



Złożenie pracy online:  
2016-07-07 17:04:31  
Kod pracy:  
2285/2515/CloudA

Elżbieta Pulit  
(nr albumu: 22026 )

Praca magisterska

## **Strategie perswazyjne w negocjacjach rynkowych**

## **Techniques of persuasion in market negotiations**

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i  
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: współczesna rachunkowość

Promotor: dr hab. Jadwiga Lizak

## Streszczenie

Autorka podjęła temat strategii perswazyjnych stosowanych w negocjacjach rynkowych. Najefektywniej funkcjonująca perswazja skutkuje właśnie zmianą postaw i zachowań jednostki społecznej, choć nie stanowi to niezbędnej zmiennej w osiągnięciu efektu perlokucyjnego, czyli skutku jaki ma przynieść dany akt mowy. Przeprowadzone badania miały na celu zidentyfikowanie opinii na temat strategii perswazyjnych w negocjacjach w środowisku społeczności akademickiej; jej przedstawicieli, którzy z racji studiowanego kierunku pozyskali podstawy teoretyczne i praktyczne z zakresu wywierania wpływu na ludzi. Postawione hipotezy były weryfikowane za pośrednictwem sondażu diagnostycznego i techniki ankiety. Praca miała na celu wskazanie wartości strategii perswazyjnych stosowanych przez studentów, co naturalnie ma zastosowanie i w innych grupach społecznych. Celem praktycznym było wyłonienie i przedstawienie postulatów oraz wskazówek użytecznych dla jeszcze bardziej pragmatycznej działalności negocjacyjnej w realiach rynkowych, niezależnie od pułapu, na którym zachodzi interakcja. Dzięki temu zaproponowano krytyczną refleksję nad strategiami perswazyjnymi zawartymi w negocjacjach handlowych, które manifestowane są w Harvardzkim Programie Negocjacyjnym. Włączono także do klasycznego procesu negocjowania system Campa, który mimo pozornej konfrontacji w stosunku do innych stylów negocjacyjnych, pozwala na komplementarną, a przede wszystkim ukierunkowaną na efektywność działalność negocjatora. Finalnie uporządkowano strategie negocjacyjne wg. kryterium efektywności, a nie prądów naukowych, w których mają swoje źródła.

## Słowa kluczowe

Perswazja, negocjacje rynkowe, interakcja, wywieranie wpływu, komunikacja



## Abstract

The author focused on the topic of strategies of persuasion used in market negotiations. The most efficiently performing persuasion results in changes of social unit's views and behaviours, but on the other hand it is not the necessary variable in reaching the perlocutionary effect, that is, the result caused by a given speech act. The conducted research aimed at identifying the opinion about strategies of persuasion in negotiations within the environment of the academic community; its representatives, who due the studied faculty obtained the theoretical and practices bases in terms of exerting influence on people. The raised hypotheses were verified by a diagnostic opinion poll and the questionnaire technique. The goal of the thesis was to indicate values of persuasion strategies used by students, which naturally have their application in other social groups as well. The practical objective was to determine and present statements and tips, which are useful for even more pragmatic negotiation activity in market matters, regardless of the scope, in which the interaction takes place. Therefore, the author proposed a critical reflection on strategies of persuasion included in trade negotiations demonstrated in the Program on Negotiation at Harvard. Camp's system was included in the classic negotiation process, a system which despite the apparent confrontation in relation to other negotiation styles enables complementary, and most of all, efficiency-oriented activity of the negotiator. Finally, strategies of negotiation were classified according to the efficiency criterion instead of academic trends, in which they have their sources.

## Keywords

Persuasion, market negotiations, interaction, exerting influence, communication



## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>3</b>
<b>Rozdział 1</b> .....	<b>5</b>
<b>Komunikowanie. Przegląd stanowisk naukowych</b> .....	<b>5</b>
1.1 Definicja, istota i funkcje komunikowania .....	5
1.2 Rodzaje komunikacji .....	9
1.2.1 Komunikacja interpersonalna .....	9
1.2.2 Komunikacja społeczna .....	11
1.2.3 Komunikacja masowa .....	12
1.3 Perswazja i manipulacja w komunikacji .....	13
1.4 Negocjacje jako rodzaj socjotechniki w komunikacji .....	17
<b>Rozdział 2</b> .....	<b>21</b>
<b>Wywieranie wpływu</b> .....	<b>21</b>
2.1 Wpływ społeczny .....	21
2.2 Odwzajemnienie .....	22
2.3 Konsekwencja .....	25
2.4 Społeczny dowód słuszności .....	29
2.4.1 Informacyjny wpływ społeczny .....	29
2.4.2 Normatywny wpływ społeczny .....	33
2.5 Sympatia .....	42
2.6 Władza i autorytet .....	48
2.7 Niedostępność .....	52
<b>Rozdział 3</b> .....	<b>56</b>
<b>Strategie perswazyjne</b> .....	<b>56</b>
3.1 Odrzucanie potrzeby .....	56
3.2 Atuty niedoskonałości .....	59
3.3 Manifestacja negacji .....	60
3.4 Pytania .....	62
3.5 Kontrola emocji .....	64
3.6 Kreacja wizji .....	66
3.7 Obrona wobec nieetycznych strategii .....	67
<b>Rozdział 4</b> .....	<b>69</b>
<b>Metodologia badań własnych</b> .....	<b>69</b>
4.1 Przedmiot i cel badań .....	69
4.2 Problemy i hipotezy badawcze .....	69
4.3 Metody, techniki i narzędzia badawcze .....	71



4.4 Środowisko badawcze .....	72
<b>Rozdział 5 .....</b>	<b>73</b>
<b>Analiza i interpretacja badań własnych.....</b>	<b>73</b>
5.1 Charakterystyka środowiska badawczego.....	73
5.2 Analiza danych .....	75
5.3 Wnioski .....	94
<b>Zakończenie .....</b>	<b>96</b>
<b>Spis literatury .....</b>	<b>98</b>
<b>Spis wykresów.....</b>	<b>102</b>
<b>Załącznik .....</b>	<b>103</b>



## Wstęp

Przedmiotem pracy jest problematyka strategii perswazyjnych w negocjacjach rynkowych. Strategie perswazyjne w swym założeniu mają doprowadzać do zmian w zachowaniu partnerów interakcji w prowadzonych negocjacjach. Najefektywniej funkcjonująca perswazja w negocjacjach skutkuje właśnie zmianą postaw i zachowań jednostki społecznej, choć nie stanowi to niezbędnej zmiennej w osiągnięciu efektu perlokucyjnego, tj. skutku, jaki ma przynieść dany akt mowy. Czasami efektem perswazji jest już samo wyodrębnienie komunikatu spośród innych i poddanie się jego wpływowi, czy to mentalne, czy pragmatyczne.

Znajomość strategii perswazyjnych w negocjacjach rynkowych ma istotną rolę, rozpoczynając od najbardziej prozaicznych transakcji dnia codziennego, a na wyrafinowanych formach interakcji handlowych na poziomie korporacyjnym kończąc. Ideą strategii perswazyjnych w negocjacjach rynkowych jest opanowanie takich technik negocjacji, które umożliwią zmianę sposobu postępowania drugiej strony w taki sposób, by sama była przekonana o takiej potrzebie. W obecnym okresie, w dobie społeczeństwa informacyjnego i intensywnej rywalizacji, wiedza o funkcjonowaniu negocjacji rynkowych jest nie tylko potężnym atutem każdej jednostki, ale nieodzownym przymiotem, jaki pozwala uchronić się przed nieetycznymi zabiegami tych, których cele zakreślają się wokół wykorzystania nieznaności owych mechanizmów, dla osiągnięcia własnych korzyści.

Dodatkowym profitem, jaki pozyskuje się ze zgłębienia tematyki strategii perswazyjnych, jest zrozumienie, dlaczego tak wielu ludzi przy podejmowaniu decyzji wybiera uległość, posłuszeństwo i konformizm.

Praca składa się z pięciu części. Pierwsza z nich zawiera prezentację koncepcji komunikowania i przegląd głównych stanowisk naukowych. Uwaga skoncentrowana jest tu na rodzajach komunikowania, zagadnieniu perswazji i manipulacji, które są nieodłącznie związane z aktem komunikacyjnym oraz pojęciu negocjacji, interpretowanym jako rodzaj socjotechniki w komunikacji.

W drugiej części podjęto zagadnienie wpływu społecznego, interpretowanego z perspektywy Cialdiniego, Kenricka i Neuberga. Eksponując mechanizmy wpływu społecznego Roberta Cialdiniego, odwołano się także do założeń Aronsona, Wilsona i Akert, a także takich badaczy, jak Crisp i Turner, choć artykułowane reguły Cialdiniego pozostaną naczelnym drogowskazem interpretacji funkcjonowania wpływu społecznego.



Część trzecią poświęcono na przybliżenie strategii perswazyjnych, skupiając się na dwóch szkołach negocjacyjnych. Jedną z nich jest tzw. system Campa, a drugą Harvardzki Program Negocjacyjny. Interesujące jest to, że choć mają w swych założeniach przeciwstawne postulaty, przy odpowiednim zarządzaniu negocjacyjnym kontekstem sytuacyjnym, zręcznie się uzupełniają.

Cześć czwarta zawiera metodologię badań własnych. Sformułowano przedmiot i cel badań, sprecyzowane zostały problemy i hipotezy badawcze oraz określone metody, techniki i narzędzia badawcze służące do przeprowadzenia procesu badawczego. W części czwartej zawarty jest też opis środowiska badawczego, jakie zostało objęte analizą.

Część piąta to analiza i interpretacja badań własnych: identyfikowanie opinii na temat strategii perswazyjnych w negocjacjach w środowisku społeczności akademickiej; jej przedstawicieli, którzy z racji studiowanego kierunku pozyskali podstawy teoretyczne i praktyczne z zakresu wywierania wpływu na ludzi.

Zakończenie to podsumowanie rangi strategii perswazyjnych w negocjacjach rynkowych.



## Rozdział 1

### Komunikowanie. Przegląd stanowisk naukowych

#### 1.1 Definicja, istota i funkcje komunikowania

Komunikowanie w zależności od interpretacji i praktycznej może być definiowane wielopłaszczyznowo. Jego ujęcie socjologiczne i psychologiczne zakreśla się wokół porozumiewania się, werbalnego i niewerbalnego przesyłania informacji, które kształtuje relacje między ludźmi. Taka perspektywa ukazuje spektrum możliwości przenoszenia znaków umożliwiających przekazanie stosunku do rzeczywistości społecznej w ramach zachodzących interakcji. Niewątpliwie komunikowanie jest jedną z cech dystynktywnych jednostek społecznych, której rangi nie sposób przecenić.

Bardzo ważne wydaje się na początku podkreślenie, iż natura znaczeniowa pojęć związanych z komunikowaniem jest nieokreślona. Nawet samo pojęcie *komunikowania* nie spotyka się z jednorodną interpretacją wśród kręgów naukowych, dlatego z uwagi na różne stanowiska i eksplikacje niejednokrotnie zamiennie używane jest z *komunikacją*. Chociaż były podejmowane próby tłumaczenia *komunikowania* jako kontaktowania się jednostek społecznych za pomocą różnorodnych symboli i sprowadzenia wyjaśnień znaczenia *komunikacji* do fizycznej ich ruchliwości, to zarówno w zwyczajach językowych, jak i stanowiskach naukowych nie udało się zaprowadzić jednorodności<sup>1</sup>. Wpisując się w retorykę tego dialogu, będę zatem używała tych pojęć zamiennie, stojąc na stanowisku, że nadmierna unifikacja prowadzi do symplifikacji językowej, dodatkowo stanowiąc swego rodzaju zagrożenie dla autonomiczności określonych dziedzin, które pragną zachować swoją suwerenność. Nic tak bowiem nie wpisuje się w ideę wolności i równości, jak zaakceptowanie różnorodności i autoryzacja współbywania, także w wymiarze teoretycznym.

Synonimiczna sytuacja kształtuje się przy dyskusjach nad dyskursami definiowania pojęcia komunikowania. Chociaż najczęściej definiowane jest ono jako nawiązywanie łączności między ludźmi dzięki pośrednictwu obserwowalnych zmysłowo środków<sup>2</sup>, to w literaturze przedmiotu, w zależności od ujęcia konkretnej nauki i dziedziny, możemy odnaleźć odstępstwa od tego schematu. Castells definiuje komunikację jako „proces dzielenia znaczeń poprzez wymianę informacji”<sup>3</sup>. Uwzględnia w tym procesie „technologię, cechy nadawcy i

<sup>1</sup> M. Golka, Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne, PWN, Warszawa 2008, s. 2.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 4.

<sup>3</sup> M. Castells, Władza komunikacji, PWN, Warszawa 2013, s. 65.





odbiorcy przekazu, ich kulturowe kody odniesienia i protokoły komunikacyjne oraz zakres procesu komunikacji”<sup>4</sup>. Podkreśla on, że samo znaczenie można przejrzeć tylko w perspektywie relacji społecznych, w jakich rozgrywa się przetwarzanie informacji i komunikacji. Interesujące jest, że Stoner i Wanker<sup>5</sup> skłaniają się ku temu samemu stanowisku, mimo że ich optyka nacechowana jest ekonomią. Colley z kolei interpretuje komunikację jako: „(...) mechanizm, dzięki któremu ludzkie stosunki mogą istnieć i rozwijać się, tj. wszystkie symbole umysłu, łącznie ze środkami przekazywania ich w przestrzeni i zachowania w czasie. Obejmuje ona wyraz twarzy, postawy i gestykulacje, tony głosu, słowa, pismo, druk, koleje żelazne, telegrafy, telefony, oraz to, co jeszcze może być osiągnięciem w podboju przestrzeni i czasu”<sup>6</sup>.

Niezależnie od perspektywy i różnic teoretycznych występujących w poglądach na przestrzeni XX i XXI wieku, można dostrzec także, że niektóre stanowiska naukowe mają wspólny mianownik, który reprezentuje np. Nęcki<sup>7</sup> postrzegając komunikację jako wymianę symboli w celu osiągnięcia wyższego poziomu współdziałania. Można wyrejestrować podobieństwo dedukcyjne w tej kwestii do retoryki Stewarta<sup>8</sup>, który również poszukuje w komunikacji wymiaru udoskonalającego jednostkę społeczną.

Większość koncepcji, których celem było zgromadzenie myśli naukowej i wyrażenie ich kwintesencji, sprowadza się do koncentracji na instrumentalnych i emocjonalnych aspektach wymiaru komunikacyjnego, deprecjonując jednocześnie walor ewolucyjny aktora społecznego.

Mrozowski daje temu wyraz, twierdząc, że: „komunikowanie jest rodzajem kontaktu nawiązanego za pomocą zmysłów, bądź także specjalnie do tego przystosowanych narzędzi (środków komunikowania), między co najmniej dwiema osobami, z których jedna (nadawca) przekazuje drugiej (odbiorcy) za pomocą zrozumiałych dla nich obu znaków pewne treści pojęciowe lub emocje z zamiarem wywołania u odbiorcy określonej reakcji”<sup>9</sup>.

Bardziej holistyczna perspektywa zintegrowanej definicji komunikacji jawi się u Sobkowiak, która określa ją jako: „proces wytwarzania, przekształcania i przekazywania informacji pomiędzy jednostkami, grupami i organizacjami społecznymi. Celem komunikowania jest stałe i dynamiczne kształtowanie, modyfikacja bądź zmiana wiedzy

---

<sup>4</sup> D. Schiller, *How to Think about Information*, University of Illinois Press, Urbana 2007, s. 18.

<sup>5</sup> Zob. J. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWN, Warszawa 1997. Jako że istotą pracy jest przegląd kompletnych stanowisk naukowych, odniesienia literaturowe dotyczą całych pozycji. Stąd w tym, jak i kolejnych przypisach, kwalifikator Zob. wskazuje na całość treści, bez wyszczególniania stron.

<sup>6</sup> Ch. Colley, *Social Organization: A Study of the Larger Mind*, Cornell, Scribners sons, New York 1909, cyt. za: T. Goban-Klas, *Spółeczeństwo informacyjne. Szanse, zagrożenia, wyzwania*, PWN, Warszawa 1999, s. 45.

<sup>7</sup> Zob. Z. Nęcki, *Atrakcyjność wzajemna*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

<sup>8</sup> Zob. J. Stewart, *Mosty zamiast murów*, PWN, Warszawa 2009.

<sup>9</sup> M. Mrozowski, *Media masowe: władza, rozrywka, biznes*, Aspra-JR, Warszawa 2001, s. 14.



postaw i zachowań, w kierunku zgodnym z wartościami i interesami oddziałujących na siebie podmiotów”<sup>10</sup>.

Niezależnie jednak czy skoncentrujemy myśli na perspektywie teoretycznej polskich badaczy komunikacji w XXI wieku (Stankiewicz<sup>11</sup>, Bauer, Chudziński<sup>12</sup>, Potocki, Winkler, Żbikowska<sup>13</sup>, Dobek-Ostrowska<sup>14</sup>), czy podejmiemy próbę syntetycznej analizy w wymiarze globalnym (Fleischer<sup>15</sup>, Latour<sup>16</sup>, Baylon, Mignot<sup>17</sup>, Baudrillard<sup>18</sup>, McQuail<sup>19</sup>, Castells<sup>20</sup>), to dyskurs analiz teoretycznych pojęcia komunikacji ukierunkowany jest na zewnątrz jednostki, która wchodzi w interakcję.

Istotą komunikowania staje się zatem utrzymywanie stosunków z ludźmi i światem zewnętrznym, gdyż trudno mówić o społecznych interakcjach bez komunikowania się. Komunikowanie tworzy sieć związków społecznych, wchodząc w interesującą współzależność z kulturą. Komunikowanie jest zarówno świadectwem kultury, jak i sama kultura w specyficznym rozumieniu bazuje na komunikowaniu<sup>21</sup>. Golka<sup>22</sup> wyprowadza teoretyczne porównanie jakości życia społecznego do poziomu komunikowania, dowodząc, że wzajemnie stają się one dla siebie czułym barometrem, dlatego próbuje argumentować, iż jeśli kultura i życie społeczne będą osadzone na pewnym pułapie, zapewne będzie to determinowało poziom komunikacji. Stewart ze swym filozoficznym i psychologizującym podejściem skłania się do tej samej retoryki, ale koncentruje się na mikroskali, poświęcając o wiele częściej uwagę jednostce. Wyprowadza on twierdzenie, że „człowieczeństwo rodzi się w komunikacji”<sup>23</sup>. Można dostrzec w tym starania odwrócenia uwagi od ogniskowania zjawiska komunikacji wokół stricte pragmatycznego, doczesnego oraz konsumpcyjnego jej interpretowania na poczet procesu określającego osobę. Odejście od reinterpretacji komunikacji jedynie w pryzmacie prezentacji idei, realizacji konkretnych interesów, zabawy, czy nawet doskonalenia perswazji i

<sup>10</sup> B. Sobkowiak, Definicja, cechy i funkcje komunikowania, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999, s. 10.

<sup>11</sup> Zob. J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji, Astrum, Wrocław 2006.

<sup>12</sup> Zob. Z. Bauer, E. Chudziński, Dziennikarstwo i świat mediów, Universitas, Kraków 2008.

<sup>13</sup> Zob. A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, Komunikowanie w organizacjach gospodarczych, Difin, Warszawa 2011.

<sup>14</sup> Zob. B. Dobek-Ostrowska, Podstawy komunikowania społecznego, Astrum, Wrocław 2004.

<sup>15</sup> Zob. M. Fleischer, Ogólna teoria komunikacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.

<sup>16</sup> Zob. B. Latour, Sztuka komunikacji, WAM, Kraków 2007.

<sup>17</sup> Zob. Ch. Baylon, X. Mignot, Komunikacja, Flair, Kraków 2008.

<sup>18</sup> Zob. J. Baudrillard, Społeczeństwo konsumpcyjne. Jego mity i struktury, Sic, Warszawa 2005.

<sup>19</sup> Zob. D. McQuail, Teoria komunikowania masowego, PWN, Warszawa 2008.

<sup>20</sup> Zob. M. Castells, Władza..., op. cit.

<sup>21</sup> Zob. E. Hall, Bezgłośny język, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987.

<sup>22</sup> Zob. M. Golka, Socjologia kultury, Scholar, Warszawa 2007.

<sup>23</sup> J. Stewart, Mosty..., op. cit., s. 28.



przeniesienie uwagi na kontakt osobowy, w eksplikacji Stewarta<sup>24</sup> wpływa bezpośrednio na jakość życia jednostki oraz rozwój jej potencjału.

Myślę, że do podejścia Stewarta, chociaż wzniesłego i w pewnym sensie w dobie popkultury uzasadnionego, należy ustosunkowywać się z wielką ostrożnością. Założenie, że istota ludzka rodzi się w kontaktach międzyludzkich dowiedzione jest nawet na gruncie fizjologicznym<sup>25</sup>, natomiast przyjęcie utopijnie idyllicznej koncepcji, że teoria pozytywnego myślenia jest w stanie dokonać modyfikacji definicji ról społecznych, stosunków skrzepowanych statusem, czy bagatelizować rangę otoczenia fizycznego, karby czasowe lub różnice kulturowe, wydaje się w dobie społeczeństwa informacyjnego nasączonego makiawelicznym stylem bycia, co najmniej infantylne. Wprawdzie Stewart fragmentarycznie nadmienia, że ma świadomość ograniczeń deficytów wiedzy i umiejętności jednostek społecznych, ale jego postulatów teoretycznych traktujących o komunikacji interpersonalnej nie można rozpatrywać inaczej niż manifestu zawołowanej pogardy wobec ograniczenia się jednostek społecznych do instrumentalnych czy ekspresyjnych funkcji komunikacji. Krytyka i wyrażenie dezaprobaty wobec wszystkich form komunikacji, które nie są nacechowane metafizycznością i transcendentalnością wydaje się niezrozumiała, bo tak piętnowana przez Stewarta wszechobecność we współczesnym świecie szkoleń i oferty edukacyjnej z zakresu efektywnych sposobów przemawiania czy taktyk perswazyjnych lub sposób redukowania konfliktu jest niczym innym jak odpowiedzią na naczelne problemy społeczeństwa informacyjnego. To, co moim zdaniem, wymaga wnikliwej weryfikacji to jakość tej oferty, bo w propozycji doskonalenia warsztatu komunikacji interpersonalnej można znaleźć zarówno artyzm ukuty wiedzą i doświadczeniem mistrzów, jak i hochsztaplerstwo domokrażców.

