcie do działania – rozpoczyna negocjacje. Składa wizyty kolejnym właścicielom ziemskim, będącym w posiadaniu interesującego go towaru, to jest „martwych dusz”. Różnią się oni praktycznie wszystkim – osobowością, charakterem, temperamentem, wreszcie oczekiwaniami, słowem, reprezentują różne typy negocjatorów. Cziczikow w stosunku do każdego partnera biznesowego stosuje odpowiednie: technikę, styl i taktykę negocjacji. Od właściwego wyboru strategii zależy bowiem jego skuteczność jako negocjatora, i co za tym idzie pomyślne sfinalizowanie transakcji, a więc zysk.

Negocjując z właścicielem ziemskim Maniłowem, Cziczikow decyduje się na tak zwany „efekt pierwszego wrażenia” i „autoprezentację”, ulubione zresztą techniki bohatera-negocjatora. Wykorzystuje cały arsenał zachowań i gestów, aby wyrzucić wrażenie osoby z jednej strony otwartej i przyjaznej, z drugiej zaś pewnej siebie (w pozytywnym znaczeniu), wiarygodnej oraz respektującej prawo. Pomocna w tworzeniu takiego wizerunku i jednocześnie serdecznej atmosfery, stanowiącej emocjonalną podbudowę przyszłych rozmów, staje się wspólna kolacja. Gdy Cziczikow stwierdza, że udało mu się wzbudzić zaufanie Maniłowa, składa ofertę, która – jak prognozował – zostaje przyjęta.

Negocjacje Cziczikowa z Maniłowem reprezentują styl miękki [Zbiegień-Maciąg 1992: 48–50], oparty na zachowaniu dobrych stosunków z partnerem, który w krótkim czasie przystaje na proponowane warunki. Porozumienie zostaje więc osiągnięte bez trudu. Powodem takiego zachowania ze strony partnera może być chęć uniknięcia konfliktu, albo – jak najprawdopodobniej miało to miejsce w przypadku Maniłowa – czynniki charakterologiczne, to jest wrodzona przyjacielskość wobec otoczenia i nieumiejętność odmawiania.

Twardy styl negocjacji reprezentują rozmowy Cziczikowa z właścicielką ziemską Koroboczką. Bohater rozpoczyna negocjacje, podobnie jak to czynił w przypadku Maniłowa, od próby zaskarżenia przychylności kobiety. Dokonuje odpowiednio zmanipulowanej samoprezentacji, komplementuje jej majątek i wyraża współczucie z powodu śmierci dużej liczby chłopów pańszczyźnianych. Składając swoją ofertę decyduje się na następującą argumentację: samotna kobieta potrzebuje pomocy, więc on tę pomoc zamierza jej okazać. Uwolni ją od obowiązku płacenia podatku za zmarłych, zatem realnie nie przynoszących już korzyści chłopów pańszczyźnianych, a ponadto zaoferuje określoną sumę odstępnego, przez co umożliwi jej łatwy zysk.

Koroboczka niestety odrzuca propozycję. Co więcej, przyjmuje wrogą postawę, jest podejrzliwa, artykułuje wątpliwości i obawy. W przypadku Koroboczki Cziczikowa zawiodły zarówno zmysł obserwacyjny i umiejętności analityczne, jak i instynkt profesjonalisty. Kobieta okazuje się znacznie trudniejszym biznesowym partnerem, niż przewidywał, a negocjacje w założeniu miękkie, zamieniają się w twarde. Styl twarde wyraża się w najmniej konstruktywnych strategiach: „wygrany – przegrany” lub „przegrany – przegrany”. Najważniejszy cel stanowi w tym przypadku osiągnięcie zwycięstwa za wszelką cenę, a partner zyskuje status wroga [Wasilewska 2010: 14].