Funkcje komunikowania najczęściej bazują na koncepcji Romana Jacobsona, która opiera się na funkcjach języka. Do najczęściej wymienianych należy przekaz informacji, pomoc w zrozumieniu innych i siebie oraz oddziaływanie na innych. Za pośrednictwem tych funkcji generowane są ich pochodne, czyli formułowanie więzi z innymi ludźmi, tworzenie kultury i pomoc w jej zrozumieniu. Niebagatelna jest też rola akumulowania i transferu doświadczenia, a także treści pamięci społecznej<sup>26</sup>. W tę optykę wpisuje się również spojrzenie Stewarta<sup>27</sup>, który selekcjonuje funkcje komunikacji na ekspresyjne, instrumentalne i kształtujące osobę. Funkcję ekspresyjną interpretuje jako sposób wydobywania na zewnątrz

---

<sup>24</sup> Ibidem, s. 28.

<sup>25</sup> M. Lynch, D. McConatha, Hyper-Symbolic Interactionism: Prelude to a Refurbished. Theory of symbolic interaction or Just OldWine?, „Sociological Viewpoint”, Academic Journal, Vol. 22.

<sup>26</sup> Zob. M. Golka, Bariery w komunikowaniu ..., op. cit.

<sup>27</sup> Zob. J. Stewart, Mosty ..., op. cit.



myśli i uczuć. Instrumentalność komunikacji pojmuję on w kategoriach szans zrealizowania konkretnego celu, wykreowania jakiegoś wytworu lub osiągnięcia danego efektu. Pomimo, że do pracy nad płynną komunikacją interpersonalną niezbędna jest świadomość i operowanie każdą kategorią funkcji, wyraźnie można dostrzec w modelu Stewarta deprecjonowanie funkcji emocjonalnej i instrumentalnej na rzecz podkreślenia aspektu kształtowania osoby w akcie komunikacji. Swoje stanowisko Stewart<sup>28</sup> wyprowadza z teorii, która głosi, że w trakcie komunikacji tożsamości podlegają negocjowaniu. Zakłada on nieuchronność w tym procesie zmiany dwóch stron, co moim zdaniem, w określonych sytuacjach już jest założeniem kontrowersyjnym, ale niewątpliwie należy przyznać rację Stewartowi, że jest to proces wpływający na to, jakie jest doświadczenie jednostki. Jednak myślę, że narzucanie transakcyjnego punktu widzenia i dewaluowanie rangi interakcjonistycznych koncepcji wydaje się ogromnym zawężeniem pola uzasadnianym tylko i wyłącznie wyższością własnych, intensywnie manifestowanych scenariuszy.

## 1.2 Rodzaje komunikacji

### 1.2.1 Komunikacja interpersonalna

Komunikowanie przenika różne poziomy i zakresy, a jego rozciągłość jest najczęściej analizowana już od poziomu interpersonalnego, kiedy dwie jednostki wchodzi w interakcję twarzą w twarz. W literaturze przedmiotu można odnaleźć konceptualizację, by podjąć dyskusję o komunikowaniu intrapersonalnym, ale podzielam zdanie Golki<sup>29</sup>, iż to wyodrębnienie nie wydaje się słuszne. Poza kasusami schizofrenii, komunikowanie intrapersonalne jest niczym innym jak przejawem myślenia, funkcjonowaniem pamięci i wyobraźni, lecz nie komunikowaniem.

Komunikację interpersonalną tworzą z kolei wyznaczeni nadawcy i odbiorcy, którzy są podmiotami komunikacji. Ma ona interaktywną formę, co oznacza, że przekaz wysyłany przez określonego nadawcę wkrótce prowadzi do informacji zwrotnej<sup>30</sup>. Komunikacja często interpretowana jest jako „proces organizowania wiadomości w celu stworzenia znaczenia”<sup>31</sup>.

Dla Myers akt komunikowania interpersonalnego jest „wszechobecnym, ciągłym, przewidywalnym, wielopoziomowym, dynamicznym procesem wymiany znaczeń w celu

---

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> Zob. M. Golka, Bariery w komunikowaniu ..., op. cit.

<sup>30</sup> Zob. M. Castells, Siła tożsamości, PWN, Warszawa 2009.

<sup>31</sup> S. Morreale, B. Spitzberg, J. Barge, Komunikacja między ludźmi, PWN, Warszawa 2008, s. 31.



bardziej efektywnego kierowania naszym życiem”<sup>32</sup>. Wpisuje się to w najprostszy model komunikowania, który obejmuje właśnie trzy elementy - nadawcę, przekaz i odbiorcę. Stewart wyraża koncepcję komunikacji interpersonalnej, reprezentując pogląd, iż jest to „taki typ, jakość lub rodzaj kontaktu, który pojawia się, kiedy osoby mówią lub słuchają w sposób, maksymalizujący to, co osobiste”<sup>33</sup>. W koncepcji Stewarta wyraźnie zaznacza się wpływ myśli Bubera<sup>34</sup>, natomiast należy podkreślić, że pomimo najintensywniejszych zabiegów podejmowania przemodelowania scenariusza przebiegu współczesnego aktu komunikacji interpersonalnej w erze informacji, z takim przebiegiem interakcji spotkać można się sporadycznie. Ma na to wpływ dynamika procesów zachodzących w społeczeństwie informacyjnym, ale także modyfikacja założeń i oczekiwań jednostek co do przebiegu interakcji, powstała na podstawie indywidualnych doświadczeń rozwoju strategii marketingowych testowanych namacalnie na konsumentach. We współczesnych realiach o wiele bardziej aktualnie, pomimo upływu lat, przebrzmiewają założenia teoretyczne Goffmana<sup>35</sup>, który konstruuje zupełnie inny wymiar pojęcia autentyczności niż Stewart. Dla niego jest to przekonanie, że wrażenie, jakie wywołuje się swoim występem, jest wiarygodne, a troska o akt pozyskania zaufania odbiorców przekazu jest kluczowym zadaniem. Można wyrejestrować zatem nacisk na zamierzenie zdążania do doskonałości w artyzmie przekazu, w zupełnej separacji od obiektywnej prawdy głoszonej w jego treści.

Główne stanowiska naukowe są relatywnie zbieżne, a to co je różni, to położenie siły akcentu na określone funkcje komunikacji, o czym wspomniałam wcześniej. W dobie społeczeństwa informacyjnego ucieczka od komunikowania interpersonalnego wydaje się niezwykle trudna, a na pewno destrukcyjna w swych skutkach dla jednostki społecznej. Thomson i Parrot dopatrują się w akcie komunikowania interpersonalnego jednego z najbardziej fundamentalnych aktów człowieczeństwa, które pozwala lokować ludzi na szczycie łańcucha pokarmowego, pisząc: „[...] potrafimy porozumiewać się ze sobą nawzajem, znamy sposób, który pozwala nam dzielić się z innymi najbardziej złożonymi pomysłami, teoriami i informacjami”<sup>36</sup>.

---

<sup>32</sup> D. Myers, *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 10.

<sup>33</sup> J. Stewart, *Mosty...*, op. cit., s. 37.

<sup>34</sup> M. Buber, *Ja i Ty*, PAX, Warszawa 1992, s. 58-59.

<sup>35</sup> Zob. E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Aletheia, Warszawa 2008.

<sup>36</sup> T. Thomson, R. Parrot, *Handbook of interpersonal communication*, Sage Publ. Thousand Oaks, Ca 2002, s. 9.



## 1.2.2 Komunikacja społeczna

Jak podaje Marta Makara-Studzińska, komunikacja społeczna nie tylko umożliwia kontakt międzyludzki, ale też: „przekazywanie informacji i doświadczeń, prezentację własnej osoby, poznawanie innych, nawiązywanie i utrzymywanie kontaktu z innymi ludźmi, organizowanie współpracy, wpływanie na innych ludzi”<sup>37</sup>. W przypadku definicyjnych rozważań nad komunikacją społeczną, podobnie jak w komunikacji interpersonalnej, napotykamy polaryzacyjne stanowiska co do jej interpretacji, niemniej jednak większość badaczy skłania się ku koncentracji tego typu interakcji na tę, która określa relacje jednostki z grupą. W tym też dyskursie zachodzi najwięcej analiz i prób wyróżnienia komunikacji wewnątrzgrupowej obejmującej sytuacje, gdy w akcie komunikacji uczestniczy więcej jednostek, jak ma to miejsce w przypadku rodziny, grupy, plemienia. Komunikacja międzygrupowa definiowana jest od momentu zwiększania się liczby grup biorących udział w komunikacji, choć nie jest to jeszcze poziom komunikacji organizacyjnej, instytucjonalnej lub masowej, w których procesy komunikowania są „[...] sformalizowane, władza i kontrola jasno zdefiniowane, role nadawcy i odbiorcy jednoznacznie określone, w przeciwieństwie do niższych poziomów komunikowania, gdzie występowała tam pewna dowolność. (...) zagadnienia interakcji, kooperacji, formowania norm i standardów stają się pierwszoplanowe”<sup>38</sup>. Co ważne, umiejętność komunikacji społecznej uzależniona jest od prawidłowego rozwoju kompetencji komunikacyjnej każdego człowieka, do których zaliczamy dyrektywy właściwego słuchania, techniki aktywnego słuchania, eliminacje blokerów płynnej komunikacji, a także świadomość zależności między komunikacją werbalną i niewerbalną. Jednostka społeczna stopniowo uczy się, w jaki sposób używać języka, by skutecznie komunikować się z otoczeniem za pomocą środków werbalnych i niewerbalnych („różne gesty, mimika, pantomimika, tembr i wysokość głosu, postawa ciała, posługiwanie się przestrzenią”<sup>39</sup>) Makara-Studzińska dowodzi, że „[...] porozumiewając się werbalnie czy niewerbalnie, tworzymy swoistą przestrzeń symboli komunikacyjnych i jako jej twórcy potrafimy z większym lub mniejszym powodzeniem odczytywać znaki wysyłane przez innych oraz sami wysyłać na tyle czytelne komunikaty, by być zrozumianym zgodnie z naszymi intencjami”<sup>40</sup>.

<sup>37</sup> M. Makara-Studzińska, Wybrane zagadnienia z komunikowania społecznego, WSP i Administracji, Lublin 2006, s. 16.

<sup>38</sup> B. Dobek-Ostrowska, Podstawy komunikowania..., op. cit., s. 19.

<sup>39</sup> I. Kurcz, Psychologia języka i komunikacji, Scholar, Warszawa 2000, s. 192.

<sup>40</sup> M. Makara-Studzińska, Wybrane zagadnienia..., op. cit., s. 30.



### 1.2.3 Komunikacja masowa

Tradycyjnie interpretowana komunikacja masowa jest jednokierunkowa, gdyż przekaz wysyłany jest przez jednego nadawcę do większej liczby odbiorców. Za przykład tego służą książki, gazety, radio, film i telewizja. Z uwagi na rozwój technologii określone formy interaktywne zostały wcielone do komunikacji masowej dzięki pośredniczeniu innych środków komunikowania. Przykładem może być sposobność komentowania programów telewizyjnych i radiowych dzięki użyciu telefonu, e-mail lub poczty. Kluczową rolę odegrał tutaj Internet, który umożliwił zerwanie z masową komunikacją jednokierunkową. Nową formę interaktywnej komunikacji wyróżnia możliwość emisji przekazu przez znaczną liczbę nadawców do licznych odbiorców w czasie rzeczywistym bądź też określonym precyzyjnie przez strony. Profitem tej komunikacji masowej jest też opcja zastosowania połączeń dwupunktowych, które przybierają postać indywidualną lub masową, co jest uwarunkowane celem i cechami planowanej praktyki komunikacyjnej. Castells określa tę nową formę jako masową komunikację zindywidualizowaną<sup>41</sup>, uzasadniając jej nomenklaturę funkcjami, jakie pełni. Masowość polega na hipotetyczności dotarcia do globalnej publiczności, czego przykładem może być umieszczanie filmów na YouTube, bądź blogi w formacie RSS połączone z mnogimi źródłami w sieci, ale także wiadomości wysyłane do zbiorczych list mailingowych. Zindywidualizowanie wynika z tego, że przekaz komponowany jest samodzielnie, autonomicznie zachodzi określenie potencjalnych odbiorców, a wyszukiwanie zdefiniowanych informacji czy treści z Internetu bądź elektronicznych sieci komputerowych przebiega w wyniku osobistej selekcji.

Komunikacja masowa współistnieje w przestrzeni społecznej z interpersonalną i zindywidualizowaną w procesie wzajemnej komplementacji. Nie można dostrzec jednak zastępowania jednej z form przez inną, co w dynamicznym społeczeństwie cyfryzacyjnym, w którym komunikacja nabiera zupełnie arytmicznego wymiaru, jest relatywnie interesujące. Jednocześnie nie tracąc swojej tożsamości, typy komunikacji dokonują przemieszania, łączenia, generując interaktywny, cyfrowy hipertekst<sup>42</sup>. W tym samym czasie rozgrywa się rewolucja komunikacyjna w wyniku kilku czynników, które decydują o tym, że aktorzy społeczni są mobilizowani do podejmowania coraz bardziej wyrafinowanych strategii perswazyjnych w negocjacjach rynkowych. Przemiany technologiczne, które najwyraźniej uwypuklają się w digitalizacji komunikacji, tworzeniu coraz bardziej zaawansowanego

<sup>41</sup> M. Castells, *Władza...*, op. cit., s. 66.

<sup>42</sup> *Ibidem*, s. 66.



oprogramowania komputerowego, kompleksowej lokalnej i globalnej łączności mającej ujście w bezprzewodowych sieciach, to jedna z najbardziej odczuwalnych przeobrażeń wpływających na postać i charakter współczesnej komunikacji. Niebagatelny wpływ na obraz komunikacji ma powszechna komercjalizacja mediów w większości krajów na świecie oraz dokonujący się proces globalizacji i koncentracji przemysłu medialnego, który ma wyraz w tworzeniu konglomeratów i sieci. Bardzo mocno zaznacza się segmentacja, której celem jest dostosowywanie przekazu do potrzeb klienta, a także dywersyfikacja rynków medialnych, gdzie ideą staje się zaakcentowanie na kulturową identyfikację widowni. Widoczna jest także kreacja multimedialnych grup biznesowych, jakie obejmują wszelkie formy komunikacji oraz coraz bardziej klarowna konwergencja biznesowa przedsiębiorstw telekomunikacyjnych, internetowych oraz medialnych<sup>43</sup>.

Pomimo faktu, że coraz częściej filar komunikacji stanowią sieci komputerowe, które posługują się cyfrowym językiem, to warto mieć świadomość, iż nie mają one same w sobie mocy sprawczej warunkowania treści przekazu i jego implikacji. Niezaprzeczalnie posiadają one jednak potencjał umożliwiający bezgranicznie zróżnicowaną generację przepływów komunikacyjnych, które aranżują znaczenia w umysłach ludzi. To człowiek generuje twór znaczeniowy i opracowując jego strukturę, podejmuje starania, aby został on odebrany przez drugą stronę w określony sposób. Wskazuje to na szansę modyfikacji nawet misternie opracowanego kodu, tak by powstał subkod, który może nie spotkać się z oczekiwanym rezultatem<sup>44</sup>.

### 1.3 Perswazja i manipulacja w komunikacji

Zagadnienie perswazji i manipulacji jest nieodłącznie związane z aktem komunikacyjnym, dlatego trudno dyskutować o specyfice porozumiewania się, wyłączając tę tematykę. Można zaryzykować stwierdzenie, że większość interakcji w swej formule werbalnej lub niewerbalnej zawiera kontekst perswazyjny. Ma to miejsce z uwagi na fakt, że w każdej formie dialogu społecznego na pewnym etapie dochodzi do różnic światopoglądowych, a w konsekwencji ustalenia wspólnej postawy. Rodzi to potrzebę penetracji tego obszaru, gdyż zarówno konformizm, jak i właściwe dekodowanie, a następnie asertywność, niosą za sobą odpowiedzialność za dalsze implikacje procesu komunikacyjnego.

Pojęcie perswazja pojawia się w języku greckim (*peito*) jako wyraz określający

---

<sup>43</sup> Ibidem, s. 66.

<sup>44</sup> Ibidem.





oczarowanie, nakłanianie i przekonywanie<sup>45</sup>. Stosowanie perswazji utożsamiane jest ze złożoną syntezą intelektualnych, moralnych i emocjonalnych komponentów mowy, które skierowane są do rozumu, uczuć i woli odbiorcy komunikatu. Perswazję można interpretować jako „[...] oddziaływanie na ludzkie tworzywo po to, żeby otrzymać określony rezultat: wytworzyć w kimś stan wewnętrzny zwany przekonaniem”<sup>46</sup>. Zwolenski postrzega perswazję jako metodę oddziaływania, polegającą na skłanianiu innych osób do akceptacji naszych poglądów oraz celów, co rozgrywa się za przyczyną przekonywania, uzyskiwania od innych zainteresowania, by w końcowym rezultacie otrzymać zrozumienie i uznanie prezentowanych uprzednio racji<sup>47</sup>. Istotne jest, że „[...] treści perswazyjne zawierają informacje mające zmienić przekonania. [...] zmienione przekonania powinny prowadzić do zmiany w postawie. Nowa postawa może z kolei sterować zachowaniami osoby, która jest celem perswazyjnego przekazu”<sup>48</sup>. Praktanis i Aronson postrzegają perswazję jako formę „[...] wywodu, debaty, dyskusji albo po prostu dobrego przemówienia, którego celem jest opowiedzenie się za lub przeciw jakiemuś stanowisku”<sup>49</sup>.

Dokonując porównań perswazji z innymi formami oddziaływania, należy uwzględnić aspekt akceptacji przekonań, co nie jest możliwe w przypadku klasycznej manipulacji. Perswazja przekonywująca w ramach zachodzącego procesu definiuje partnera interakcji jako jednostkę aktywnie intelektualną a nadawcę komunikatu jako aktora, który wykazuje się uczciwymi intencjami<sup>50</sup>. To umożliwi drugiej stronie w pewnym zakresie kontrolowanie procesu oddziaływania na nią siły argumentów. Zimbardo i Leippe<sup>51</sup> akcentują nawet, że w takim przypadku otwiera się specyficzne spektrum możliwości dla interlokutora, które to możliwości zakreślają się wokół szczególnej świadomości konsekwencji interakcji i swobody opcji wyboru między akceptacją a odrzuceniem argumentacji.

Komunikowanie perswazyjne jest efektywne tylko wtedy, kiedy uda się przed rozpoczęciem procesu interakcji sprecyzować cele działania i określić oczekiwane efekty. Stosowanie logicznej argumentacji, wzmocnione dowodami i faktami jest niezbędne, aby w procesie trwającego już aktu porozumiewania podnieść siłę oddziaływania. Właściwa umiejętność rozpoznawania istniejących systemów postaw i wzorów zachowań odbiorców oraz

---

<sup>45</sup> M. Korolko, *Sztuka retoryki: przewodnik encyklopedyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990.

<sup>46</sup> *Ibidem*, s. 29.

<sup>47</sup> Zob. A. Zwolenski, *Obraz w relacjach społecznych*, WAM, Kraków 2003.

<sup>48</sup> M. Leippe, P. Zimbardo, *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 164.

<sup>49</sup> A. Praktanis, E. Aronson, *Wiek propagandy. Używanie i nadużywanie perswazji na co dzień*, PWN, Warszawa 2013, s. 18.

<sup>50</sup> Zob. M. Korolko, *Sztuka retoryki...*, op. cit.

<sup>51</sup> Zob. M. Leippe, P. Zimbardo, *Psychologia zmiany postaw...*, op. cit.



użycie języka, który adekwatnie zmotywuje odbiorców do pożądanej reakcji, składa się również na budowę wiarygodności w oczach drugiej strony.

Wojciszke podnosi również zagadnienie faz niezbędnych do płynnego przeprowadzenia komunikowania perswazyjnego<sup>52</sup>. Komunikat w tej perspektywie musi pokonać wszelkie szumy informacyjne, aby stał się klarowny. Prosta forma komunikatu często sprzyja szybszemu dotarciu do odbiorcy, wywołując akceptację argumentacji, jeśli naturalnie została zaprezentowana logicznie. Efektywna perswazja obliuguje do koncentracji na dwóch, kluczowych kategoriach — cechach osobowości odbiorcy oraz cechach demograficznych. Chociaż w przypadku niskiej samooceny partnera interakcji zdolność odbioru informacji jest obniżona, to skłonność do zmiany postaw jest wysoka. Podobnie, subiektywnie odczuwane stany lękowe przez osoby poddawane perswazji mogą przyczynić się do częstszego jej ulegania. Diametralnie odmienna sytuacja występuje u jednostek, które mają rozbudowaną potrzebę poznania, gdyż zazwyczaj wiąże się to ze znaczną odpornością na działanie innych osób. Przebieg procesu perswazji uzależniony jest też od wieku i płci, choć w tym przypadku nie wyrejestrowujemy aż tak silnego wpływu jak w sytuacji czynników osobowościowych. Młodzież oraz kobiety są szczególnie narażone na działanie komunikatów perswazyjnych. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z plastycznym i nieukształtowanym jeszcze światopoglądem, a w drugim jest to uzależnione od kulturowego aspektu uległości. Kobiety bowiem już od najmłodszych lat są nagradzane za przyjęcie postawy konformistycznej i stygmatyzowane za zdecydowanie asertywne postawy. W zagadnieniu faz procesu perswazyjnego na aspekt aprobaty i jej utrwalenia, czyli ukazania przyjęcia przekazu jako właściwego i pozytywnego przez odbiorcę, wskazuje Nęcki, który podnosi wartość wzmacniania przekazu za pośrednictwem różnego typu narzędzi<sup>53</sup>.

Zupełnie odmiennie uwypukla się sytuacja w przypadku aktu manipulacji drugą osobą. Podstawowymi różnicami manipulacji w stosunku do perswazji jest fakt, że w przypadku takiej interakcji druga strona nie ma świadomości podlegania wpływowi aktora społecznego oraz to, że używane narzędzia psychotechniczne lub socjotechniczne mają wysoce nieetyczne korzenie. Kopaliński podkreśla to dobitnie, dowodząc, że: „manipulacja ludźmi, to kierowanie nimi bez ich zgody, często za ich szkodą”<sup>54</sup>. Ujawnia to przede wszystkim nieuczciwe i ukryte cele manipulatora, które w określonej perspektywie czasowej pozwalają osiągnąć korzyści materialne, fizyczne lub psychiczne. Gloria Beck przypomina, że pojęcie *manipulacja*

<sup>52</sup> Zob. B. Wojciszke, Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej, Scholar, Warszawa 2004.

<sup>53</sup> Zob. Z. Nęcki, Komunikacja międzyludzka, Antykwa, Kraków 2000.

<sup>54</sup> W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Rytm, Warszawa 2014, s. 319.



pochodzi od zwrotu łacińskiego *manus*, który oznacza rękę<sup>55</sup>. Manipulację można tym samym utożsamiać z trzymaniem partnera interakcji w ręku. Warto w tym miejscu wspomnieć, że nie zawsze manipulacja na gruncie języka polskiego miała negatywne konotacje. Wyraz przeszedł przeobrażenia semantyczne od nacechowania neutralnego po zabarwienie pejoratywne. Na przełomie XIX/XX wieku oznaczał porządek odbywania jakiejś roboty, spraw; w pierwszej połowie wieku XX to znaczenie zostało rozszerzone o kolejny aspekt: czynność wykonana ręcznie wymagająca precyzji; pod koniec XX wieku tak rozumiana manipulacja zostaje rozszerzona o kolejny segment znaczeniowy: nieuczciwe wpływanie na cudze poglądy, działania, przeinaczanie faktów w celu osiągnięcia własnych korzyści; tendencyjna interpretacja faktów i danych w celu udowodnienia własnej tezy, zwykle nieprawdziwej<sup>56</sup>. Zatem etymologia wyrazu wskazuje na semantyczne przekształcenie się manipulacji w kierunku działania nieetycznego. To działanie ma określoną technikę i określone determinanty.

Pierwszym czynnikiem warunkującym wystąpienie stanu manipulowania jest zdefiniowanie osoby docelowej, czyli ofiary. W przypadku manipulacji jednostka społeczna staje się jedynie środkiem do osiągnięcia konkretnego celu. Zaufanie partnera interakcji wykorzystywane jest bezpardonowo, a jego bezbronność podyktowana jest nieświadomością zainicjowanego procesu. Drugim czynnikiem jest retoryka rozumiana jako wiedza analizowana z perspektywy greckiego antyku, kiedy następowały narodziny większości chwytów manipulacyjnych. Trzeci czynnik to retoryczny dystans do jednostki, wobec której stosowana jest manipulacja. Każdy przejaw empatii wręcz niweczy plany manipulatora. Najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest stworzenie hierarchicznego dystansu w każdym wymiarze interakcji<sup>57</sup>.

Jeśli te czynniki zostaną spełnione, fundamentalnym zadaniem jest wnikliwy wybór osoby docelowej. Dobór techniki manipulacyjnej do określonego profilu psychologicznego jest kluczowy i decyduje o efektywności działań. Proces ten ułatwiają pytania sugestywne. Kontrola działania jest ostatnim krokiem, kiedy można obserwować, weryfikować, wyciągać wnioski oraz pracować na udoskonalaniu procesu manipulacji.

Zainicjowanie interakcji nacechowanej manipulacyjnie ma najczęściej egoistyczne motywy. Podstawą do działań jest np. uzyskanie dóbr materialnych, czy wieloaspektowo rozumiane korzyści. Klasyczną egzemplifikacją w negocjacjach rynkowych są piramidy

---

<sup>55</sup> G. Beck, *Zakazana retoryka*, Helion, Gliwice 2007, s. 17.

<sup>56</sup> Zob. B. Dunaj, *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wilga, Warszawa 1998.

<sup>57</sup> G. Beck, *Zakazana...*, op. cit., s. 17.



finansowe<sup>58</sup>, walka o prestiż określonej korporacji lub sława pojedynczego aktora społecznego. Subtelniejszymi w swym wyrazie, choć wcale nie rzadszymi, są przypadki prób pozyskania czyjegoś zaufania, aby móc w następstwie konstruować dzięki temu fizyczne, psychiczne lub ekonomiczne korzyści<sup>59</sup>.

Powszechnie przyjmuje się, że manipulacja jest działaniem nagannym. Negatywna ocena dotyczy ukrywania rzeczywistych intencji, a także wykorzystania przewagi nadawcy nad odbiorcą. Manipulację uważa się za ukrytą, wyszukaną formę zniewalania, nieuczciwego wpływania na postawy i decyzje ludzi. Nieetyczność polega na stosowaniu nieuczciwych środków w uzyskiwaniu wpływu, a także w przedmiotowym traktowaniu człowieka. Jest nieetyczna również w tym sensie, że zawiera pierwiastek oszustwa. Nieuczciwość manipulacji jest często przeciwstawiana perswazji rozumianej jako przekonywanie do czegoś odbiorcy przez nadawcę, który ma wobec niego uczciwe zamiary. To proces komunikacyjny, który ma na celu wywarcie wpływu na odbiorcę, by osiągnąć określone efekty (zmiana lub modyfikacja jego postaw, poglądów, wierzeń, przekonań, sądów), przy czym odbiorca musi dysponować wolnością wyboru. Trzeba jednak pamiętać, że są sytuacje, w których granica między perswazją a manipulacją jest płynna i łatwo przejść z komunikowania zachęcającego do agitowania czy propagandy.

#### **1.4 Negocjacje jako rodzaj socjotechniki w komunikacji**

W negocjacjach rynkowych wyróżniamy wiele systemów negocjacyjnych, podobnie jak i w konceptualizacji samego pojęcia negocjacji. Jest to niewątpliwie związane z intensywnymi zmianami gospodarczymi, ekonomicznymi i społecznymi, jakich jesteśmy świadkami w XXI wieku. Pomimo mnogości koncepcji i ujęć negocjacji obecnie wciąż ścierają się dwa główne systemy negocjacyjne - Harwardzki Projekt Negocjacyjny (oparty na kompromisie) i System Campa (wybiegający poza kompromis), przy czym ten pierwszy ulega erozji z uwagi na płynnie zmieniającą się ponowoczesność.

Najpopularniejsza koncepcja definicyjna negocjacji zakreśla się wokół interpretowania ich jako „podstawowego sposobu uzyskiwania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy Ty i druga strona jesteście związani pewnymi interesami, z których jedno są wspólne, a inne przeciwstawne”<sup>60</sup>.

<sup>58</sup> Zob. R. Zieliński, *Kulisy piramid finansowych*, Piramida, Warszawa 1977.

<sup>59</sup> T. Witkowski, *Psychologia kłamstwa*, Biblioteka Moderatora, Taszów 2006, s. 117-118.

<sup>60</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do Tak*, PWE, Warszawa 2009, s. 27-28.



Fowler postrzega negocjacje jako „proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przewyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemne satysfakcjonujące rozwiązanie”<sup>61</sup>. Jednak w zależności od podejścia naukowego znajdziemy i inne perspektywy nastawione na subtelną manifestację negacji, jako suwerennego prawa negocjujących stron: „negocjacje to porozumienie między co najmniej dwiema stronami, przy czym każda ze stron ma prawo weta”<sup>62</sup>. Lewicki utrzymuje ten dyskurs, charakteryzując negocjacje jako „[...] proces, w jaki próbujemy wpływać na innych, aby pomogli zaspokoić nasze potrzeby, biorąc jednocześnie pod uwagę ich potrzeby”<sup>63</sup>.

Możemy w tym miejscu dostrzec dwie perspektywy interpretowania negocjacji, pomimo że nie są one wyrażone wprost. Wpływ Harwardzkiego Projektu Negocjacyjnego stworzonego przez Fishera i Ury’ego odcisnął wyraźnie swoje piętno na kolejnych adeptach wyrosłych na tej konceptualizacji. Intelktualne nachylenie wizji negocjacji, w której efekt ich jawi się jako zawoalowany kompromis, widoczne jest u Zartmana<sup>64</sup>, Pruitta i Carnevale<sup>65</sup>, czy Raify<sup>66</sup>. Odmienne dyskurs można dostrzec u Lewickiego, Saunders, Barry, Minton<sup>67</sup> lub Campa<sup>68</sup>, którzy klarownie określają linię demarkacyjną dzielącą negocjacje od mediacji. Jest to w tym wypadku zaakcentowanie przemożnych dążeń aktorów społecznych do realizacji własnych, egocentrycznych interesów, przy użyciu wszelkich środków perswazji przy jednoczesnych próbach zamknięcia negocjacji w każdej strategii poza kompromisem. Naturalnie nie zawsze rozwiązywanie problemu przez integrowanie, dominację, uległość, czy unikanie jest możliwe do zastosowania, jednak w myśl założeń Campa<sup>69</sup> czy Cialdiniego<sup>70</sup> każda ze strategii, jeśli zawiera komponent wytycznych pozwalających ją zastosować, jest korzystniejsza dla negocjującej strony niż kompromis. Kompromis jest rozwiązaniem stosowanym, kiedy wszelkie inne formy strategii negocjacyjnych zostały zweryfikowane i zawiodły lub zmienne wytyczne predestynują do jego zastosowania. Taka interpretacja jest też bliska mojemu spojrzeniu na negocjacje, które akcentuję w kolejnych rozdziałach w ramach prezentacji współczesnych strategii perswazyjnych w negocjacjach rynkowych. Chciałabym

<sup>61</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Lublin 1997, s. 11.

<sup>62</sup> J. Camp, *Zacznij od NIE*, Moderator, Taszów 2015, s. 68.

<sup>63</sup> B. Barry, R. Lewicki, J. Minton, *Zasady negocjacji*, Rebis, Poznań 2008, s. 5.

<sup>64</sup> W. Zartman, *Conflict and order: Justice in negotiation*, „International Political Science Review” 1997, s. 121-218.

<sup>65</sup> D. Pruitt, P. Carnevale, *Negotiation in Social Conflict*, Pacific Grove Calif: Brooks/Cole Pub. 1993.

<sup>66</sup> Zob. H. Raiffa, *The Art and Science of Negotiations*, Harvard University, Cambridge 1982.

<sup>67</sup> Zob. B. Barry, R. Lewicki, J. Minton, *Zasady...*, op. cit.

<sup>68</sup> Zob. J. Camp, *Zacznij...*, op. cit.

<sup>69</sup> Ibidem.

<sup>70</sup> Zob. R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka.*, GWP, Gdańsk 2002.



wyraźnie podkreślić, że filozofia negocjacyjna, w której poszukuje się za wszelką cenę wspólnych korzyści, a w przypadku sytuacji radykalnie konfliktowych interesów bardzo często sugeruje się dążenie do rozstrzygnięcia opartego na kryteriach niezależnych od woli stron<sup>71</sup> w dobie wszechobecnego konsumpcjonizmu, neoliberalizmu oraz ery globalizacyjnej, prowadzi do samozagłady. Ma to miejsce z bardzo prostego powodu - wystarczy wyzwolenie w świadomości drugiej strony, że podąża się koncepcją troski o wspólne dobro, kieruje się ideami inspirowanymi chęcią zażegnania konfliktu, aby nie tylko uśpić czujność, ale wyzwolić heurystyki prowadzące do stosowania pozornego kompromisu. Niestety Harwardzki Projekt Negocjacyjny funkcjonujący przez ostatnie trzy dekady zdążył przynieść wystarczająco dużo strat, zanim większość partnerów interakcji na poziomie mikro i makrostrukturalnym uzmysłowiło sobie, że z utylitaryzmem ekonomicznym ma niewiele wspólnego. Do takiego stanu przyczyniła się rezygnacja z upowszechniania słabości korzystania z tej metody, co przyniosło gigantyczne straty wielu korporacjom przy jednoczesnych, niewspółmiernie dużych zyskach dla stron operujących odmiennymi strategiami negocjacyjnymi.

Niezależnie od tego, czy negocjujące strony modyfikują obecnie swoje stanowiska przez doświadczenie, modelowanie, czy kształtują swój sposób postępowania przez empiryczną sugestię teoretyczną, co niesie za sobą najmniejszą wartość kosztów - to wynik tych działań prowadzi do wniosków, że negocjacje są zbliżonym rodzajem do socjotechniki w komunikacji.

Socjotechnika może być analizowana w różnoraki sposób. Jedną z interpretacji określa się wokół rozumienia jej jako nauki praktycznej, która kształtuje metodologiczne udokumentowane dyrektywy dotyczące efektywnego działania. Drugą z interpretacji określa się wokół „oznaczenia swoistej techniki, a więc postępowania celowościowego, którym indywidualny, czy zbiorowy sprawca posługuje się, na zasadzie sterowania grupą społeczną, a oddziałując na jej system społeczny, osiąga zamierzone cele”<sup>72</sup>. Na potrzeby tej pracy koncentruję się na tej drugiej perspektywie, dzięki której analizujemy procedury negocjacyjne biorąc pod uwagę narzędzia warunkujące realizację stanów rzeczy, które są określone manifestowaną strategią. Socjotechnika będzie więc eksplikowana w perspektywie zastanych sposobów, chwytów oraz zabiegów, które przyczyniają się do rozwiązania konkretnych spraw. Wszystkie te elementy podlegają rozłożeniu na czynniki pierwsze i są w dostatecznym stopniu weryfikowalne. Wybierając daną procedurę ze względu na technikę działania, analizowane jest narzędzie, które warunkuje realizację stanów rzeczy, jakie są oznaczone proponowaną

<sup>71</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc...*, op. cit., s. 29.

<sup>72</sup> A. Podgórecki, *Socjotechnika. Style działania, Książka i Wiedza, Warszawa 1972*, s. 10.



strategią. Podgórecki zwrócić się tutaj do egzemplifikacji, pisząc: „[...] chcąc powiesić na ścianie obraz i decydując się na wbicie gwoździa w ścianę, nie możemy tego uczynić, traktując gęsie pióro jako właściwe narzędzie (technikę), a operowanie nim jako właściwą metodę, czyli sposób posługiwania się określonym narzędziem. Możemy natomiast użyć jako narzędzia np. bądź swego złotego zegarka, bądź cudzej głowy. Technika złotego zegarka jest nieekonomiczna, technika cudzej głowy - trudna, nieetyczna i nieekonomiczna, pozostaje nam zatem technika młotka”<sup>73</sup>.

Mówimy tutaj o postępowaniu celowościowym, które charakteryzuje się specyficzną realizacją strategicznych uzgodnień. Do takich procedur należy negocjowanie. W ramach postrzegania negocjacji jako rodzaju socjotechnik w komunikacji przygnębiającym może wydawać się fakt, że aktora społecznego i grupę można interpretować jako narzędzie. Niemniej jednak sama terminologia nie powinna wywoływać pejoratywnych skojarzeń. Określenie, że dla menadżera zespół, którym zarządza, jest narzędziem do osiągnięcia celu, nie implikuje automatycznie faktu, że stosunek do podwładnych ma charakter przedmiotowy. Niestety zbyt wielu dyrektorów, oficerów, prezesów oraz przedstawicieli innych sektorów doprowadziło do powielania stereotypów i utrwalania uprzedzeń na różnych poziomach. W tej specyfice interakcyjnej mają miejsce również sytuacje, w których pracownicy zrzeszeni w samorządach i w ogniwach związkowych mogą w pewnym zakresie socjotechnicznie sterować swoimi przełożonymi. Tego typu interakcje są o wiele rzadziej wyrejestrowane, co nie zmierza do przywrócenia równowagi w postrzeganiu tych zależności<sup>74</sup>.

Chociaż socjotechnika w intuicyjnej interpretacji oznacza posługiwanie się narzędziem na zasadzie sterowania, to istnieją jego dwie odmiany kształtujące zupełnie różną perspektywę negocjowania. Sterowanie automatyczne zakłada obchodzenie się z przedmiotem negocjowania jako automatem oraz sterowanie autonomiczne, które traktuje ustosunkowywanie się do przedmiotu sterowania jako autonomu<sup>75</sup>. Rozważając egzemplifikację drugiego przypadku, można przytoczyć kasus negocjacji rynkowych, w których jedna firma nakłania inną do podpisania umowy, obiecując jej z tego zachowania konkretne profity, ilustrując hipotetyczne sankcje wynikłe z braku realizacji porozumienia oraz odwołując się do wartości, które może pobudzić synergia partnerstwa. Należy zdawać sobie sprawę, że w przypadku socjotechniki sterowanym sprawcą zamierzonego dzieła najczęściej jest grupa, dlatego ekspansywność działań jest często bardzo ekspresywna.

---

<sup>73</sup> Ibidem, s. 10.

<sup>74</sup> Ibidem.

<sup>75</sup> Ibidem.



## Rozdział 2

### Wywieranie wpływu

#### 2.1 Wpływ społeczny

Zagadnienie wpływu społecznego jest bardzo obszerne, co wynika z faktu, że w zależności od dyscypliny naukowej, otrzymamy inny punkt nacisku, który określi obiekt zainteresowań. Z uwagi na specyfikę tematyczną niniejszej pracy podjęto analizę tej materii z perspektywy psychologii społecznej.

Niestety, nawet w ramach jednej dyscypliny nie funkcjonuje jeden dyskurs wyznaczający twardą linię demarkacyjną pozwalającą określić, co jest zamknięte w definicyjnym zbiorze wpływu społecznego. O ile Cialdini, Kenrick, Neuberg<sup>76</sup> do kategorii wpływu społecznego zaliczają konformizm, uległość i posłuszeństwo, to Aronson, Wilson i Akert<sup>77</sup> włączają w ten pakiet zagadnienie perswazji. Kevin Wren<sup>78</sup> interpretuje wpływ społeczny jako zbiór zawierający problematykę posłuszeństwa, konformizmu, zachowań niezależnych, zbiorowych i przywództwa. Crisp i Turner<sup>79</sup> umieszczają w sekcji wpływu społecznego konformizm, posłuszeństwo i aspekt wpływu mniejszości, co pokazuje różnorodność postrzegania tego absorbującego zjawiska.

Najbliższa założeniom teoretycznym pracy jest koncepcja wpływu społecznego definiowanego jako zmiana w zachowaniu spowodowana rzeczywistym lub wymagowanym naciskiem ze strony innych ludzi (Cialdini, Kenrick, Neuberg<sup>80</sup>), (Akert, Aronson, Wilson<sup>81</sup>). Uzasadnieniem tego wyboru jest komplementarność tego ujęcia definicyjnego, które ujmuje w swym zakresie również wyobrażoną presję innych jednostek społecznych, czego brakuje w interpretacji Crisp i Turner<sup>82</sup>. Crisp i Turner wyraźnie odróżniają wpływ społeczny od perswazji, która odnosi się do modyfikacji w przekonaniach i postawach jednostki.

Chociaż szczególnie efektywne działania wpływu społecznego doprowadzają do zmiany postawy i zachowań jednostki, to nie stanowi to niezbędnej zmiennej określającej jego

---

<sup>76</sup> Zob. R. Cialdini, D. Kenrick, S. Neuberg, Psychologia społeczna. Rozwiązywane tajemnice, GWP, Gdańsk 2002.

<sup>77</sup> Zob. E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, Psychologia społeczna. Serce i umysł, Zysk i S-ka, Poznań 1997.

<sup>78</sup> Zob. K. Wren, Wpływ społeczny, GWP, Gdańsk 2005.

<sup>79</sup> Zob. R. Crisp, R. Turner, Psychologia społeczna, PWN, Warszawa 2009.

<sup>80</sup> Zob. R. Cialdini, D. Kenrick, S. Neuberg, Psychologia społeczna..., op. cit.

<sup>81</sup> Zob. E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, Psychologia społeczna..., op. cit.

<sup>82</sup> Zob. R. Crisp, R. Turner, Psychologia..., op. cit.





charakterystykę. Egzemplifikacją może być wywołanie u aktora społecznego zobowiązania realizacji konkretnego zadania, bez kreacji poczucia sensowności jego misji<sup>83</sup>.

## 2.2 Odwzajemnienie

Jedną z największych słabości natury ludzkiej jest funkcjonowanie reguły wzajemności. Reguła ta mówi nam, że zawsze powinniśmy rewanżować się bliźnim za wysładczone nam dobro. Spektrum sytuacji, które dotyka owa reguła, jest praktycznie nieograniczone, gdyż szanse do odwdzięczenia się innym mamy niemal w każdej sytuacji, w której występuje interakcja. Cele materialne, chociaż dominujące, nie są jedynymi kwintesencjami wymiany, gdyż ludzie gotowi są na wymianę także niematerialnych dóbr, do których należą uczucia, usługi i symbole<sup>84</sup>. Rewanżujemy się innym ludziom za zaproszenie na imieniny, złożenie oferty pracy, otrzymany prezent, ustąpienie miejsca w kolejce czy wreszcie nawet za wskazanie drogi. Wynika to z prostej przyczyny, że nie chcemy odczuwać dysonansu z uwagi na pozostawiony dług wdzięczności. Siła tej reguły zatem jest tak silna, że nie powinno dziwić, że jej znamiona można odnaleźć we wszystkich społeczeństwach ludzkich, poczynając od najbardziej prymitywnych.

Amerykański socjolog Alvin Gouldner badając wiele tego typu społeczeństw, pokusił się o stwierdzenie, że system wzajemnych zobowiązań jest integralną i wyrazistą cechą dowolnej kultury, którą budowali ludzie. Richard Leakey idzie nawet dalej, twierdząc, że w regule wzajemności kryje się wręcz istota tego, co czyni nas ludźmi. Wywodzi on swą tezę z twierdzenia, że to co określa nasze człowieczeństwo, to dziedzictwo umiejętności dzielenia się żywnością i świadczenie wzajemnej pomocy. To z kolei w prostej linii umożliwia podział pracy i tworzy sieci współzależności, które łączą ze sobą ludzi, tak aby mogli tworzyć doskonale funkcjonujące zespoły<sup>85</sup>. Wytworzyło to swoistą gwarancję, że jeden człowiek mógł oddać drugiemu jakieś dobro, mając świadomość, że w perspektywie czasu wcale nie zuboży swoich zasobów. Dzięki temu mogły powstać wysoce zaawansowane systemy udzielania pomocy czy prowadzenia handlu, a reguła wzajemności na dobre zakotwiczyła się mocnym akcentem w procesie socjalizacji.

Subtelne stosowanie owej reguły przez wszelkiego rodzaju sprzedawców, którzy jakże często oferują swoim klientom bezpłatny, drobny poczęstunek, co bezpośrednio przekłada się

---

<sup>83</sup> Ibidem.

<sup>84</sup> J. H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 2006, s. 286.