Cziczikow wykazuje elastyczność i na bieżąco dokonuje korekty strategii działania. Zmienia postawę wobec Koroboczki i rodzaj stosowanej argumentacji. Aby antycypować zachowania i reakcje emocjonalne kobiety, bohater wykorzystuje cały swój potencjał interpersonalny, pojmowany jako umiejętność komunikacji i zdolność empatii. Żadna z przyjmowanych taktyk nie przełamuje jednak impasu. Kobieta upiera się przy swoich racjach, ale nie chce tracić możliwości choćby jakiegokolwiek zarobku, proponuje sprzedaż innych towarów. Zgodnie z twardym stylem negocjacji partnerzy wysuwają własne żądania, nie są skory do ustępstw i wywierają na siebie nawzajem presję. Oboje zakładają zaspokojenie maksimum własnych interesów kosztem strony przeciwnej.

Jako że partnerzy dążą do zwycięstwa za wszelką cenę, rozmowy przebiegają w atmosferze wrogości. Negocjatorzy przejawiają postawy i zachowania agresywne, i to nie tylko w formie werbalnej (w pewnym momencie Cziczikow w przyпіływie irytacji rzuca krzesłem o podłogę). Nie unikają stosowania gróźb, uciekają się do wymuszeń i wprowadzania partnera w błąd. Dzięki blefowi Cziczikowa, że trudni się dostawą państwowych towarów (co dostatecznie uwiarygodniło go w oczach kobiety), a także wymuszeniu przez Koroboczkę transakcji wiązanej (Cziczikow złożył obietnicę zakupu od niej również innych towarów), umowa kupna-sprzedaży martwych dusz wreszcie zostaje sfinalizowana.

Rozmowy Cziczikowa z kolejnym właścicielem ziemskim – Pluszkinem to przykład trzeciego stylu negocjacji, tak zwanego „opartego na zasadach” [Fisher, Ury, Patton 1997: 43–44]. Model ten wyraża się w strategii „wygrany – wygrany”, która zakłada, że efektywne rozwiązanie uzyskuje się w sposób polubowny. Wizytę u Pluszkinia Cziczikow zwyczajowo zaczyna od próby zaskarżenia przychylności potencjalnego kontrahenta za pomocą taktyki komplementowania i umiejętnie poprowadzonej rozmowy towarzyskiej (tak zwany *small talk*). Bohater jako doskonały negocjator ma świetnie opanowaną umiejętność aktywnego słuchania. Rozmówcy okazuje pełne zrozumienie i zainteresowanie, co sprzyja optymalizacji kontaktu. W konsekwencji uzyskuje wszystkie informacje o potrzebach i preferencjach Pluszkinia, potrzebne do oceny szans na realizację własnych oczekiwań i ewentualnej modyfikacji planu działania.

Cziczikow decyduje się na wykorzystanie tak zwanego efektu dźwigni [Bercoff 2007: 57], rozumianego jako rodzaj zbalansowanych działań, które obu stronom przynoszą równe korzyści. Efektywność metody zależy od stopnia i trafności rozpoznania potrzeb potencjalnego kontrahenta i umiejętności wykorzystania tych informacji do przekonania go o korzyściach płynących ze składanej mu oferty. Cziczikowowi udało się ustalić, że duża liczba zmarłych chłopów pańszczyźnianych (120 dusz) stanowi dla ziemianina – użyjmy kolokwializmu – spędzające sen z oczu zmartwienie. Swoją ofertę przedstawia zatem jako natychmiastowe wybawienie Pluszkinia od poważnego problemu. Pluszkin chce zasięgnąć dodatkowych informacji, zadaje więc Cziczikowowi pytania, które zgodnie ze stylem „opartym na zasadach”, dotyczą wyłącznie konkretnych kwestii związanych z meritum sprawy.

Gdy wydawało się, że została osiągnięta korzystna dla obu stron ugoda, Pluszkin proponuje uzupełnienie jej o sprzedaż zbiegłych chłopów pańszczyźnianych. „Zmiana żądań w ostatniej minucie” jest znaną techniką negocjacyjną, polegającą na formułowaniu nowych żądań w chwili, gdy negocjacje wydają się zakończone. Wówczas ujawnia się kolejna cecha Cziczikowa-negocjatora – elastyczność i umiejętność szybkiego reagowania na zmieniającą się sytuację. Bohater koncentruje się na interesach, a nie na walce o utrzymanie nieugiętego stanowiska (to również jest typowe dla stylu „opartego na zasadach”) i przyjmuje nowe warunki.