<sup>85</sup> R. Cialdini, *Wywieranie wpływu...*, op. cit., s. 34.



na wielkość zakupów, też przestaje, zdaje się, być już zauważalne jako manipulacja, a niestety przyjmowane jest jako gest grzecznościowy i akt ofiarny. Każdy zapewne miał okazję spotkać się osobiście z określeniem „darmowa próbka”. Gdy przeanalizuje się dochody firm z produktów, które w procesie sprzedaży opatrzone były ową etykietką — ciężko wyobrazić sobie bardziej cyniczne określenie na tego rodzaju zabiegi. To nic innego jak technika marketingowa bazująca na tym, że darmowa próbka, kreowana jako prezent, tym samym obliguje do wzajemności. Wzajemność ta wyrażana jest przez klientów supermarketów w postaci zakupu już wypróbowanego w postaci próbki produktu, gdyż jest to jedyny sposób, by zrewanżować się sprzedawcy<sup>86</sup>.

Reguła wzajemności jakkolwiek rozpoznawana jako proste oddanie przysługi i prośba o rewanż, może przybierać i inną postać — subtelniejszą, a jednak niekiedy jeszcze bardziej skuteczną niż jej bazowa forma. W tym wypadku wszystko opiera się na wzajemności ustępstw. Tutaj również wykorzystuje się powszechnie przyjętą w społeczeństwie zasadę, że ludzi traktujących nas w określony sposób należy obdarzać podobnym zachowaniem w stosunku do nich samych. Teoretycznie w interesie każdej grupy jest to, aby jej członkowie współpracowali ze sobą dla osiągnięcia wspólnych celów, lecz warto zadać sobie pytanie — czy za wszelką i jaką cenę? Kiedy ktoś stawia przed nami wymagania niemożliwe do zrealizowania lub zaakceptowania, często zaraz po odrzuceniu przez nas określonej oferty następuje kolejna, a my w myśl dążenia do kompromisu godzimy się na wzajemność ustępstw. Wszystko służy sprawiedliwemu rozwiązaniu konfliktu do momentu, dopóki cała operacja nie zostaje przygotowana po to, aby osiągnąć korzyść w nieetyczny sposób. Często celowo przedstawiana jest nam oferta tak niekorzystna, że prawie na pewno ją odrzucamy, tylko po to, aby za chwilę zaoferować nam coś zupełnie podobnego, co jednak w kontekście poprzedniej propozycji wygląda o wiele przystępniej. Tutaj na naszą ostateczną aprobatę składają się działające na nas, dwie połączone techniki wpływu społecznego — wzajemności i reguła kontrastu. Jest to bardzo często stosowany zabieg przez zawodowych negocjatorów, ale nie tylko przez nich.

Chyba każdy z nas kiedyś spotkał w życiu domokrażnych sprzedawców próbujących zaoferować nam towar, od którego uginają się sklepowe półki. O ile znajdziemy czas i zdecydujemy się na wpuszczenie takiego sprzedawcy do naszego domu, będąc nauczeni doświadczeniem, po wysłuchaniu oferty grzecznie odmawiamy zakupu. Sprzedawca bardzo często, udając szczerze zawiedzionego, prosi nas byśmy przynajmniej wskazali naszych bliskich, znajomych czy członków rodziny, którzy być może będą zainteresowani ofertą. W

---

<sup>86</sup> Ibidem, s. 41.



setkach innych przypadków na pewno byśmy nie zgotowali rodzinie takich przykrych niespodzianek jak wizyta domokrażcy, który w dodatku powołuje się na nasze nazwisko, lecz w tej sytuacji, kiedy czujemy się zobligowani do odwzajemnienia za ustępstwo, na taki krok niestety często się decydujemy.

Geniusz umiejętnego zastosowania takiego mechanizmu przez profesjonalnych praktyków wywierania wpływu na ludzi zdaje się być przytłaczający. Można to zobrazować pospolitym przykładem. Handlarz czy agent nieruchomości chce od nas uzyskać 100 tys. za pewne dobro. W myśl owej zasady początkowo żąda od nas 200 tys., aby w razie naszej odmowy dalej opierać się na regule wzajemności, tylko na zasadzie odmowy, wycofania, czyli technice wzajemnych ustępstw. Po wstępnej analizie naszego położenia rodzą się frustrujące wnioski. Jeśli zgodzimy się na wstępną ofertę, sprzedawca zyskuje podwójnie. Jeśli odmówimy, raczej na pewno będziemy skłonni przystać na drugą propozycję, imitującą dobrą wolę kompromisu, czyli *de facto* tę, o którą chodziło sprzedawcy<sup>87</sup>.

W obliczu zagrożeń, jakie niesie za sobą nieetyczne wykorzystywanie reguły wzajemności, nasuwa się kilka refleksji. Społeczeństwo stara się zakorzenić we wszystkich członkach poszanowanie dla tej reguły i skłonne jest wręcz do potępienia tych, którzy nie są skorzy do jej stosowania<sup>88</sup>. Oczywiście w przeważającej ilości sytuacji mechanizm ten stworzony w celu zainicjowania kontaktów, które opierają się na wymianie usług, funkcjonuje doskonale, przyczyniając się do kreowania zdrowych i silnych relacji międzyludzkich. Jednak działanie owej zasady może wywołać znaczne szkody, jeśli będzie ona zwrócona przeciwko nam, jako siła sama w sobie. W takich sytuacjach powinniśmy być zaopatrzeni w wiedzę, jak przed nią się bronić. Chociaż okoliczność komplikuje fakt wewnętrznego dyskomfortu, jaki odczuwamy przed nieodwzajemnieniem zobowiązania, to jest kilka dróg wyjścia z patowego stanu rzeczy. Naczelną istotą rzeczy jest uzmysłowienie sobie faktu, że naszym rzeczywistym przeciwnikiem nie jest osoba, która włada regułą wzajemności, lecz sama technika, gdyż to w niej tkwi moc, której ulegamy. Kiedy stajemy w sytuacji, gdy ktoś oddaje nam przysługę, teoretycznie trudno zorientować się, czy ma uczciwe zamiary, czy też pragnie nas zmanipulować; przecież zawsze zakładając hipotetyczny wyzysk naszej osoby, skrzywdzilibyśmy bardzo wielu ludzi, pragnących dokonać sprawiedliwej wymiany dóbr. O wiele trafniejsze wydaje się akceptowanie oferowanych przysług, ze szczególnym zwróceniem uwagi na to, czym one są naprawdę. Jeżeli rozpoznajemy szczerą intencję, nie warto negować próby zawiązania łańcucha zobowiązań. Gdy jednak zdamy sobie sprawę, że okoliczność

---

<sup>87</sup> Ibidem, s. 59.

<sup>88</sup> J.H. Turner, *Struktura teorii...*, op. cit., s. 312.



wskazuje jednoznacznie na próbę zmanipulowania nami, zwalnia nas to tym samym od postrzegania drugiej strony jako partnera. Definiując go jako naciągacza, jednocześnie niwelujemy dysonans, wiedząc, że to co ma do zaoferowania, nie jest żadną przysługą, lecz kuglarską sztuczką. Nikt w takiej sytuacji nie musi czuć się zobligowany do wypełniania jakichkolwiek zobowiązań.

Wiele firm próbuje rozbudować ten mechanizm, starając się nakłonić klienta do zakupu w zamian np. za darmowe informacje. Najbardziej efektywną bronią będzie wtedy wykorzystanie manewru umysłowego sprowadzającego się do zmiany definicji kontekstu sytuacyjnego<sup>89</sup>. Kiedy tylko zaaplikujemy swojej świadomości, że np. inspekcja i wykład dotyczący pożarów nie są bezinteresownymi przysługami, lecz jedynie handlowymi zabiegami sprzedawcy, z czystym sumieniem można uciec od pożądanej od nas wzajemności.

Prośbę o dane przyjaciół, rodziny i bliskich, również należy czytać w kategoriach pozornego ustępstwa i jako na takowe nie reagować. Najlepszą egzemplifikacją naszej postawy będzie obrócenie zastosowanego wobec nas narzędzia wpływu przeciwko samemu interlokutorowi. Aby rozwiązać jakiegokolwiek wahania moralne, warto jeszcze raz przypomnieć sobie, że reguła wzajemności daje upoważnienie człowiekowi do reakcji w bliźniaczy sposób, w jaki sam został potraktowany. Tym samym, jeżeli wykryjemy zapoczątkowanie próby manipulacji w postaci ofert prezentów, które później sprzedawca będzie chciał traktować jako karty przetargowe, można je przyjąć bez wahania, a następnie zakończyć życzliwie spotkanie, nie dając szansy na oczekiwany przez niego rozwój wypadków.

## 2.3 Konsekwencja

Reguła owa mówi nam o tym, że jeżeli zajmiemy stanowisko w jakiejś sprawie, jednocześnie uruchamiamy wewnątrz nas wzór zachowań konsekwentnych, który jeśli tylko mamy okazję, wyrażamy na zewnątrz. To werbalne wyrażanie przeświadczenia o konkretnym rozwiązaniu jakiejś sprawy tworzy samonapędzający się mechanizm, który wyraża się w utwierdzeniu siebie samych o słuszności podjętych decyzji.

Kluczem do wszystkiego w tej perspektywie jest zaangażowanie. Umiejętność skłonienia innych ludzi do konsekwentnego wejścia w daną sytuację jest decydującym czynnikiem, który warunkuje sukces. W ludzkiej naturze leży prawidłowość wskazująca na naturalną tendencję do konsekwentnego postępowania zgodnie z pierwotnym stanowiskiem.

---

<sup>89</sup> R. Cialdini, Wywieranie wpływu..., op. cit., s. 62.



Tworzy to pole do kreowania najrozmaitszych strategii przez wszelkiego rodzaju praktyków wpływu społecznego. Spora część z nich, jak to można niestety zaobserwować, postępuje wręcz niemoralnie.

Strategie dążące do wytworzenia zaangażowania mogą mieć niezwykle bezpośredni charakter lub objawiać się niesłychanie subtelnie. Ta pierwsza metoda stosowana jest bardzo często przez sprzedawców samochodów. W procesie szkoleniowym uczeni są oni starannego doprowadzenia klienta do stanu, w którym wyraża on swoje decyzje na papierze. Ich mentorzy doskonale zdają sobie sprawę, że wyrażenie stanowiska na piśmie jest fundamentalnym krokiem, który utwierdza człowieka w podjętej decyzji.

Zdecydowanie subtelniejsze techniki kreowania zaangażowania u ludzi, chociaż mniej pretensjonalne, wcale „nie zbierają mniejszego żniwa”. Wszelkiego rodzaju towarzystwa trudniące się pozyskiwaniem funduszy na najrozmaitsze cele zatrudniają świetnie przeszkolonych specjalistów, w celu przeprowadzenia owego zabiegu. Wielokrotnie możemy usłyszeć w słuchawce telefonu głos człowieka podającego się za ankietera, który zadaje nam pytanie, dla celów rzekomego badania, o postawienie się w konkretnej sytuacji. W przypadku towarzystw pozyskujących fundusze, najczęściej to pytanie brzmi: „Czy gdyby przyszło Panu/Pani znaleźć się w sytuacji możliwości wzięcia udziału w zbieraniu datków na jakiś szczytny cel, wyraziliby Państwo na to zgodę?” Dziwnym zbiegiem okoliczności często już po kilku dniach od takiej rozmowy do naszych drzwi puka przedstawiciel jakiejś organizacji, prosząc o pomoc w zbieraniu datków. Ludzie poddani wcześniej rozmowie z rzekomym ankieterem, którzy odpowiedzieli twierdząco, prawie dwukrotnie częściej godzą się na pomoc, jaką telefonicznie deklarowali.

Najbardziej popularne pytanie konsultantów selekcjonujących przyszłych ławników, dotyczy kwestii odporności potencjalnych kandydatów na przeciwstawienie się naciskom innych przysięgłych. Jeżeli przyszły ławnik wielokrotnie wykaże w tej kwestii asertywność, znacznie zwiększa to szanse na brak podatności modyfikacji opinii w kwestii czyjejs niewinności lub winy.

Aktywne zaangażowanie w jakimś kierunku działalności ludzkiej bardzo często zostaje poddane podwojonemu naciskowi na utrzymanie konsekwencji w dalszym postępowaniu. Gdy zsumujemy to z rangą pisemnej deklaracji wyrażenia poglądu, otrzymujemy znów wymarzone pole do popisu dla praktyków specjalizujących się w wywieraniu presji na ludzi. Na całym świecie działają rzesze firm odnoszące ogromne sukcesy dzięki nakłanianiu swojego personelu do własnoręcznego zapisywania planów sprzedaży i redagowania celów na kolejne etapy roku. Na polskim gruncie na wzór ten działają ekskluzywne perfumeryjne firmy, jak na przykład



Douglas czy Sephora. Polityka kierownictwa firmy wywiera wręcz niebywałą presję na menedżerach średniego szczebla i szeregowych pracownikach, aby co kwartał ustalali sobie cele, własnoręcznie je zapisywali, a następnie za wszelką cenę dążyli do ich osiągnięcia. Tak zwane rozmowy ewaluacyjne służą rozliczaniu pracownika z realizacji postawionych sobie celów i mają pomoc w nakreśleniu mu następnych. Chodzi o akt podążania od celu do celu.

Niespełna dekadę temu, duże sieci handlowe przypłaciły wysoką cenę za zlekceważenie reguły zaangażowania i konsekwencji. Wiele firm wprowadziło bowiem przepisy zezwalające klientom swoich sieci na wycofywanie się z transakcji kupna w określonym krótkim okresie po jej zawarciu. Gdy presja manipulacji przestała oddziaływać w społeczeństwie konsumenckim, znaczna część klientów decydowała się na rezygnację z dokonanego zakupu. Nie mogąc wycofać się z ustanowionego prawa chroniącego przy tym konsumenta, koncerny odwołały się do reguły zaangażowania, znacznie redukując odsetek zwrotów. Zabieg polegał jedynie na tym, aby umowa o zakupie produktu spisywana była własnoręcznie przez klienta. Doceniono przy tym szczególnie efekt pisemnej deklaracji, który wyraźnie wskazywał, że ludzie o wiele częściej dotrzymują przyrzeczeń wyrażonych na piśmie niż słownie.

Prawidłowość mówiąca o tym, że bardziej tkwimy przy własnych decyzjach, kiedy mają one publiczny charakter, może naturalnie zostać spożytkowana i dla szczytnych celów. Zupełnie zrozumiałym jest fakt, że reguła zaangażowania i konsekwencji nie niesie za sobą jedynie mrocznego widma. Wiele ośrodków powołanych do zwalczania uzależnień, nałogów lub chociażby nadwagi wykorzystuje zakotwiczoną w ludzkim umyśle potrzebę konsekwencji do realizacji swoich szlachetnych misji. Obligują więc oni swoich klientów do planowania, redagowania i realizowania postępów w leczeniu, jednocześnie egzekwując na bieżąco cały proces. Dzięki tysiącom osób, które jednoznacznie stwierdziły, że zastosowanie się do tego mechanizmu natury ludzkiej przyniosło doskonały skutek, wiemy dzisiaj, jak istotne jest odwoływanie się do publicznego zaangażowania.

Tego typu mechanizm coraz częściej wykorzystują właściciele renomowanych restauracji i klubów. Zwyczajową prośbę wystosowywaną do klienta w przypadku zmiany planów odnośnie rezerwacji, zamieniają oni na pytanie „czy zadzwonią do nas Państwo w wypadku zmiany planów?”. Po takim pytaniu zwykle następuje okres oczekiwania na udzielenie twierdzącej odpowiedzi. Taki zabieg pozwala obniżyć procent niewykorzystanych rezerwacji z 30% do 10%. Ta strategia publicznego zaangażowania jest oczywiście szczególnie skuteczna w wypadku osób, którym intensywnie zależy na tym, co myślą o nich inni, lub też tych, które charakteryzują się wysokim poziomem tzw. samoświadomości publicznej.



W kontekście nieetycznego zastosowania techniki wywierania wpływu na ludzi polegającej na zaangażowaniu i konsekwencji, można dojść do wniosku, że najproduktywniej zmieniają obraz własnej osoby i przyszłych zachowań takie rodzaje postępowań, które mają charakter aktywny, publiczny i wymagają znacznego wysiłku. Mocą manipulatorów jest właśnie to, że całą siłę działania techniki przekierowują na to, aby to uczestnicy czuli się sprawcami własnych działań i wyborów. Kiedy uda się im to osiągnąć, osoby poddane temu mechanizmowi przestaną wierzyć w to, że czynią to w imię przymusu, lecz w godnej poświęceń sprawie, do której realizacji włożyli wiele wysiłku. W efekcie tego trzy czwarte badanych osób uparcie twierdziło, że sami wybrali taki sposób postępowania i czują się za to odpowiedzialni.

Niezależnie, czy mamy do czynienia z zastosowaniem tej techniki w przypadku sytuacji rozgrywającej się w salonie samochodowym, czy jakiegokolwiek innej, w relacji klient - sprzedawca sekwencja zdarzeń jest taka sama. Klient kuszony jest nadzieją na jakiś zysk, co nakłania go do decyzji zakupu. Wkrótce po tej decyzji, ale przed sfinalizowaniem całego kontraktu, zysk ten zostaje wycofany. Oczywiście jest, że nie na każdą jednostkę technika ta podziała wystarczająco mocno, aby osoba pozostała przy swej decyzji. Jednak odsetek osób przysłowiowo połykających haczyk, reagujących na ten zabieg jest na tyle wysoki, że technika ta pozostaje w repertuarze metod sprzedaży jako istotna w zdecydowanej większości salonów samochodowych na świecie.

Podobnie jak w przypadku funkcjonowania reguły wzajemności, tak i tutaj bezcenna jest znajomość mechanizmów obronnych. Próba zastanawiania się za każdym razem nad naszym następnym krokiem nie pozwoliłaby nam nigdzie daleko zajść. Doprowadziłoby to do tego, że nie bylibyśmy w stanie ukończyć istotnych wydarzeń w planowanym terminie. Automatyczna skłonność do konsekwencji jest na ogół użyteczna dla nas samych, to jednak kluczem do wyjścia z pułapki jest trafne rozpoznawanie przypadków, w których może nas to doprowadzić do złych wyborów. Najprościej mówiąc, należy umieć odróżniać konsekwencję od nierozsądnej sztywności. Pomagają nam w tym roztropne rozważanie sytuacji i intuicja.

Przytomność umysłu nawet w przypadku odkrycia zafałszowanego obrazu rzeczywistości bardzo późno może nas ocalić. Za każdym razem, kiedy zinterpretujemy poprawnie nieetyczną próbę wykorzystania techniki wywierania wpływu, możemy wprost poinformować o tym interlokutora, wytrącając mu argumenty. Korzystanie z intuicji jest bardziej zaawansowaną formą przeciwdziałania zabiegom manipulatorów. Wymaga to wprowadzenia treningu i ciągłego doskonalenia interpretacji odczuć, ale zdolność ich rejestracji i umiejętność zadania sobie w odpowiednim momencie pytania: „czy gdybym jeszcze raz znalazł

się w takiej sytuacji, dokonałbym takiego samego wyboru?” może tu być formą obronną. Trafną odpowiedzią będzie pierwsze odczucie w odpowiedzi na to pytanie.

## 2.4 Społeczny dowód słuszności

### 2.4.1 Informacyjny wpływ społeczny

Przyjęcie postawy konformizmu, z uwagi na postrzeganie innych jako właściwego źródła informacji, interpretowane jest jako informacyjny wpływ społeczny. W tej sytuacji akt dostosowywania się ludzi do wzorca występuje z uwagi na fakt, że źródło informacji postrzegane jest jako medium, które dostarcza bardziej właściwej interpretacji sytuacji niż własna wiedza. Aby mogła wystąpić taka reakcja, musi zaistnieć kilka sprzyjających czynników, polegających na tym, że jednostka nie ma wystarczającej wiedzy, jak zareagować lub jak myśleć w konkretnej definicji sytuacji, jaka w interpretacji jednostki musi być niesprecyzowana lub nowa<sup>90</sup>.

Analizy empiryczne nie pozwalają nam jednak sprowadzić zjawiska konformizmu tylko do aspektu zjawiska psychologicznego. Badając podstawę zachowań konformistycznych, należy zawsze brać pod uwagę jeszcze typ relacji między jednostką a grupą społeczną oraz kulturową charakterystykę grupy, do której owa jednostka należy bądź aspiruje, a także społeczną rangę problemu, którego dane zachowanie dotyczy. Podążając tropem świadomości, że konformizm może być dyktowany wieloma czynnikami związanymi z cechami grupy, pod wpływem której jednostka pozostaje, takimi jak: jej wielkość, charakter i typ więzi łączącej członków, typ instytucji kontroli społecznej, formy sankcji stosowanych jako nagrody za przestrzeganie norm grupowych lub jako kary w przypadku ich łamania — możemy lepiej zrozumieć zjawiska totalitaryzmu i totalitarnego terroru, którego narzędziami były statystyczne jednostki, a nie ludzie o jakiś specyficznych cechach i skłonnościach osobowościowych. Zresztą także sam Erving Goffman analizując instytucje totalne w kontekście czynników sprzyjających konformizmowi, podkreślał, że takie instytucje jak wojsko, więzienia, szpitale, domy pomocy społecznej, pozostawiają jednostkom bardzo niewielki zakres prywatności, gdyż obejmują praktycznie całość życia codziennego, z góry narzucając sposób zaspokajania potrzeb. Można więc wywnioskować, że w tego typu instytucjach objawy konformizmu będą w znacznie marginalnym stopniu uzależnione od predyspozycji psychicznych<sup>91</sup>.

<sup>90</sup> Zob. E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, *Psychologia społeczna...*, op. cit.

<sup>91</sup> E. Tarkowska, *Encyklopedia Socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000, s. 72.





Życie niestety nie daje nam jasnych i konkretnych informacji, co zrobić i jak się zachować w konkretnych sytuacjach. To z kolei powoduje, że ludzie wielokrotnie nie wiedzą jak postępować, lub czego byli wielokrotnie uczestnikami. Niemal każda społeczna aktywność dnia codziennego stawia przed nami pytania o to, jak postąpić. Stają przed nami do rozwiązania kwestie tak prozaicznej natury, jak np. zachować się w ekskluzywnej restauracji czy jak ubrać się na koncert muzyki poważnej. Codziennosc wymaga też jednak byśmy niejednokrotnie zabierali stanowisko w sprawach o wiele większej wagi, jak chociażby odniesienie się do rozgrywających się właśnie wydarzeń politycznych we własnym kraju, czy wreszcie wzięli udział w wyborach parlamentarnych i prezydenckich<sup>92</sup>. Nasze wybory i powzięte kroki nie są wyzute z wpływu innych, a mając tego świadomość, musimy wiedzieć, gdzie zaciera się granica pomiędzy naszą przemyślaną decyzją, a bezmyślnym naśladownictwem. Naturalnie, kiedy niejednokrotnie nie wiemy, jak zareagować lub co myśleć w danej sytuacji, można skorzystać z bardzo dobrego i użytecznego źródła wiedzy, jakim jest zachowanie innych ludzi. To właśnie pytanie innych, jakie mają zdanie na dany temat oraz obserwacja, co właśnie robią, pozwala nam samym na zdefiniowanie sytuacji. Kiedy zachowanie innych precyzuje niejasne dla nas kwestie i pomaga w obraniu właściwego kierunku działania, mówimy o zjawisku informacyjnego wpływu społecznego. Faktu wzorowania się w ten sposób na zachowaniu bliźnich nie można w takim wypadku absolutnie definicyjnie zaszufladkować jako ślepego naśladownictwa. Tego typu zachowanie może wielokrotnie pomóc nam w społecznych sytuacjach.

Samo kierowanie się zachowaniem innych w celu określenia swoich emocji pojawia się u każdej jednostki od najmłodszych lat. Przykładowo już małe dziecko w razie upadku na ziemię i nieznacznym zadrapaniu sobie kolan, bacznie obserwuje, jak zachowują się obecni z nim rodzice. Jeśli tylko rozpozna, że wyglądają na zatroskanych i zaczynają je pocieszać, wtedy jest to dla niego wyraźny sygnał, że można zacząć płakać. Jeśli natomiast dziecko widzi, że rodzice uśmiechają się, a wręcz zachowują beztrosko, wtedy nierzadko możemy zobaczyć, że podnosi się ono i kontynuuje zabawę, zupełnie nie bacząc na drobny uraz<sup>93</sup>.

Z kolei każdy, kto znalazł się kiedykolwiek po raz pierwszy w operze, być może w wielu momentach grania sztuki badawczo śledził mowę ciała innych widzów, by wiedzieć, kiedy można zacząć klaskać i kiedy jest stosownym owe owacje zakończyć. Poszukiwanie wskazówek u innych w takiej sytuacji nie jest zjawiskiem hańbiącym, lecz całkowicie

---

<sup>92</sup> R. Cialdini, D. Kenrick, S. Neuberg, *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, GWP, Gdańsk 2002, s. 285.

<sup>93</sup> E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, *Psychologia społeczna...*, op. cit., s. 273.



naturalnym odruchem, który pomaga zinterpretować właściwy sposób okazywania aprobaty w całkowicie formalnej sytuacji.

Bazowanie na reakcjach innych osób może mieć również i wpływ na emocje. Kiedy jesteśmy na przykład pasażerami pociągu, który w specyficzny, jednostajny i płynny sposób pokonuje daną trasę, za każdym razem oczekujemy powtórki tego procesu. Dlatego też, kiedy stajemy się świadkami nagłego hamowania czy innej nietypowej sytuacji, ogarnia nas niepokój. Nie jesteśmy jeszcze do końca przekonani, czy ta reakcja jest właściwa oraz racjonalnie umotywowana, więc zaczynamy badawczo obserwować zachowania innych pasażerów. Jeśli na ich twarzach maluje się strach i przerażenie, z wielkim prawdopodobieństwem możemy powiedzieć, że i my ulegniemy wkrótce i takim odczuciom, aż do rozwiązania nietypowej sytuacji. W ten sposób inni ludzie mogą bardzo łatwo stać się głównym źródłem informacji o naszych emocjach. Jest to o tyle samo niebezpieczne, co korzystne, ponieważ może zarówno w wielu wypadkach pomóc, co i doprowadzić do paranoicznych sytuacji, kiedy nasze naśladownictwo będzie miało permanentny wymiar w każdym przypadku. Umiejętność rozpoznawania tych właściwych sytuacji, kiedy warto szukać wzorców u innych, jest o tyle utrudniona, że mamy zakodowaną potrzebę sprawdzania rzeczywistości poprzez obserwacje zachowania innych przy każdej nadarzającej się okazji.

Niekiedy właśnie ten syndrom w połączeniu z wieloma negatywnymi odczuciami, jak niezadowolenie z życia, przeradzające się nawet w desperację, może doprowadzić do tego, że informacyjny wpływ społeczny zadziała na nas wyjątkowo destrukcyjnie. Siła oddziaływania wpływu społecznego przy tego typu podłożach może doprowadzić do tego, iż ludzie stają się świadkami własnej przemiany w stosunku do religii lub ideologii politycznej<sup>94</sup>. Zajście tego procesu ułatwia fakt, że spotkanie na swojej drodze ludzi oferujących zupełnie inne, nowe definicje sytuacji, diametralnie różniące się od uprzednio uznawanych, może być uznane za coś lepszego i dającego świetlane perspektywy. W wielu wypadkach może to oznaczać przystąpienie do różnego rodzaju sekt czy niebezpiecznych organizacji. Często ludzie będący już w ich szeregach napotykać na osoby zwerbowane w ten sam sposób. Poszukują aprobaty swoich decyzji w momentach zawahania i zwątpienia i takie poparcie zyskują, ale tylko dzięki zjawisku określanemu jako indukowanie, które określa niekontrolowane, szybkie rozprzestrzenianie się emocji lub zachowań w tłumie. W takim konkretnym przypadku jednostka otrzymuje informację zwrotną od innych członków grupy, ale zupełnie błędną, gdyż

---

<sup>94</sup> Ibidem, s. 272.



ludzie znajdujący się w bliźniaczym położeniu, także nie są lepiej zorientowani i cechuje ich taka samo niska racjonalność działania.

Do równie popularnych, a niestety jednakowo zgubnych skutków informacyjnego wpływu społecznego, można zaliczyć psychozę tłumu. Oznacza ona, że w grupie ludzi mamy do czynienia z wystąpieniem bardzo zbliżonych fizycznych symptomów, bez uwarunkowania fizyczną przyczyną. Proces ten przebiega z reguły w dosyć schematyczny sposób. Kiedy jedna lub kilka osób prowadzących zwykle stresujący tryb życia zauważą, że odczuwają jakieś dolegliwości, bóle itp., informują o tym bezzwłocznie innych. Z kolei powiadomione otoczenie stara się znaleźć logiczne wytłumaczenie stwierdzonego bólu czy choroby. Na tym etapie owo uzasadnienie rozpoczyna rozprzestrzeniać się błyskawicznie i coraz więcej osób zaczyna stwierdzać, że odczuwa te same objawy. Istotny element w tym procesie stanowią środki masowego przekazu. Dawniej, dopóki jeszcze nie były one tak powszechnie dostępne, psychoza tłumu miała nikłe szanse na zatoczenie dużego kręgu od miejsca, gdzie nastąpiły jej narodziny. Dzisiaj wystarczy kilka minut, by określona informacja obiegała naszą planetę. Pociuszający jest tutaj jednak fakt, że za przyczyną mediów można równie szybko, jak rozprzestrzenić, także i zażegnać psychozę tłumu.

Uświadomienie sobie sytuacji, w których ludzie zachowują się konformistycznie z powodu informacyjnego wpływu społecznego, może stać się bardzo pomocne w uniknięciu lub przynajmniej kontroli przebiegu takich reakcji. Do jednych z przypadków, które sprzyjają konformizmowi na tym tle, zalicza się jest niejasność sytuacji, w której jednostka lub grupa może się znaleźć. Niepewność poprawnej odpowiedzi, odpowiedniego zachowania lub słusznej idei są doskonałym podłożem do ulegnięcia konformizmowi. Czasami jego skutki mogą być dramatyczne (i stać się częścią ponurej historii jak ta, która miała miejsce w Jonestown).

Kolejnym sztandarowym przypadkiem okoliczności, podczas których ludzie ulegają informacyjnemu wpływowi społecznemu, jest kryzys w określonej sytuacji. Dzieje się tak najczęściej, kiedy jesteśmy przestraszeni albo ogarnięci paniką i nie wiemy, co robić, szukając jednocześnie wskazówek w zachowaniu innych. Bardzo często mamy do czynienia wtedy z takim stanem, że i inni są równie przestraszeni i nie zachowują się racjonalnie, ale własne poczucie niepewności i zagrożenia nie pozwala tego dostrzec. Tak rodzi się panika na pokładzie samolotu, którego pasażerowie są informowani o zmianie docelowego miejsca lądowania. Tak powstaje powszechny strach w budynku, którego władze otrzymały właśnie telefon, że wewnątrz jest bomba. Wreszcie tak następuje publiczny ostracyzm w stosunku do wielu osób, czy zbiorowa wrogość do określonych koncepcji politycznych.



Trzecią okolicznością, która prowadzi do informacyjnego wpływu społecznego, jest zdarzenie, w którym uznamy określonego człowieka bądź grupę osób za ekspertów<sup>95</sup>. Naturalnym zachowaniem wydaje się uznawanie za bardziej wartościowe zachowania osoby, która ma większą wiedzę od nas samych na temat danego zjawiska i wzorowanie się na przejawach jej zachowania, jak na wskazówkach. Nie podlega dyskusji, że jest to zachowanie poprawne, ale tylko w przypadku, kiedy określona osoba bądź grupa osób rzeczywiście są ekspertami w danej dziedzinie, a nie tylko nobilitowani do tej funkcji przez naszą podświadomość.

Wbrew wszelkim poszlakom należy uwierzyć, że jest możliwe oparcie się informacyjnemu wpływowi społecznemu. Jest to proces trudny i na pewno wymaga silnej woli, ale także wyjątkowo opłacalny, kiedy tylko uświadomimy sobie, jaką korzyść możemy z niego wynieść. Kluczem do odparcia wpływu jest zadanie sobie kilku newralgicznych pytań w sytuacjach, w których stwierdzimy, że działa którykolwiek z trzech uwarunkowań rodzących uleganie wpływowi: niejasność sytuacji, poczucie kryzysu bądź odbieranie innych jako jedynych ekspertów w danej dziedzinie. Wtedy niezwykle ważne będzie odpowiedzenie sobie we własnym wnętrzu, czy jeżeli zachowamy się w określony sposób, nie będzie to wbrew zdrowemu rozsądkowi lub też wbrew wewnętrznemu rozeznaniu, co jest dobre, a co złe<sup>96</sup>. Czy rzeczywiście ludzie zgromadzeni wokół faktycznie posiadają większą wiedzę na temat rozgrywającej się sytuacji niż my sami i czy ich działania są racjonalne? Ogromnym atutem już jest sama wiedza o działaniu wpływu społecznego w życiu codziennym i umiejętność rozpoznawania, kiedy jest on użyteczny, a kiedy może stać się zgubny.

#### **2.4.2 Normatywny wpływ społeczny**

Równie potężnym aspektem konformizmu, jak potrzeba posiadania informacji, jest normatywny wpływ społeczny. W tym przypadku zmieniamy swoje zachowanie i upodobniamy się do innych, by stać się podobnymi i co za tym idzie, akceptowanymi w określonych grupach czy kręgach. Normą społeczną nazywamy normę regulującą stosunki międzyludzkie na względnie rozległym obszarze, co może rozgrywać się także w ciągu kilku pokoleń. Daje ona wskazówki adresatom, jak powinni postępować w określonych okolicznościach i jakiego zachowania powinni się ustrzec. Socjologowie obciążają też normę definiowaniem rodzaju i zakresu zależności, jakie spoczywają na jednostce w związku z

---

<sup>95</sup> Ibidem, s. 277.

<sup>96</sup> Ibidem, s. 278.



pełnieniem przez nią ról życiowych. Normami społecznymi nazywa się sposoby postępowania, które są motywowane odwołaniem się do wieloletniej tradycji, jakiegoś aktu stanowienia, że to, co jest przykazane, jest jednocześnie właściwe, ma status słuszności i pożądanego działania, a to, czego się zakazuje, jest niesłuszne i społecznie niepożądane. Tym samym pieczołowite przestrzeganie norm bywa najczęściej nagradzane, a ich łamanie bardzo często wiąże się z karą<sup>97</sup>.

Praktyczniejsze jest stanowisko (bliższe autorce tej pracy), od wyżej przedstawionego, przedstawicieli etnometodologii, którzy wyraźnie negują aż tak jaskrawe nadawanie znaczenia normom społecznym. Ich zdaniem, normy co najwyżej opisują faktyczne zachowania. To jaki sens nadajemy normom, działaniom lub sytuacjom zależy od indywidualnych doświadczeń każdego obserwatora. Określone wypowiedzi uzyskują status norm tylko na podstawie ich kontekstu sytuacyjnego. Normy są przywoływane najczęściej w trakcie różnego rodzaju obrzędów ceremonialnych lub po rozwiązaniu konfliktu, aby umotywić pewien przebieg działania, pomóc w interpretacji jego znaczenia i oceny jego rangi<sup>98</sup>.

Wielokrotnie staramy się podporządkować normom społecznym grupy, które są wyrażone wprost lub są ukryte w postaci reguł dotyczących określonych zachowań, wartości lub przekonań. Każda grupa ma określone oczekiwania w stosunku do jej członków, a znając swoją ustaloną pozycję w grupie, staramy się dostosowywać do owych reguł. Warto zwrócić uwagę, że osoby, które tego nie robią, są odbierane za wyalienowane lub nawet dewiacyjne. Z kolei człowiek tak już postrzegany, może stać się obiektem ośmieszenia, karania, a nawet odrzucenia. Ten rodzaj wpływu jest szczególnie silny z kilku powodów. Jesteśmy z natury istotami społecznymi. Wieloletnie badania nad izolacją przeprowadzone przez Curtissa, Schachtera i Zubka dowiodły niezbicie, że długotrwałe, drastyczne ograniczenie kontaktu z innymi ludźmi jest dla człowieka przeżyciem wręcz traumatycznym, prowadząc często do nieodwracalnych zmian w osobowości jednostki. Tylko nieliczne jednostki mogą powiedzieć o sobie, że byłyby szczęśliwe wiodąc życie pustelnicze, unikając wszelkich kontaktów i rozmów. To przecież w trakcie interakcji z innymi otrzymujemy wsparcie emocjonalne, uczucie i miłość. Potrzeba obecności w grupie jest niezbędna, gdyż daje także możliwość dzielenia się przyjemnymi doświadczeniami. Poczucie społecznej wspólnoty jest podstawową potrzebą człowieka i z tych też powodów niejednokrotnie ludzie starają się wytłumaczyć sobie swoje własne konformistyczne zachowanie, jeśli wymaga tego od nich grupa<sup>99</sup>.

---

<sup>97</sup> A. Kojder, Encyklopedia Socjologii, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000, s. 338.

<sup>98</sup> Ibidem, s. 345.

<sup>99</sup> E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, Psychologia społeczna..., op. cit., s. 278.



Normatywny wpływ społeczny nie niesie oczywiście ze sobą tylko negatywnych skutków. Często grupa, której członkostwo bardzo sobie cenimy, wymaga od nas naprawdę subtelnych i zupełnie symbolicznych elementów podporządkowania. Jednak o wiele częściej spotykamy się z sytuacjami, kiedy pozostanie w szeregach jakiejś grupy łączy się z obowiązkiem zmiany sposobu wyrażania się, łamania zasad etycznych i wolności drugiego człowieka. Niektóre grupy dążą do tego, by dokonać wręcz radykalnej, destrukcyjnej zmiany w psychice jednostki, tylko po, by pozyskać nowego członka, którym łatwo sterować i manipulować. W takich przypadkach nie można pozwolić na jakiegokolwiek ustępstwa i konformizm wobec grupy. Nigdy nie powinniśmy też podporządkowywać się, gdy mamy przekonanie, że nasze zachowanie jest słuszne, bo wtedy postępujemy wbrew własnemu dekalogowi zasad moralnych.

Tym, co odróżnia normatywny wpływ społeczny od informacyjnego, jest fakt, że ten pierwszy prowadzi tylko do publicznego konformizmu, bez udziału prywatnej akceptacji. Kiedy ludzie podążają za normatywnym wpływem społecznym, to naśladują innych nawet wtedy, kiedy nie wierzą w to, co robią.

Nie trzeba specjalnej spostrzegawczości, by dostrzec normatywny wpływ społeczny w życiu codziennym. Kiedy obserwujemy ubiory ludzi mijanych na ulicach miast, możemy łatwo zidentyfikować „zagorzałych konformistów”. Sytuacja ta jest szczególnie klarowna w przypadku młodzieży, czyli grupy niezwykle plastycznej, bo podatnej na wpływy. Ale w kontekście globalnym także można obserwować na tym polu pewne prawidłowości. Długość kobiecych spódnic ulegała na przemian skróceniu i wydłużeniu praktycznie co kilka lat, a mężczyźni w latach siedemdziesiątych zdecydowali się nosić szerokie krawaty, podczas gdy już dekadę później, niezwykle modne stały się wyłącznie te wąskie. Bez wahania możemy zawyrokować, że style jeszcze niedawno uważane za przestarzałe i śmieszne, wróć do łask. Nie inaczej sytuacja wyglądała w przypadku nietypowych akcesoriów, jak chociażby słynna zabawka nazywana hula-hop. Szaleństwo posiadania tego przyrządu gimnastyczno-rekreacyjnego obiegało praktycznie cały świat, zapewniając zacierającym ręce sprzedawcom nietuzinkowe dochody, a rozentuzjasmowanym milionom ludzi chwile szczęścia i poczucia integracji. Robin M. Akert, jedna z współczesnych amerykańskich psychologów społecznych, tak wspomina pewne słoneczne popołudnie 1858 roku: „Jeździliśmy od sklepu do sklepu w poszukiwaniu hula-hop. Wszędzie, gdzie byliśmy, mówiono nam, że sprzedano już wszystkie.



Moja siostra i ja siedziałyśmy w samochodzie na tylnym siedzeniu, szlochając z zawodu. Ku większemu zmartwieniu naszych rodziców modliłyśmy się cienkimi, wysokimi głosikami o pomoc w znalezieniu hula-hop jeszcze przed zapadnięciem nocy!<sup>100</sup>”

O wiele jednak groźniejsze przejawy normatywnego wpływu społecznego przejawiają się w postaci kulturowej definicji atrakcyjnego ciała. Kultura zachodu od dłuższego czasu manifestuje bardzo szczupłą i wiotką budowę kobiecego ciała, jako tę najbliższą ideału. Normatywny wpływ społeczny pozwala doskonale wytłumaczyć próby stworzenia przez dziesiątki kobiet, takiego właśnie ciała poprzez stosowanie drastycznych diet, a w konsekwencji zaburzenia łaknienia jak anoreksja czy bulimia.

Jeśli chcemy oprzeć się temu wpływowi, szybko stajemy jednostką, nad której zmianą postawy będzie pracować cała grupa. Jest to pierwszy etap procesu, bo jeśli nie przekona nas łagodna dyskusja na temat odmienności naszych poglądów, grono osób przejdzie do wytoczenia ostrzejszych argumentów w postaci oskarżeń o brak współpracy i rozbijanie struktury funkcjonowania grupy. Jeśli i to na nas nie poskutkuje, możemy być przygotowani, że zostaniemy w takiej czy innej formie odizolowani od grupy, do czasu reformy swoich poglądów.

Mając świadomość tych smutnych konsekwencji swojego oporu, można zadać sobie pytanie, czy warto? Jednak, kiedy zrozumiemy, gdzie przebiega granica pomiędzy godnością człowieka, kręgosłupem moralnym a ślepym naśladownictwem i zatraceniem wszelkich zachowań opierających się na etycznym, racjonalnym myśleniu, to z pewnością dojdziemy do wniosku, że cena nie jest wysoka. Za przykład może posłużyć przypadek Rosy Parks z 1955 roku. Ta kobieta wsiadła do praktycznie pełnego autobusu w Montgomery, w stanie Alabama i usiadła w jego części wydzielonej wtedy jeszcze tylko dla ras czarnej, odmawiając jednocześnie kierowcy, gdy ten nakazał jej zmianę miejsca. Wystąpiła nie tylko przeciw wszystkim pasażerom autobusu, którzy natychmiast wyrazili swoją dezaprobatę, ale także przeciwko prawom Jima Crowa, które obowiązywały w południowych stanach. Ta bohaterska postawa Parks stała się wkrótce potem motywem do uchylecia tych praw, a także przedmiotem debat nad znaczną modyfikacją praw obywateli. Jedna osoba, która oparła się konformizmowi, przeszła do historii, bo postępując zgodnie z własnym sumieniem i moralnymi zasadami, odważyła się powiedzieć nie.

Jeszcze jednym niezwykle ważnym powodem posłuszeństwa normom społecznym jest bezrefleksyjny konformizm normatywny. Czasami nasze normy społeczne są tak

---

<sup>100</sup> Ibidem, s. 285.



zinternalizowane i uznane za poprawne sposoby zachowania, że ludzie są posłuszni im nawet wtedy, gdy nikt nie wywiera na nich żadnej presji<sup>101</sup>. Normy te są do tego stopnia zakorzenione, że nie zastanawiamy się nad tym, co robimy i dlaczego, lecz automatycznie wykonujemy jakieś działania. Doskonale może zobrazować to eksperyment przeprowadzony przez psycholog Tager i jej współpracowników. Poprosiła ona o tą samą, drobną przysługę ludzi oczekujących w bibliotece na swoją kolejkę do kserokopiarki, na dwa, różne sposoby. Pierwszej badanej grupie została przedstawiona prośba w formie: „Przepraszam, mam tu pięć stron. Czy mogłabym skorzystać z kopiarki?” Na prośbę w tej formie zgodziło się zaledwie 60% proszonych przez nią osób, tym samym pozwalając skorzystać z kopiarki poza kolejką. Drugiej grupie badanych została przedstawiona prośba w formie: „Przepraszam mam tu pięć stron. Czy mogłabym skorzystać z kopiarki, bo chciałam je skopiować?” Na tę formę zapytania pozytywnie odpowiedziało aż 93% badanych. Warto rozważyć, co spowodowało taką różnicę w odsetku osób, które wyraziły aprobatę. Pierwsza forma prośby nie była pozbawiona uzasadnienia, więc stosunkowo łatwo i w logiczny sposób możemy sobie wytłumaczyć, że w większości ludzie nie odstąpili miejsca w kolejce, gdyż nie mieli racjonalnych powodów, by to uczynić. W drugim jednak wypadku skuteczność prośby zaopatrzonej w uzasadnienie okazała się wysoka, choć samo uzasadnienie dalekie było od statusu faktu usprawiedliwiającego takie zachowanie. Druga forma prośby stwierdzała właściwie jedynie oczywisty fakt, że kopiarek używa się do kopiowania, a mimo to wystarczyło to do tak powszechnej aprobaty. Jedno słowo „bo” automatycznie spowodowało zgodę, pomimo faktu, że następujące po nim słowa nie zawierały w sobie żadnej rzeczywistej informacji uzasadniającej tą prośbę. Takie zjawisko jest niestety całkowicie zgodne z powszechnie znaną regułą rządzącą ludzkim zachowaniem, która mówi, że zwracając się z prośbą do kogoś o oddanie nam przysługi, potęgujemy szansę jej spełnienia, jeśli tylko dostarczymy jakiegoś uzasadnienia. Wynika to z faktu, że ludzie po prostu lubią mieć jakiś motyw, dla którego coś robią<sup>102</sup>. Zupełnie inną kwestią pozostaje weryfikacja racjonalności tego motywu.