Zaprezentowane rozważania dowodzą, że na każde dzieło literackie można spojrzeć niestereotypowo. Nawet jeśli na warsztat badawczy kładziemy klasyczną dziewiętnastowieczną literaturę i przy jej lekturze stosujemy wiedzę i narzędzia, zaczerpnięte z dyscypliny nieliterackiej. W opisie gogolowskiego utworu z powodzeniem, co wyżej pokazano, sprawdza się specjalistyczna terminologia, stosowana w dyskursie związanym z negocjacjami biznesowymi. Odsłania się w ten sposób interesujący materiał, który prowadzi do nowych rozpoznań, formułowania nowych pytań i celów badawczych.

Interdyscyplinarność pojmowana jako sposób postrzegania świata okazuje się fenomenem o ogromnym potencjale możliwości. W polu przenikania się nauk rodzą się nowe cele i rozstrzygnięcia badawcze, dochodzi do swoistej „(re)produkcji” wiedzy. Interdyscyplinarność jest we współczesnej nauce bezwzględnie koniecznością. Na szczęście powoli staje się ona częścią paradygmatów badawczych. Wydaje się nawet, że za czas jakiś nieuwzględnianie jej, narażać będzie na zarzut anachronizmu.

## Literatura

1. Bercoff, M. A.: *Negocjacje. Harvardzki Projekt Negocjacyjny w 10 pytaniach*. Przeł. H. Mirecka. Warszawa 2007.
2. Fisher, R., Ury, W., Patton, B.: *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. [brak inf. o tłum.]. Warszawa 1997.
3. Hejmej, A.: *Interdyscyplinarność i badania komparatystyczne*. [http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0ahUKEwjIveOa1IbKAhUCuxQKHb5qBEcQFggyMAU&url=http%3A%2F%2Fwww.ejournals.eu%2Fsj%2Findex.php%2FWieloglos%2Farticle%2Fdownload%2F35-53%2F163&usq=AFQjCNHfX\\_vgtt6lkFtJSS-FAsn4fQQOPbGQ&bvm=bv.110151844,d.d24](http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0ahUKEwjIveOa1IbKAhUCuxQKHb5qBEcQFggyMAU&url=http%3A%2F%2Fwww.ejournals.eu%2Fsj%2Findex.php%2FWieloglos%2Farticle%2Fdownload%2F35-53%2F163&usq=AFQjCNHfX_vgtt6lkFtJSS-FAsn4fQQOPbGQ&bvm=bv.110151844,d.d24) [dostęp 10.11. 2015].
4. Kennedy, G.: *Negocjacje doskonałe: wszystko co powinieneś wiedzieć, aby udało ci się za pierwszym razem*. Przeł. K. Chęcińska. Poznań 1999.
5. Lang, J.W.: *Jak skutecznie sprzedawać*. Przeł. A Falendysz. Poznań 1992.
6. Lyotard, J.F.: *Kondycja ponowoczesna. Raport o stanie wiedzy*. Przeł. M. Kowalska, J. Migasiński. Warszawa 1997.
7. Nęcki, Z.: *Negocjacje w biznesie*. Kraków 1999.
8. Nycz, R.: *O przedmiocie studiów literackich – dziś*. „Teksty Drugie” 2005, nr 1–2; *Efektywne negocjacje w biznesie*. Opr. W. Wasilewski. Olsztyn 2010. [http://www.uwm.edu.pl/pa/fileadmin/pliki\\_do\\_pobrania/przewodnik\\_negocjacje.pdf](http://www.uwm.edu.pl/pa/fileadmin/pliki_do_pobrania/przewodnik_negocjacje.pdf) [dostęp 9.11. 2015].
9. Zbiegien-Maciąg, L.: *Taktyki i techniki negocjacyjne*. Kraków 1992.

**Dr hab. Mirosława Michalska-Suchanek**

Uniwersytet Śląski

Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości

e-mail: mirasu@interia.pl