Najlepszym sposobem uchronienia się przed normatywnym wpływem społecznym jest zwrócenie szczególnej uwagi na to, jak postępujemy w wielu sytuacjach, gdyż już samo uświadomienie zagrożenia wpływu jest pierwszym krokiem do stawienia oporu. Nie ma na to lepszej recepty niż wiedza o warunkach, w których ludzie ulegają normatywnemu wpływowi społecznemu. Musimy być świadomi, że ten typ konformizmu wzrasta, gdy grupa liczy trzy lub więcej osób. Wynika to z tego, że jesteśmy bardziej podatni na wpływ, kiedy oddziałuje na

---

<sup>101</sup> Ibidem, s. 288.

<sup>102</sup> R. Cialdini, D. Kenrick, S. Neuberg, Psychologia społeczna..., op. cit., s. 18.





nas większa liczba osób. Inną siłą decydującą o wpływie ludzi na nas, są relacje, w jakich z nimi pozostajemy. Takie uczucia jak: miłość, przyjaźń i wzajemny szacunek zdają się obligować do ustępstw czy podjęcia określonych kroków. Musimy mieć jednak cały czas na uwadze, czy w kierowaniu się tą zasadą, nie stajemy się jej ofiarami. Osoby, które są świadome ich znaczenia dla nas, mogą niejednokrotnie w niezwykle wyrachowany i konsekwentny sposób korzystać z owego mechanizmu. Normatywny wpływ zdaje się mieć szczególnie oddziaływanie, kiedy grupa, w której się znajdujemy, jest jednomyślna w swej strategii postępowania. To znaczy, że najtrudniej go przełamać, kiedy znajdziemy się pod lawiną naporu, nie mając za sobą żadnego sprzymierzeńca. Kiedy uda się przekonać do słuszności swoich poglądów czy postępowania bodaj jedną lub kilka osób, o wiele łatwiej przekonać w późniejszym etapie znacznie większą grupę. Nie bez znaczenia pozostaje fakt wyrastania w określonej kulturze. Badania Miligrama, Whittakera i Meadea dowiodły, że ludzie określonej narodowości mają tendencje do zachowywania się bardziej konformistycznie niż innej<sup>103</sup>. Eksperymenty przeprowadzone na przestrzeni lat ukazały też jedną pokrzepiającą prawidłowość, iż bezmyślny konformizm ulega obecnie stopniowemu zmniejszeniu. Czynnikiem, który warunkuje wystąpienie skali konformizmu, są pewne cechy osobowości, które decydują o tym, że jesteśmy bardziej lub mniej odporni na wpływ ze strony innych ludzi. Zwykle osoby zabiegające o dużą aprobatę ze strony innych są bardziej skłonne do konformizmu.

Jeszcze jedną ze zmiennych, która nieznacznie różnicuje podatność na wpływ jest płeć<sup>104</sup>. Pewnych wyjaśnień tego zjawiska dostarczają badania Wendy Wood i Briana Stagnera przeprowadzone w 1994 roku. Sugerują oni, że owa podatność na uleganie wpływowi nasila się w warunkach presji grupowej, kiedy to stanowisko danej osoby wyraźnie różni się od przekonań reszty grupy. Wood i Stanger uważają, że rozwiązanie zagadki tkwi w roli kobiety, jaka obowiązuje w większości społeczeństw. To najczęściej na kobiecie spoczywają zadania budowania pozytywnych relacji i pomostów między ludźmi, a co za tym idzie, dbałości o harmonię, a jak wiadomo wszystkie te cele o wiele łatwiej zrealizować w toku uzgodnienia postaw i przekonań. Gdy do tego nie dochodzi, często kobieta ponosi ryzyko dezaprobaty społecznej, która pojawia się w konsekwencji niespełnienia oczekiwań otoczenia. Dlatego też kobiety są wręcz nagradzane za wyrażenie zgody, a nie sprzeciwu, szczególnie w kontekście społecznym<sup>105</sup>.

<sup>103</sup> E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, Psychologia społeczna..., op. cit., s. 299.

<sup>104</sup> K. Wren, Wpływ..., op. cit., s. 45.

<sup>105</sup> R. Cialdini, D. Kenrick, S. Neuberg, Psychologia społeczna..., op. cit., s. 274.



Wracając do przykładów z życia, gdzie natykamy się na przebiegłe korzystanie z zasady funkcjonowania społecznego dowodu słuszności, wystarczy rozpocząć od przytoczenia sytuacji w restauracjach. Nie sposób przeoczyć tam małych talerzyków na napiwki, celowo postawionych przed klientem z kilkoma banknotami na wierzchu. Barmani chcą w ten sposób wyzwoić wśród klientów przekonanie o szczodrości ich poprzedników, a tym samym nadać rangę takiego zachowania jako właściwego postępowania w barze. Kiedy przyjdzie komuś przyjrzeć się marketingowej pracy kapłanów ewangelistów, z pewnością i tam odnajdzie charakterystyczne cechy działania informacyjnego wpływu społecznego. Umieszczają oni pośród zwykłych słuchaczy swoich stałych współpracowników, aby ci w odpowiednim momencie występując ze świadectwem lub składając datek, mogli posłużyć za wzorzec postępowania dla całej reszty. Często, gdy jedna z bardziej znaczących osobistości przybywa do określonych miast, najbardziej zagorzali wierni wzywani są do tego, aby pojawić się w danym miejscu i czasie, tylko po to, aby wywołać wrażenie sztucznego tłumu.

Praktycznie na każdym kanale autorzy reklam informują nas o tym, że ich produkt osiąga „największą” lub „najszybciej rosnącą” sprzedaż na całym rynku. Jest to jeden z najmocniejszych argumentów przemawiających do ludzkiej świadomości, a tym samym prosty sposób pozwalający uniknąć komunikowania wprost, że dany produkt jest najlepszy. Informacja, że inni klienci są o tym przekonani, stanowi wystarczający dowód. Na każdych festynach, czy akcjach zbierania datków, organizatorzy poświęcają wiele czasu na odczytywanie długiej listy nazwisk osób, które zechciały wesprzeć szczytny cel. Ten żmudny zabieg ma uświadomić jeszcze niezdecydowanym, że skoro tyle ludzi złożyło już datek, to musi to być najwłaściwsze postępowanie w takiej sytuacji. Kreowanie sztucznej popularności w kontekście nowych klubów czy funkcjonujących już dyskotek, też opiera się na tym prostym mechanizmie. Niekiedy mogą więc zdziwić ludzie ustawieni w kolejkach po bilety przed na wpół pustymi obiektami. Większość dobrych sprzedawców była w przeszłości instruowana, by możliwie jak najczęściej pozwali sobie na wzmiankę o klientach, którzy zakupili już produkt. Cavett Roberts wydał nawet jasną dyrektywę dla uczących się zawodu sprzedawcy, która mówiła, że z uwagi na to, iż 95 % ludzi to imitatorzy, a jedynie 5% to inicjatorzy, o wiele rozsądniejszym wydaje się prezentowanie rzekomego postępowania innych niż poszukiwanie nawet najbardziej wyszukanych argumentów za kupnem produktu.

Albert Bandura wykazał, że społeczny dowód słuszności może posłużyć szczytnym celom, jak na przykład eliminowanie niepożądanych zachowań. Dzięki mechanice informacyjnego wpływu społecznego ludzie cierpiący na lęki przed różnego rodzaju obiektami, czyli fobie, mogą z nich zostać całkowicie wyleczeni. W jednym z badań Bandury i jego



współpracowników, dzieci cierpiące na silny lęk przed psami oglądały przez około 20 minut dziennie swojego rówieśnika, który bawił się z czworonogiem. Zaledwie po czterech dniach stosowania tego prostego zabiegu, aż 67% dzieci wyraziło zgodę na pozostanie z psem i zainicjowanie zabawy. Pomiar kontrolny przeprowadzony miesiąc później nie tylko nie wykazały zaniku tego procesu, ale nawet jego nasilenie. Co ciekawe, w toku kolejnych badań okazało się, że w celu redukcji omawianych lęków, nie była nawet konieczna projekcja na żywo. Zupełnie podobny wpływ na dzieci miało jedynie oglądanie filmu prezentującego zabawę innego dziecka z psem. Rok później, bo już w 1968 roku Bandura i Menlove zaprezentowali dowody na to, że najskuteczniejsze w tym przypadku są filmy, na których kilkoro dzieci bawi się z różnymi psami, co miało bezpośrednie przełożenie na to, że społeczny dowód słuszności funkcjonuje najmocniej, kiedy pochodzi od różnych osób<sup>106</sup>.

W 1972 roku O'Connor otrzymał podobne rezultaty w badaniach nad przedszkolakami cierpiącymi na zachowania społeczne. Zastosowanie metody terapeutycznej miało dotyczyć niezwykle nieśmiałyh dzieci, które zwykle izolowały same siebie, stojąc samotnie na uboczu i nie biorąc udziału w codziennych zabawach rówieśników. Jak doskonale wiemy, ten wczesny wzorzec zachowania, może być początkiem późniejszej długotrwałej izolacji, która wydatnie utrudni przystosowanie jednostki w dorosłym życiu. Naukowiec nagrał film, który prezentował samotne smutne dziecko, które w odosobnieniu przyglądało się zabawie innych dzieci. Chwilę później ten sam chłopczyk czy dziewczynka włączali się stopniowo do zabawy, co sprawiało radość zarówno im, jak i bawiącym się rówieśnikom. Taka multimedialna prezentacja aplikowana była zahamowanym społecznie dzieciom, losowo dobranym z czterech przedszkoli. Już nawet bezpośrednio po filmie stroniące od towarzystwa dzieci, zaczęły podejmować próby kontaktu z rówieśnikami, równie często jak dzieci nieposiadające żadnych zaburzeń. Powtórne badania wykazały wręcz niebywałą właściwość: po obejrzeniu tego rodzaju filmów, uprzedni samotnicy wyrastali wręcz na liderów w zakresie liczb nawiązywanych kontaktów z rówieśnikami. Niestety inne badania wykazały i ciemną stronę konsekwencji oglądania przez dzieci filmów, ale zawierających przemoc i agresję. Chociaż długotrwały wpływ oglądania agresji w telewizji nie ma bezpośredniego wpływu na pojawienie się przemocy w indywidualnym zachowaniu młodego widza, to jednak wyniki dobrze kontrolowanego eksperymentu prowadzonego przez Lieberta i Barona, dowiodły, że taki proceder może wbudować specjalny kod przekonywujący, że są to właściwe sposoby postępowania. Dwie grupy wiekowe: pięcio-, sześciolatkowie i ośmio-, dziewięciolatkowie

---

<sup>106</sup> A. Bandura, J. Grusec, F. L. Menlove, Vicarious extinction of avoidance behavior, „Journal of Personality and Social Psychology” 1967, nr 5, 16-23.



oglądały program telewizyjny, który prezentował zamierzoną agresję ludzi wymierzoną wobec siebie oraz film kontrolny o wyścigach konnych. Dzieci, które miały okazję obejrzeć film ze scenami agresji wykazywały znacznie więcej nadpobudliwych zachowań w stosunku do grupy rówieśniczej, która obejrzała film kontrolny<sup>107</sup>.

Reguła społecznego dowodu słuszności w pewnych warunkach działa silniej niż w innych. Sprzyja jej, co mieliśmy okazję sobie przedstawić, niepewność. Drugim bardzo silnie warunkującym czynnikiem jest podobieństwo. Reguła dowodu społecznego skuteczniej działa w przypadku, gdy mamy okazję obserwować zachowanie ludzi podobnych do nas samych. Nie może wobec tego dziwić fakt, że producenci różnego rodzaju reklam umieszczają bądź umieszczają w reklamach ludzi kreowanych na „zwykajnych”. Zdecydowana większość grup docelowych produktów stanowią statystyczne jednostki, więc higieniczne podpaski, karma dla kotów i proszki do prania, też są sygnowane przez zwykłych ludzi. Wtedy też czujemy coś w rodzaju więzi z osobą przedstawiającą nam określony produkt, gdyż prezentowana przez nią pozycja społeczna i elementy prestiżu umiejscowione są gdzieś na zbliżonym pułapie do naszego. Dzięki badaniom Murraya, Leupkera, Johnsona i Mittlemarka wiemy też, że tendencja ta występuje nie tylko u dorosłych, ale i u dzieci, dlatego też np. szkolne programy zwalczania palenia przez uczniów odnoszą największe sukcesy, gdy w procesie edukacyjnych instruktorów występują ich rówieśnicy<sup>108</sup>. Dobroczynnych przykładów działania tego mechanizmu w realiach życia społecznego jest naprawdę wiele i nie sposób przytoczyć wszystkich, ale warto zwrócić uwagę i na drugie oblicze ulegania tej regule w kontekście efektu podobieństwa.

Zawsze, kiedy zdamy już sobie sprawę z funkcjonowania określonej reguły, kolejnym krokiem jest próba odpowiedzi na pytanie, jak bronić się przed narzędziem wpływu działającym na tak szeroki wachlarz ludzkich zachowań. Całą sytuację komplikuje fakt, że najczęściej nie chcemy bronić się przed informacją, jaką dostarcza nam ta reguła. Przecież zwykle ułatwia nam podejmowanie właściwych decyzji, stanowiąc wartościowy dowód. Cialdini określa ten dylemat „kontrolą automatycznego pilota”. Docenia fakt, że bardzo często dostarcza nam on nieocenione usługi, ale zwraca uwagę, na niebezpieczeństwa związane z jego funkcjonowaniem. Po pierwsze usilnie namawia do przejęcia steru we własne ręce, gdy tylko wyczujemy jakiegokolwiek symptomy, że pewna rzeczywistość została tylko sztucznie wykreowana przez manipulatorów. Kolejnym krokiem jest zdecydowany kontratak, który powinien skupić się na uświadomieniu twórcy fałszywego komunikatu, że odkryło się jego

---

<sup>107</sup> R. Liebert, R. A. Baron, Some immediate effects of televised violence on children`s behavior, „Developmental Psychology” 1972, nr 6, 469-475.

<sup>108</sup> R. Cialdini, Wywieranie wpływu..., op. cit., s. 127.



mystyfikację. Może to w pewien sposób ostudzić zapal przysłego powielania tego mechanizmu w stosunku do innych.

Jeśli chodzi o jakże powszechne polegania na decyzjach tłumu, warto uzmysłowić sobie, że często cały tłum jest w błędzie, gdyż jednostki go budujące robią coś nie z powodu swojej szczególnej wiedzy, lecz z powodu dowodu społecznego, a więc po prostu naśladują innych.

## 2.5 Sympatia

Nie można polemizować ze stwierdzeniem, że często przystajemy na prośby osób, które znamy i lubimy. Zaskakujący jest jednak fakt, że niewiele mniej czynimy dla osób zupełnie nam nieznanymi. Przejrzystą egzemplifikacją tego zjawiska jest działalność Tupperware, amerykańskiej firmy, która zajmuje się produkcją plastikowych pojemników na żywność i tego gatunku produktów. Korporacja, której działalność rozprzestrzeniła się na społeczeństwa Europy, obu Ameryk i Azji, funkcjonowanie swoje opiera na organizowaniu przyjęć w gospodarstwach domowych, na których rozpowszechnia swoje produkty. Chociaż Tupperware w swej ideologii sprzedaży wykorzystuje jednocześnie kilka narzędzi wpływu, jak reguła wzajemności, zaangażowania, społecznego dowodu słuszności, to w głównej mierze skuteczność swoją zawdzięcza kreatywnemu żerowaniu na regule lubienia. Gospodyni zaprasza do swojego domu grono znajomych, przyjaciół lub sąsiadów, którzy mogą w ten sposób kupić oferowane produkty firmy za pośrednictwem obecnego tam sprzedawcy. Właścicielka domu gratyfikowana jest procentowym udziałem od ceny każdego zakupionego produktu. Sprzedaż plastikowych pojemników tylko pozornie prowadzi przedstawiciel Tuppera, bo rzeczywistym motywem nakłaniającym do dokonania zakupów jest wystosowanie propozycji nabycia obdarzonej sympatią przez gościa osoby. Chociaż w sensie fizycznym propozycję zakupu wystosowuje pracownik Tuppera, to kiedy spojrzymy na sprawę przez pryzmat rozdzielającej uśmiechy, poczęstunki i napoje gospodyni domu, to klarownym staje się zrozumienie, kto gra tu pierwsze skrzypce. Jednocześnie wszyscy goście mają świadomość, że im więcej produktów zakupią, tym większy dochód stanie się udziałem ich przyjaciółki lub znajomego. Nawet wśród tych, u których metoda ta budzi niechęć, często możemy odnaleźć ludzi, którzy zupełnie nie wiedzą, jak uciec przed tym mechanizmem. Potwierdzają to słowa jednej z uczestniczek z przyjęć Tupperware, która zwierzyła się ze swojej bezradności: „Doszło do tego, że nienawidzę być na nie zapraszana, od dawna mam już wszystkie potrzebne pojemniki. A gdybym chciała jeszcze jakieś, kupiłabym je taniej w domu towarowym. Jednak,



gdy zadzwoni do mnie któraś przyjaciółka z zaproszeniem, czuję, że muszę pójść. A gdy już się tam znajdę, to czuję, że muszę coś kupić. Jak się temu oprzeć? Przecież robię w ten sposób coś dla mojej własnej przyjaciółki<sup>109</sup>. Korporacja Tupperware Home Parties doprowadza do tego, że w akcie kupna – sprzedaży zaczynają funkcjonować nieobecne w naturalnych warunkach pierwiastki w postaci zaufania, ciepła, poczucia bezpieczeństwa i zobowiązania. Badania prowadzone przez Frenzera i Davisa w 1990 roku dowodzą, że wielkość więzi łączącej kupującego i sprzedawcę dwukrotnie silniej wpływa na decyzję o zakupie niż stopień w jakim nabywcom podoba się sam produkt<sup>110</sup>. Nie powinno więc dziwić, że wartość sprzedaży dokonywanej podczas przyjęć Tupperware przekracza kwotę 2,5 mln dolarów.

Dzisiaj coraz więcej organizacji dobroczynnych usilnie namawia zbieraczy datków, aby szukali darczyńców w bezpośrednim sąsiedztwie swojego miejsca zamieszkania. Jakże trudniej przecież odmówić znanemu od lat sąsiadowi niż komuś zupełnie obcemu. Praktycy wpływu społecznego już dawno odkryli, że osoba znana klientowi wcale nie musi być obecna podczas zakupu produktu, niejednokrotnie wystarczy powołać się na samo nazwisko polecającego. Za każdym razem, kiedy uda pozyskać się nowego klienta, proszony jest on o wskazanie swoich znajomych czy przyjaciół, którzy potencjalnie mogli być równie zainteresowani określonym produktem. Podstawą sukcesu takiej metody jest fakt, że każdemu nowemu klientowi przedstawiana jest rekomendacja lub polecenie jego własnego przyjaciela. Niekiedy jednak praktycy wpływu społecznego nie mogą jednak dysponować fizyczną obecnością osoby, która znana jest obu stronom. W takiej sytuacji nie pozostaje im nic innego, aby nakłonić swoje ofiary, by polubiły ich samych, a następnie bazować na korzyściach z tego płynących w myśl mechanizmu. Joe Girard, sprzedawca samochodów z Detroit i jednocześnie człowiek uznawany dwunastokrotnie z rzędu najlepszym sprzedawcą samochodów na świecie, dostarczył w wywiadzie pewnemu dziennikarzowi prostej recepty na sukces w handlu. Stwierdził, że aby dopiąć każdego interesu, wystarczy dostarczyć klientowi dowodów sympatii i przedstawić odpowiednią cenę. Girard potwierdził w ten sposób, jak ważna jest reguła sympatii przy prowadzeniu interesu, natomiast w żaden sposób nie wyjaśnił, jak ją uzyskać. Badacze nauk społecznych poszukują kompletnej odpowiedzi na to pytanie od dziesiątków lat, dlatego w obecnych czasach dysponujemy dosyć obszerną wiedzą z tego zakresu.

Większość czynników w tym wypadku wydaje się być skupiona wokół zjawiska zwanego aureolą. Polega ono na tym, że określona pozytywna cecha człowieka niekiedy jest w stanie przyćmić swym blaskiem wszystkie pozostałe cechy tej osoby, a tym samym determinuje

---

<sup>109</sup> Ibidem, s. 154.

<sup>110</sup> Ibidem, s. 153.



sposób, w jaki człowiek widziany jest przez otoczenie. Jednym z przykładów jest automatyczna skłonność człowieka do przypisywania ludziom ładnym, takich cech, jak: utalentowanie, sympatyczność, uczciwość i inteligencja. Badania prowadzone przez Budesheima i DePaola wykazały, że przystojni kandydaci na posłów uzyskiwali dwa i pół razy więcej głosów od kandydatów pozbawionych wyróżniających się aparycji. Na całym świecie doskonale znane jest pojęcie „osobowości telewizyjnej”. Stają się nimi osoby, które łączą w sobie dwie, wydawałoby się, zgoła odmienne cechy: potrafią dominować, a jednocześnie pozostawać życzliwie nastawionymi do świata, wrażliwymi na problemy społeczne ludźmi. Kiedy obserwuje się kandydatów na prezydenta państwa w ich kampaniach, można odnieść nieodparte wrażenie, że dysponujemy wręcz rzeszami takich charyzmatyków. Niestety, chociaż zdarzają się wybitne osobowości w historii, z których możemy być dumni, eksperci z zakresu technik wywierania wpływu na ludzi uświadamiają nas, że w zdecydowanej większości prawda leży gdzieś indziej. To telewizja może kierować naszą sympatię bądź niechęć do określonych polityków, balansując środkami technicznymi niczym żongler w cyrku. Kwestie, które często uciekają naszej świadomości, to efekt częstości prezentacji danego kandydata, gra świateł podczas debat telewizyjnych, umiejscowienie potencjalnych elektów oraz sam wygląd zewnętrzny pretendentów do fotela prezydenckiego. O tym, jak wielkie ma to znaczenie, przekonał się już w 1960 roku Richard Nixon podczas debaty telewizyjnej z Johnem F. Kennedym<sup>111</sup>. Grona licznych ekspertów wielokrotnie stwierdzały, że argumenty prezentowane przez Nixona były o wiele mocniejsze, bardziej przekonujące, a nade wszystko dające szansę na poprawę sytuacji w polityce i ekonomii. Mimo to Kennedy, który zaprezentował się opalony, w doskonale skrojonym garniturze i z nieniknącym uśmiechem na ustach, został odebrany jako ambitny i bardziej kompetentny polityk. Chociaż może nas to oburzać, prawda jest taka, że to bardzo często styl wygrywa w polityce z argumentami. Miażdżąca większość widzów nie zna technik tworzenia obrazu ani niuansów pracy kamer. Mimo to, na podstawie tego co dostrzega, wypracowuje przekonanie, że oglądani podczas debat politycy zachowują się wobec siebie w konkretny sposób. Doskonałym spuentowaniem wagi tej kwestii niech będą słowa nauczonego doświadczeniem Nixona, który tuż po kampanii w 1968 roku powiedział do polityków ubiegających się o urząd prezydenta: „Zaufaj bez reszty swojemu producentowi telewizyjnemu. Niech on decyduje o makijażu, nawet gdyby Ci od tego zbierało się na mdłości. Niech Ci powie, gdzie masz siedzieć; niech Ci powie, jakie jest najlepsze ustawienie kamer; niech Ci powie, jak masz się uczesać”<sup>112</sup>.

<sup>111</sup> K. Skarżyńska, Człowiek a polityka. Zarys psychologii politycznej, Scholar, Warszawa 2005, s. 329.

<sup>112</sup> Ibidem, s. 329.



Podobnie sytuacja wygląda w przypadku kandydatów ubiegających się o zatrudnienie w firmach czy instytucjach państwowych. Atrakcyjny kandydat ubiegający się o miejsce w pracy ponad dwukrotnie silniej oddziałuje swym wyglądem niż kwalifikacjami zawodowymi. Wpływ fizycznego wyglądu zauważyli nawet ekonomiści analizujący zarobki. Przedstawili oni dane, że osoby atrakcyjne fizycznie, zarabiają średnio od dwunastu do czternastu procent więcej od swych mniej atrakcyjnych współpracowników. Bardziej przerażające są wyniki badań w dziedzinie sądownictwa. Oceniono, że przystojni oskarżeni otrzymują znacznie niższe wyroki lub mają dwukrotnie większą szansę, by w ogóle nie trafić do więzienia, niż nieatrakcyjnie fizycznie przestępcy lub posiadający zniekształcenia twarzy. Osoby o przyjemnej aparycji fizycznej są faworyzowane zarówno przez sędziów jak i sędziny.

Ludzie postrzegani jako ładni mają oprócz tego większe szanse na uzyskanie pomocy w potrzebie oraz mają silniejszy wpływ na audytorium, dzięki czemu potrafią łatwiej przekonywać innych do swoich racji.

Należy mieć jednak świadomość, że większość społeczeństwa charakteryzuje się przeciętną urodą, dlatego też tym, co może być kamieniem milowym do zbudowania platformy porozumienia jest wykreowanie iluzji podobieństwa. Zwykle darzymy sympatią osoby, które przypominają nam nas samych pod względem cech osobowości, charakteru, stylu życia, wyznawanych przekonań i doświadczeń życiowych. Tu otwiera się ogromne pole przed praktykami wpływu społecznego, którzy za wszelką cenę starają się pod tymi względami wydawać podobni do nas. Przedstawianie siebie drugiej stronie jako lustrzanego odbicia partnera interakcji pozwala na kreację podświadomej sympatii, a tym samym zamazuje obraz trzeźwej analizy sytuacji.

Liczni sprzedawcy są uczeni zwracania bacznej uwagi na sygnały mówiące o poglądach czy zainteresowaniach klientów. Możemy być pewni, że jeśli sprzedawca samochodów zauważy w naszym bagażniku wędkę, nie omieszka nadmienić „mimowolnie“ w trakcie negocjacji, jakim to nie jest fanem łowienia ryb i spędzania czasu nad wodą. Nie powinniśmy być też zdziwieni, gdy wkrótce po okazaniu dowodu osobistego, sprzedawca ze świetnie udawanym zaskoczeniem „odkryje“, że również urodził się w tym mieście, bądź województwie, co my<sup>113</sup>. Nawet subtelne aspekty podobieństwa pomiędzy aktorami społecznymi są w stanie wytworzyć sympatię pomiędzy nimi. Niezależnie od płaszczyzny i rozciągłości podobieństw jakie występują pomiędzy jednostkami, już samo ich zaistnienie jest

---

<sup>113</sup> R. Cialdini, Wywieranie wpływu..., op. cit., s. 159.



dobrym wstępem do walki o późniejsze ustępstwa w negocjacjach rynkowych. O wiele trudniej odmówić ludziom, z którymi coś nas łączy.

Warte odnotowania jest to, że praktycy wpływu społecznego na szeroką skalę wykorzystują siłę pozorowanej współpracy. Do najbardziej klarownych przykładów należy tutaj procedura przesłuchań stosowana przez policję, która najbardziej znana jest pod hasłem „dobry-zły policjant“. Człowiek oskarżony o jakieś przestępstwo, wysłuchawszy przysługujących mu praw, prowadzony jest do pokoju przesłuchań, gdzie czeka na niego dwóch funkcjonariuszy prawa. Jeden z nich gra rolę złego policjanta i zanim jeszcze podejrzany usiądzie, natychmiast zaczyna od agresywnej postawy wobec niego. Objawia się ona nierzadko stekiem przekleństwem, ostrymi epitetami pod adresem oskarżonego i formułowaniem najczarniejszych wizji rozwoju wypadków. W sytuacji, gdy podejrzany utrzymuje, że jest niewinny, zły policjant potęguje swoją agresję, balansując praktycznie na pograniczu prawa, które stanowi o nietykalności fizycznej oskarżonego. Nierzadko też powołuje się na swoje znajomości w prokuraturze, które jest skłonny uruchomić, by tylko uzyskać jak najwyższy wymiar kary dla oskarżonego. Wtedy po raz pierwszy do akcji wkracza dobry policjant, próbując bezskutecznie uspokoić swojego kolegę. Początkowo jest to ogólna prośba ostudzenia emocji, następnie swego rodzaju obrona oskarżonego w postaci wyszukiwania okoliczności łagodzących. Kiedy i to napotyka na ścianę niezrozumienia, proponuje zwykle kawę dla wszystkich w celu rozładowania emocji. Sam natychmiast przystępuje do wyjaśnień oskarżonemu, że jego partner wcale nie żartował w kwestii koneksji w prokuraturze i niezbitych dowodów przeciwko oskarżonemu. Oświadcza, że oskarżonemu rzeczywiście grozi wieloletni wyrok, ale w tym momencie, przed powrotem jego partnera jest jeszcze szansa na zmianę biegu wydarzeń. Zapewnia, że jeśli tylko ten przyzna się teraz do winy i opowie faktyczny przebieg wydarzeń, prowadzenie sprawy przejdzie w jego ręce, a tym samym będą mogli jednocześnie popracować nad minimalnym wyrokiem kary. W takiej sytuacji oskarżony przystaje na takie warunki z dwóch powodów. Groźby złego policjanta wywołują same negatywne emocje na czele ze strachem, gdy tymczasem propozycja dobrego stróża prawa jawi się na tym tle jako szczególnie rozsądna. Nade wszystko tym, co odgrywa tutaj fundamentalną rolę, to zbudowanie w oskarżonym uczucia, że ktoś stoi po jego stronie. Jeśli zbuduje się w nim uczucie, że ma się na uwadze jego dobro i podejmuje się współpracę w imię tego dobra, jest to bardzo duże prawdopodobieństwo, że zgodzi się on na przedstawioną propozycję.

Reguła wpływu społecznego opierająca się na sympatii mówi, że ludzie mają naturalną skłonność do negatywnej oceny osoby, której przypada rola przekazywania złej wiadomości, nawet jeśli nie ma on nic wspólnego z treścią tej wiadomości. Oczywiście mechanizm ten działa



i w drugą stronę – nadawca pozytywnego komunikatu odbierany jest jako osoba kompetentna, życzliwa i przyjaźnie nastawiona do ludzi. W konsekwencji to, jaki komunikat przyjdzie nam przekazywać, w znacznym stopniu wpłynie na poziom sympatii bądź antypatii, jakimi będziemy darzeni. Podobnie, ogromne znaczenie ma, kto towarzyszy nam przy prezentacji komunikatu lub przebywa w naszym otoczeniu. Badania Millera, Cambella, Twedta i O'Connella dowiodły, że ludzie mają tendencję do zakładania, iż posiadamy te same lub podobne cechy charakteru i przymioty, co nasi przyjaciele lub osoby przebywające w naszym bliskim otoczeniu<sup>114</sup>.

Najtrafniej obrazując to zjawisko, ponownie warto odnieść się do przykładów z życia codziennego. Reklama, która obecna jest dziś wszędzie, dostarcza aż nazbyt wyraziście wizualizacji tego mechanizmu. Twórcy jej treści za wszelką cenę starają się powiązać w naszej świadomości przedmioty prezentowane jako produkty na sprzedaż z aktorem, który prezentuje ich walory. Dlatego też w prasie, radio, telewizji i Internecie możemy obserwować zalewającą nas falę modelek, lekarzy, różnego rodzaju ekspertów starających nas uwieść pięknem, iluzją profesjonalizmu czy niedoścignionym indywidualizmem. Jak na ironię, ludzie za wszelką cenę utrzymują, że owe postacie nie mają na ich decyzje znaczącego wpływu. Tymczasem milionowe inwestycje znanych koncernów w sławnych aktorów i sportowców jawnie temu przeczą. Co ciekawe, owe sławy wcale nie muszą reklamować czegokolwiek związanego z wykonywanym przez nich zawodem czy stylem życia. Rzeczą kluczową dla producenta jest po prostu wytworzenie pozytywnego skojarzenia dla swojego produktu, stąd też tenisiści reklamujący chipsy czy napoje orzeźwiające i aktorki promujące motocykle. O tej sile przekazu nie zapominają również i politycy, którzy tak ochoczo fotografują się z gwiazdami i skłonni są wyłożyć milionowe honoraria, by tylko te zgodziły się identyfikować z ich opcją polityczną.

Siła wpływu społecznego opierająca się na sympatii do danej jednostki jest tak mocna, że wręcz człowiek utożsamia ją z samym sobą. Kiedy obiekt uwielbienia odnosi zwycięstwa, to i my celebруем jego sukces, kiedy przegrywa z kretelem, przeżywamy gorycz porażki. Skrajnym przykładem są tu fanatyczni kibice sportowi, którym nie chodzi o rozrywkę ani o zabawę, ale o wartość własnej osoby. Są tak mentalnie utożsamieni ze swoimi idolami, że zdolni są do agresywnych zachowań do piosenkarzy, sportowców czy gwiazd filmowych. Można zadać sobie pytanie, skąd to pragnienie pławienia się w cudzym sukcesie, które niekiedy przybiera skrajne formy? Odpowiedź jest tyleż prosta, co smutna, to większa lub mniejsza dolegliwość społeczna polegająca na niskiej samoocenie, która prowadzi do poszukiwania

---

<sup>114</sup> Ibidem, s. 159.



prestżu nie we własnych osiągnięciach, ale poprzez skojarzenie własnej osoby z obcymi jednostkami. Tym samym możemy odpowiedzieć sobie na pytanie, dlaczego tak wielu ludzi, tak próbuje szczyć się samą tylko znajomością sławnych i znanych osób.

Robert Cialdini podpowiada niezwykle rozsądną i logiczną linię obrony przed praktykami wpływu społecznego stosowanych przez tych, którzy dążą do osiągnięcia indywidualnych korzyści na podstawie stosowania techniki opierającej się na regule sympatii. Z uwagi na to, że dróg do pozyskania sympatii jest wiele, nie jesteśmy w stanie ogarnąć świadomością wszystkich w danym miejscu i określonym czasie. Zamiast tego możemy skupić się na subiektywnie odczuwanej sympatii do naszego rozmówcy. Jeśli odniesiemy wrażenie, że zupełnie obcy dla nas człowiek, z jakiś początkowo niewytłumaczalnych powodów jest nam szczególnie bliski, a jednocześnie jesteśmy uczestnikami jakiejś wymiany handlowej lub jesteśmy do czegoś usilnie namawiani, jest to idealny moment, by uświadomić sobie, że oto zostajemy poddawani jakiejś manipulacji. Plan działania w takiej sytuacji polega na przewartościowaniu postrzegania rzeczywistości. Nie polega to w żadnym wypadku na wzbudzaniu w samym sobie antypatii do drugiej strony. Niejednokrotnie można bowiem trafić na życzliwego sprzedawcę samochodów czy handlarza nieruchomości, więc tym bardziej w tym świetle zrywanie interesu z kimś, kto jest sympatyczny, a do tego oferuje najlepsze z dostępnych możliwości, byłoby postępowaniem irracjonalnym. Właściwą reakcją w takiej sytuacji powinna być jedynie koncentracja uwagi na merytorycznych zaletach samego przedmiotu targu. Największy problem dla większości ludzi stanowi właśnie oddzielenie obiektu zainteresowania od cnót osoby, która prezentuje jego walory. Niestety, bardzo często pogrążeni w samym kontakcie, odbiegamy myślami coraz dalej od istoty naszych negocjacji.

## 2.6 Władza i autorytet

Chcąc dogłębnie zrozumieć naturę człowieka w kontekście jednego z najbardziej podstawowych czynników wśród składowych życia społecznego, jakim jest posłuszeństwo, nie wystarczy odwołać się do kilku koncepcji teoretycznych. Motywy, dla których człowiek porzuca wszystko, czego nauczył się w zakresie etyki i moralnego postępowania, próbowały odnaleźć już rzesze myślicieli w każdej epoce historycznej. Niezmiennie na podstawie tych przemyśleń można sformułować parę wniosków. Przede wszystkim posłuszeństwo pozwala na rozwinięcie skomplikowanych systemów produkcji, przyczynia się walcnie do rozdziału dóbr. Nieodłącznie też związane jest z naszym bezpieczeństwem oraz pozwala kontrolować członków społeczeństwa w perspektywie rozmaitych dziedzin życia. Nie możemy zapomnieć,



że posłuszeństwo ma również głębokie korzenie religijne. Biblia wielokrotnie operuje tym pojęciem w kontekście sytuacyjnym, co wiąże się bądź z nagrodami lub klęskami i zagładą. Dość przytoczyć historię Adama i Ewy lub przypadek Abrahama, by zrozumieć, jak już w odległych dziejach ludzkości proklamacja posłuszeństwa była zgubna w skutkach.

Arystoteles także poświęcił uwagę tej tematyce, jako pierwszy wprowadzając rozróżnienie na władzę despotyczną, polegającą na kontroli nad niewolnikiem i władzę polityczną, polegającą na wpływaniu na wolnego obywatela<sup>115</sup>. Władzę rozumianą jako panowanie nad innymi rozłożył praktycznie na czynniki pierwsze Max Weber. Stanowiła ona dla niego jeden z podstawowych wymiarów życia społecznego. Idea tego działania społecznego polegała na podporządkowaniu jednych ludzi woli innych. Weber zakładał też, że strony stosunku władzy akceptują ten typ zależności na podstawie przekonania o jego prawomocności. Dywagacje o istnieniu władzy rozpoczynał on jedynie w przypadku wystąpienia kilku czynników, jak: istnienie samych panujących i podwładnych, posiadanie woli wpływania na podwładnych, która wyraża się w rozkazach oraz stwierdzeniu aktu posłuszeństwa, który nie jest w żaden sposób kwestionowany przez podwładnych. Taka definicja pomija jeden z najbardziej interesujących i fascynujących dla autora tej pracy aspektów, czyli możliwości wywarcia wpływu, uzyskania posłuszeństwa, podjęcia konkretnych działań, bez świadomości poddanych temu działaniu, że są oni „sterowani“ przez drugą stronę. Zresztą Weber został wystarczająco mocno skrytykowany przez twórców nieklasycznych teorii władzy, którzy w całości, bądź częściowo próbowali wyjaśnić, że pojmowanie istoty władzy jedynie jako zalegalizowanej i ulegitymizowanej siły, nie wytrzymuje próby czasu<sup>116</sup>.

W obecnym dorobku naukowym mamy do wyboru wiele typów definicji władzy pojmowanej behawioralnie, teleologicznie, instrumentalnie, czy też traktujących władzę jako zdolność decydowania w sytuacjach konfliktowych. Jednak zdecydowanie najbliższa autorowi tej pracy jest ta, która utożsamia władzę z wpływem, czyli możliwością skłonienia jednych, by działali, myśleli i czuli tak, jak tego oczekują drudzy<sup>117</sup>.

Z zagadnieniem władzy bardzo często powiązane jest pojęcie autorytetu. Może być on źródłem wpływu i stwarzać dodatkowe prawa właśnie do wykonywania władzy. Autorytet jednostki może wynikać z jaźni ludzkiej, jak uczy nas klasyczny freudyzm lub z umiejętności czy wykształcenia. Może także być rozwojem wrodzonych zdolności i umiejętności, które nabywamy w życiu osobniczym, a które pozwalają nam odróżnić się w pozytywny sposób od

<sup>115</sup> Arystoteles, *Polityka*, PWN, Warszawa 1964, s. 12.

<sup>116</sup> Zob. M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo*, PWN, Warszawa 2002.

<sup>117</sup> Z. Bauman, *O pojęciu władzy*, „*Studia Socjologiczno-Polityczne*” 1962, t. 13, s. 15.



ogółu<sup>118</sup>. Ludzie poszukują podmiotów miarodajności, czyli właśnie autorytetów, aby brać z nich przykład, uzyskiwać porady czy wskazówki oraz uzyskiwać pomoc w rozstrzygnięciu kwestii własnego postępowania. Autorytet jest wzorem kompetencji w sprawach decydujących o zaistnieniu w środowisku społecznym oraz zachowaniu tożsamości. Natura ludzka skłania człowieka, by nieustannie poszukiwał kompetencji decydenta, kierownika lub przywódcy, który ma wskazać, jak postąpić, by zachowanie określone było jako właściwe w danej sytuacji oraz tego jak uczynić przedsięwzięcie produktywnym. Człowiek poszukuje też kompetencji eksperta będącego znawcą spraw istotnych dla określenia modelu poznawczego świata, a niejednokrotnie wręcz drogowskazem dla realizacji planów działania<sup>119</sup>.

Na gruncie dnia codziennego również syceni jesteśmy korzyściami z bycia posłusznymi nakazom, zakazom i wskazówkom. Już od dziecka w toku socjalizacji doświadczamy profitów, kiedy zdajemy się na wolę rodziców czy opiekunów, jako tych, którzy grają rolę bardziej doświadczonych przez pryzmat przeżycia już analogicznych zdarzeń w swoim życiu. Dzięki temu możemy zaoszczędzić sobie wielu błędów, a niekiedy traumatycznych doświadczeń. Rodzice mają też we władaniu nagrody i kary, co w znaczący sposób moderuje nasze postępowanie. Za sprawą tych wszystkich czynników w dorosłym życiu kopiujemy ten schemat zachowań, chociaż kto inny staje wtedy na pozycji autorytetu. W rolę rodziców wchodzi na ogół pracodawcy, sędziowie, lekarze czy przywódcy polityczni<sup>120</sup>. Reprezentują oni swoje stanowisko z perspektywy obcej lub przynajmniej najczęściej, słabo znanej nam wiedzy, co w oczywisty sposób przyspiesza realizację ich dyrektyw.

Podstawową formą obrony przed naciskiem autorytetu jest odebranie mu elementu zaskoczenia, co wiąże się ze świadomością form jego występowania. Kolejnym krokiem jest zadanie sobie pytania, czy dana osoba jest faktycznie autorytetem w sprawie, w której próbuje wywrzeć na nas nacisk. A nawet jeśli odpowiedzialibyśmy sobie na to pytanie twierdząco, warto przedstawić sobie kolejne — jak dalece mogę zaufać temu ekspertowi w tej konkretnej sytuacji. Jak pisze Cialdini, nawet najlepiej poinformowane autorytety nie muszą być bezinteresowne i do końca szczerze, w tym co mówią<sup>121</sup>. Kiedy uzmysłowimy sobie, że większość autorytetów obecnych w reklamach, jest sztucznie wykreowana, bądź sownie opłacona, wtedy też zupełnie inaczej spojrzymy na rzeczywistość w tej kwestii. Cóż bowiem

---

<sup>118</sup> H. Kubiak, Encyklopedia socjologii, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000, s. 325.

<sup>119</sup> J. Goćkowski, Encyklopedia Socjologii, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000, s. 50.

<sup>120</sup> R. Cialdini, Wywieranie wpływu..., op. cit., s. 193.

<sup>121</sup> Ibidem, s. 204.



nam po stronniczym autorytecie mającym lukratywny interes w tym, by nas do czegoś przekonać.

O wiele bardziej korzystne jest kierować się wskazówkami bezstronnego autorytetu, choć i na tym polu zawodowi specjaliści wykształcili mechanizmy mające na celu kreację takiej postaci. Wystarczy udać się do renomowanej restauracji, by zaobserwować, jak robią to jedni z mistrzów tego gatunku - kelnerzy. Nie jest tajemnicą, że pensja kelnera nie jest zadowalająca w kontekście wielu innych zawodów na rynku, więc aby poprawić trochę swoje notowania, wykształcili oni swoistą procedurę tworzenia imagu zupełnie bezstronnych ekspertów. Oprócz indywidualnego podejścia do klienta, w zależności od tego, czy jest nim rodzina, samotna osoba, młoda para czy starsze małżeństwo, bazują oni na ludzkiej naiwności, która skłania ludzi do tego, by uwierzyli, że kelner jest w stanie oferować specyfikację usług wręcz sprzeczną z własnym interesem. Niezależnie od tego, co zamówimy, w większości przypadków możemy spodziewać się schematu następujących po sobie wyuczonych sekwencji. Najpierw kelner ściszone głosem i konspiracyjnym tonem, zerkając przy tym na swojego zwierzchnika, zdradzi nam, że z jego wiedzy wynika, iż akurat dzisiaj danie, które zamówiliśmy nie jest tak wyborne jak zwykle. Zaproponuje nam natomiast dwie inne potrawy, które wedle jego zapewnień, danego dnia spełniają najwyższe standardy. Kluczem do uspiania naszej czujności jest tutaj cena. Zasugerowane przez niego dania będą zawsze tańsze od naszego wyboru, co ma nas utwierdzić w przekonaniu, że nie gra roli zachłannego kelnera, dla którego liczy się tylko jak najwyższy zysk, ale człowieka, który stoi po naszej stronie barykady, broniąc naszego portfela i podniebienia. Naturalnie, kiedy tylko nasza czujność zostanie uspiona, przy pierwszej nadarzającej się okazji, a jest nią najczęściej kwestia wina, czy drinków, kelner zapyta, czy zgadzamy się zdać na jego wiedzę. Bardzo często reagujemy automatycznie, zezwalając mu na to i licząc jednocześnie, że i tym razem jego wybór będzie najtrafniejszy z możliwych. Nic bardziej mylnego. To jest właśnie moment, w którym kelner rekompensuje sobie z nawiązką poprzedni „gest przyjaźni“ i pozwala sobie na wytworne i kosztowne propozycje, które niestety najczęściej respektujemy. Ostatnią fazą egzekucji jest propozycja wybranego deseru, którą przeważnie również przyjmujemy z aprobatą. Kelner kończy swoje dzieło, przyjmując wraz z rachunkiem napiwek, który jest przez nas najczęściej wyznaczany wprost proporcjonalnie do wysokości kosztu całego posiłku. Najsmutniejsze w tym wszystkim jest to, że cała kelnerska taktyka, która skierowana jest na maksymalizację korzyści, ma swoje źródło w pozorowaniu braku zainteresowania własnym dobrem. Właśnie to nas urzeka i jednocześnie prowadzi do zguby.



Podobny schemat stosują ludzie odpowiedzialni za wysyłanie listów z rekomendacją kandydatów do określonych działów w różnego rodzaju instytucjach. Knouse już w 1983 roku dowiódł, że listy takowe najbardziej podnosiły szansę na zatrudnienie danego kandydata, jeżeli pośród opisu wielu jego pozytywnych cech, była i jedna niepochlebna opatrzona zupełnie niewinnym komentarzem. Podnosiło to w znaczącym stopniu wiarygodność rekomendacji, nie zmieniając na negatywne nastawienia do kandydata<sup>122</sup>.

## 2.7 Niedostępność

Chyba każdy doświadczył niejednokrotnie uczucia zainteresowania jakimś zjawiskiem, które wydawało mu się częściowo niedostępne, a jednocześnie pozostające w zasięgu ręki. Rośnie wtedy niebywale ocena przedmiotu naszych zainteresowań i to wprost proporcjonalnie do trudności uzyskania pewnego dobra lub doświadczenia określonego uczucia. Zjawisko to szczególnie powszechne jest dla kolekcjonerów, ale i dla zwykłych klientów sklepów czy centr handlowych, którzy za wszelką cenę pragną zdobyć wymarzone zakupy.

Nietrudno się domyśleć, jak szybko i skrupulatnie tą przypadłość natury ludzkiej wykorzystują praktycy wpływu społecznego. Najbardziej charakterystyczną techniką wymierzoną w potencjalnego klienta jest taktyka „ograniczonej ilości”. Ogromne centra handlowe wprost zasypane są plakatami reklamującymi jakiś produkt, ograniczając jednakże ilość jego egzemplarzy. O stosowaniu tej taktyki nie zapominają w kontakcie też dealerzy samochodów, którzy podczas konwersacji nie omieszkują wspominać, że określony model jest prawdopodobnie ostatnim z danej linii i szansa nabycia identycznego mija bezpowrotnie. Liczne sklepy i sieci handlowe szkolą swój personel, by te podczas procesu sprzedaży, prowadziły z klientem swego rodzaju grę. Nierzadko, gdy w grę wchodzi produkt o relatywnie wysokiej cenie, początkowo żywo zainteresowany nim klient, dowiaduje się, że egzemplarz będący celem zakupu najprawdopodobniej został już sprzedany. Oczywiście pierwszą reakcją klienta jest rozczarowanie, ale jednocześnie prośba o całkowite potwierdzenie tej informacji. Kiedy za przyczyną tego wybiegu w świadomości ludzkiej pragnienie pozyskania określonego dobra wzrośnie wielokrotnie, klient informowany jest, że dziwnym trafem personelowi udało się odnaleźć ocalały egzemplarz. Wtedy w większości przypadków ludzie skłonni są pominąć całą logiczną analizę sensu przydatności produktu i decydują się na zakup opatrzonej etykietką najlepszej okazji roku.

---

<sup>122</sup> Ibidem, s. 207.



Taktyka „ostatecznego terminu” polega z kolei na określaniu przestrzeni czasowej, w której dany produkt będzie dostępny. Ta technika bazująca na regule niedostępności jest równie często wykorzystywana przez sprzedawców jak mechanizm ograniczonej ilości. Tłumy tworzące gigantyczne kolejki, to nic innego jak efekt zadowolenia specjalistów od marketingu, którzy w ten sposób zapewniają sobie szybki i spektakularny zbyt ich produktów. Sieć telemarketingu również bazuje na próbie wytworzenia strachu, że dana oferta obowiązuje tylko przez określony czas i okazja zakupu wkrótce minie bezpowrotnie. Często w ofercie zawarte są swego rodzaju bonusy dla klientów, którzy zdecydują się na zakup w pierwszych 5 minutach trwania bloku reklamowego. Oczywiście jest to wszystko tylko chwytem marketingowym bazującym na regule niedostępności, ponieważ filozofia każdej firmy handlowej polega na jak największej sprzedaży asortymentu i wszyscy klienci, którzy dodzwonią się już po rzekomo surowym i ostatecznym terminie wyprzedaży, zastaną obsłużeni, jeśli tylko na magazynie zostanie odpowiednia ilość produktu.

Wyjaśnienie skłonności ludzkiej natury do okazywania słabości w obliczu pożądanego obiektów powszechnie uznawanych za trudno dostępne możliwe jest, gdy odwołamy się przynajmniej do dwóch argumentów potwierdzonych wieloletnimi badaniami naukowców. Przede wszystkim motywem oddziaływania niedostępności jest fakt, że bardzo często mamy rację, traktując rzeczy trudno osiągalne jako cenne. Statystycznie rzecz biorąc, obiekty pożądanego często mają znaczącą wartość same w sobie, natomiast jednocześnie to samo zdanie się na statystykę jest w stanie nas skutecznie zgubić, gdy wyrachowany praktyk wpływu społecznego pracujący na przykład dla agencji reklamowej pragnie bezwzględnie wykorzystać tę skłonność natury ludzkiej. Po drugie, warto zauważyć, że w przypadku kiedy nie jesteśmy w stanie wejść w posiadanie jakiegoś dobra, nasze poczucie wolności w znaczący sposób maleje, a niewielu rzeczy tak nie lubimy, jak ograniczania naszego wyboru. W ten sposób zostaje uruchomiona interesująca reakcja łańcuchowa. W przypadku odebrania lub ograniczenia naszej swobody, rośnie w naszych oczach atrakcyjność obiektu zainteresowania i wszystkiego, co jest w pewnym sensie z nim powiązane. Tym samym jednocześnie rośnie nasza determinacja do przełamania barier stojących na przeszkodzie do pozyskania owego dobra.

W kontekście tego łatwiej też zrozumieć skłonność ludzkiej natury do reakcji na cenzurę. Dotyczy to przede wszystkim sekwencji zachowań na zakazaną informację. Z uwagi na to, że żyjemy w wieku, kiedy dostęp do informacji bardziej niż kiedykolwiek w dziejach równoznaczny jest z dostępem do władzy i pieniędzy, to każda próba odebrania nam owego przywileju napotyka bunt i intensywne próby pokonania przeszkody. O ile wzrost zainteresowania samą informacją zakryptowaną jako cenzuralna jest naturalny, o tyle intryguje





wzrost wiary w sam komunikat w niej zawarty. Często jest to przyrost wiary w treść informacji bez uprzedniego zapoznania się z nią samą<sup>123</sup>. Tę skłonność natury ludzkiej do przeceniania utajonej lub częściowo ocenzurowanej informacji wykorzystują obecnie specjaliści od marketingu politycznego, którzy lubują się wręcz w ujawnianiu pośrednich danych, zasłaniając się tajemnicą państwową bądź określonym kodeksem prawnym. Co bardziej zatrważające bardzo często w toku spraw sądowych sędzia nakazuje wykluczenie jakiś dowodów z uwagi na to, że zostały uzyskane nielegalnie. Swego rodzaju nagłe ocenzurowanie dowodów wcześniej uznanych za wiążące jest dla ławników zbyt trudnym do pojęcia manewrem psychologicznym, co wybitnie odbija swoje piętno na przebiegu spraw. W takiej oto sytuacji sędzia staje w roli cenzora, który nakazuje uznanie za niebyłego faktu, który właściwie przecież ma miejsce. Seria obserwacji poczyniona na Wydziale Prawa Uniwersytetu w Chicago potwierdziła, że zasądzone wyroki były drastycznie wyższe dla oskarżonych, jeśli dowody świadczące przeciwko nim w toku procesu zostały przez sędziego wyłączone z protokołu. W kontekście świadomości, jak natura człowieka każe mu reagować na informację niedostępną, nie powinien dziwić ten pozorny paradoks. Należy mieć natomiast zawsze na uwadze, że wzrost skłonności ludzi do posługiwania się zakazaną informacją jest stałym elementem natury człowieka i może mieć niebagatelny wpływ na wiele sytuacji społecznych.

Nie jest wielkim wyzwaniem samo uświadomienie sobie funkcjonowania reguły niedostępności w życiu społecznym, chociaż na pewno wiedza ta w jakimś stopniu pozwala rozsunać parasol ochronny przed licznymi wyzyskiwaczami, którzy pragną na tej podstawie budować swoje korzyści. Parasol ten nie jest jednak wystarczający, by uchronić nas przed bardziej wyrafinowanymi odmianami tej techniki, tak misternie ukrytymi w mnogości komunikatów, że praktycznie niedającymi szans na jednoznaczne zdiagnozowanie konkretnego narzędzia wpływu. W przypadku dążenia do uzyskania słabo dostępnego dobra nasze myślenie jest poddawane ponadto dodatkowym bodźcom. Wizja, że coś staje się nieosiągalne w zetknięciu ze świadomością, iż istnieją potencjalni konsumenci cieszący się już z dobrodziejstw określonego dobra, sprawia, że rozsądek schodzi na boczne tory, a emocje zaczynają brać górę. Aby nie pozwolić całej logice uciec z naszego procesu poznawczego, należy skupić się na dwóch etapach. Pierwszy, to po prostu umiejętność dostrzeżenia w sobie oznak pośpiechu i podekscytowania w sytuacji wpływu społecznego. Nie zawsze są one destrukcyjne, jednakże powinny nam one dać wyraźny sygnał, że istnieje prawdopodobieństwo uruchomienia sekwencji zachowań, z których niekoniecznie będziemy dumni w przyszłości. Drugim etapem

---

<sup>123</sup> Ibidem, s. 221.



jest zapytanie samego siebie, co jest motywem, dla którego pragniemy tego, co jest przedmiotem decyzji. Jeśli powodem tego jest chęć posiadania czegoś na własność, to moc naszego pragnienia podpowie nam, jakie koszty jesteśmy gotowi ponieść, by osiągnąć swój cel. Jeżeli natomiast nasze pragnienie czerpie ze źródła chęci używania czegoś, czyli noszenia – w wypadku ubrań i biżuterii, bądź jeżdżenia – w przypadku pojazdów mechanicznych, to warto uświadomić sobie, że żadna rzecz nie przyniesie nam więcej przyjemności z faktu jej użytkowania, tylko dlatego, że jest trudno dostępna<sup>124</sup>.

---

<sup>124</sup> Ibidem, s. 234.



## Rozdział 3

### Strategie perswazyjne

#### 3.1 Odrzucanie potrzeby

Jedną z najsilniejszych strategii perswazyjnych, jak twierdzi Jim Camp, jest umiejętność odrzucania potrzeby<sup>125</sup>. Wydawać by się mogło, że to tylko drobny gest, jednorazowy akt w trakcie negocjacji rynkowych, podświadomie kojarzony z asertywnością. Kiedy przyjrzymy się jednak zachowaniu człowieka od najmłodszych lat, może to stanowić swoiste ostrzeżenie.

Już dzieci spędzające czas na placach zabaw wykazują przemożną chęć do zapalczywej rywalizacji, a także, niestety, nierzadko inklinacje do znęcania się nad słabszymi. Ten instykt współzawodnictwa pozostaje w mniejszym lub większym stopniu w jednostce społecznej aż do późnej starości, co potwierdzają obserwacje interakcji w domach starców<sup>126</sup>. W takim samym stopniu jak do altruizmu, ludzie są zdolni do bezpardonowej walki, wykorzystując strach lub ciężkie położenie drugiej strony do obalenia przeciwnika. Arena negocjacji rynkowych jest tego najlepszym przykładem, bo najczęściej pod płaszczem dyplomacji przebiega bezkompromisowa walka. Naturalne jest zatem to, że odkrycie słabości interlokutora staje się największą siłą perswazyjną w negocjacjach, bo sekwencja wyzwalań w nim potrzeby będzie prowadziła do jej zaspokojenia. Kluczem efektywnego mechanizmu perswazyjnego w tym wypadku jest uzyskanie odpowiedzi, kto i w jaki sposób wykreuje potrzebę w negocjacjach rynkowych.

Potrzeba wyprowadza poczucie zależności, generuje sekwencję myślenia peryferyjnego, a często w konsekwencji rodzi następstwa rozpaczliwych działań, które prowadzą do nieuchronnej porażki. Zawodowi negocjatorzy całymi latami zdobywają doświadczenie i wiedzę, aby uzyskać umiejętności zarówno w zakresie rozpoznawania potrzeby u partnera interakcji, jak i jej wywoływania. Te unikalne kompetencje pozwalającą wręcz uzależnić w sensie psychologicznym jednostkę społeczną od siebie. Rozbudzanie oczekiwań, dzięki umiejętności kreacji określonych obrazów jest mechanizmem, który inicjuje proces decyzyjny prowadzący do podpisywania lukratywnych kontraktów, które niestety są korzystne tylko dla jednej ze stron.

---

<sup>125</sup> J. Camp, *Zacznij od...*, op. cit., s. 31.

<sup>126</sup> Zob. E. Goffman, *Instytucje totalne*, GWP, Sopot 2011.



W negocjacjach rynkowych nie można jednoznacznie osądzić, kto jest stroną, która częściej wciela się w role określające potrzeby partnera interakcji. Wszystko zależy od wielu zmiennych, do których możemy zaliczyć zarówno zasoby materialne, zajmowaną pozycję w strukturze społecznej, a często z tym związany autorytet lub popularność. Do kluczowych kwestii należy również wiedza i inteligencja oraz czynniki sytuacyjne, jak chociażby czas i miejsce rozgrywania się określonej komunikacji perswazyjnej.

Kreacje sprzedawcy i kupującego są ściśle powiązane z rozwojem kultury konsumpcyjnej. Rozdźwięk rozwoju między Zachodem a Wschodem był dużo bardziej spolaryzowany niż jest to obecnie. Przejawiało się to w specyfice myślenia i zachowania interakcyjnego kultur indywidualistycznych oraz kolektywistycznych, a na poziomie makro uzewnętrznienie tego można było dostrzec w standardzie gospodarczym, co wyznaczało dosyć stabilne i wyraźne granice państw centrum i peryferyjnych. Próbował dowodzić tego już Wallerstein twierdząc, że była to dominująca forma relacji wzajemnych pomiędzy całymi społeczeństwami<sup>127</sup>, chociaż naturalnie w literaturze znajdziemy i odmienne stanowiska teoretyków, którzy konstruowali tezy, iż była to tylko jedna z wielu form kształtujących ład negocjacyjny<sup>128</sup>. W XXI wieku nastąpiło tak wiele dynamicznych zmian na różnych poziomach, do których należy zaliczyć przede wszystkim dynamiczny rozwój gospodarczy społeczeństw wschodnich, mieszanie się kultur, procesy globalizacyjne na czele z cyfryzacją i digitalizacją, iż obecnie w negocjacjach rynkowych języczek u wagi skoncentrowany jest bardziej na kompetencjach społecznych, zasobach indywidualnych lub korporacyjnych, aniżeli ogólnych prawidłowościach, które decydowały o stylach komunikacji kultur przez całe dziesięciolecie.

Warto jednak skoncentrować się na samym postrzeganiu retoryki potrzeby w kontekście negocjacji rynkowych, czego doskonałą egzemplifikacją może być rola sprzedawcy i kupującego. W owym kontekście hasło „bezkompromisowej walki”, jak wspomina Camp, jest niezwykle łagodnym określeniem mającym w zawołany sposób oddać akt interakcji parterów w kontekście negocjacji rynkowych<sup>129</sup>. Można ulec wrażeniu, że symbolika roli sprzedawcy o wiele częściej wtłacza go w pozycję zależną w negocjacjach. W społeczeństwach, które konsumują na pokaz, kupując więcej towarów niż jest to w stanie wytłumaczyć logika, kreacja sprzedawcy zakreśla się wokół jednostki gotowej na ustępstwa i

---

<sup>127</sup> Zob. K. Gawlicz, M. Starnawski, *Analiza systemów-światów. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 2007.

<sup>128</sup> Ch. Chase-Dunn, P. Grimes, *World-System Analysis*, „Annual Review of Sociology” 1995, nr 21, 387-417.

<sup>129</sup> J. Camp, *Zaczynaj od...*, op. cit., s. 31.



kompromis. Kluczem uzasadniającym to postrzeganie ma być interpretacja, że kupujący zawsze może podejść do kogoś innego, tymczasem sprzedawca za wszelką cenę potrzebuje kontraktu, umowy lub pozbycia się określonego dobra w celu przedłużenia swojej egzystencji. Jeśli jednak sprzedawca wyzwoli potrzebę w kupującym doprowadzi to do utraty przez nabywcę kontroli i podjęcia emocjonalnych, złych decyzji, a tym samym role się odwrócą.

W obecnym okresie, w kręgach społeczności rozwiniętych i uprzemysłowionych, jak nigdy dotąd odczuwanie potrzeby powinno być szczególnie ograniczone. Niemniej jednak współcześnie, jak nigdy dotąd, można usłyszeć, że określony człowiek potrzebuje właśnie tego samochodu, pragnie tej sukienki i musi spędzić urlop w danej miejscowości. To kuriozalne, tym bardziej, kiedy uświadomimy sobie, co tak naprawdę jest niezbędne jednostce społecznej do egzystencji. To, czego naprawdę potrzebujemy, zakreśla się wokół wody, pożywienia, schronienia, snu, ciepła i seksu<sup>130</sup>. Kiedy te potrzeby są zaspokojone, większość osób sięga do podstaw intelektualnego i emocjonalnego dobrostanu, w czym zawierać się może miłość, rodzina, praca, hobby, wiara. Tutaj jednak lista dużo bardziej się personalizuje, ale na pewno nie powinna zawierać sukienki za 2000 złotych, czy kolii za 100 000 złotych. Co ciekawsze, na tej liście nie powinno być pracy w konkretnej instytucji czy danego kontraktu, ponieważ istnieją jej alternatywne odpowiedniki.

Jim Camp dowodzi, że jednym z naczelnych przykładów okazywania potrzeby w negocjacjach rynkowych jest chęć przemożnego przemawiania do partnera interakcji. Motywy tego są naturalnie różne, od determinacji pozyskania jak najszerszej wiedzy, po wrażenie, iż takową się dysponuje, niemniej jednak, w zależności od sytuacji społecznych i osobowości negocjatora, efektem zawsze jest osłabienie pozycji w negocjacjach rynkowych. W sytuacji ciągłego zabierania głosu, zdeterminowanych prób przewodzenia rozmowom, automatycznie podnosi się poziom emocji, co przenosi się często na wysoki ton głosu będący niechybną oznaką potrzeby. W takich sytuacjach druga strona dostrzegając tę słabość, zniża głos, przejmując w sposób niezauważony jednocześnie kontrolę nad partnerem dialogu. System Campa, o którym wspominałam wcześniej, zakłada, by w chwilach wewnętrznego chaosu zdecydować się na ciche przemawianie i redukcje tempa mowy<sup>131</sup>.

Obawa przed odrzuceniem oferty w negocjacjach rynkowych przez adwersarza rodzi potrzebę finalizowania umowy, wewnętrzną chęć bycia lubianym, a tym samym wyzwolenie determinacji, by za wszelką cenę zamknąć negocjacje. Camp dowodzi, że odczuwanie potrzeby w negocjacjach rynkowych jest powodem większej liczby nieudanych transakcji oraz

<sup>130</sup> Zob. A. Maslow, *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa 2016.

<sup>131</sup> J. Camp, *Zacznij od...*, op. cit., s. 31.



niekorzystnych umów, niż spowodowałyby to jakikolwiek inny czynnik<sup>132</sup>. Nie można mylić „potrzeby” z „chęcią”. „Chęć” w systemie negocjacyjnym Campa nie tylko oznacza zmianę słowa i emocji, ale całą optykę sytuacji. Dla zawodowych negocjatorów „chęć” utożsamiana jest z celem, dla którego realizacji podejmowane są wysiłki, przy jednoczesnym zastrzeżeniu istnienia innych alternatyw o podobnych parametrach, co określa nastawienie do partnera interakcji. Nastawienie to określają cechy: pewność siebie, kontrola i dyscyplina.

### 3.2 Atuty niedoskonałości

Efektywne negocjacje rynkowe zbudowane są w oparciu o wiele istotnych czynników, które mogą kontrolować strony, a jednak dokonują wszelkich zabiegów, by tę dominację stracić. Jednym z wielu przykładów uzasadniających tę tezę jest dążenie aktorów społecznych do kreacji perfekcyjności swojej postaci. Ten psychologiczny mechanizm ma swoje korzenie już w dzieciństwie, kiedy to dziecko zabiega o bezwarunkową miłość, rozwija się intensywnie w okresie adolescencji, pragnąc być rozpoznawalnym, lubianym i mieć rację, by wreszcie w okresie dorosłości minimalizować popełniane błędy, budując tym samym nienaruszoną prestiżową pozycję, dostatek i powszechny społeczny szacunek.

Abstrahując od oczywistych profitów opartych na kryteriach efektywności i ekonomiczności, wynikających z tego typu postaw na różnych wymiarach interakcyjnych, należy wyeksponować aspekt psychologiczny, czyli poczucie pewności siebie. Jednostka społeczna początkowo definiuje w sobie mocne strony, a następnie w sytuacjach komunikacyjnych doprowadza do ich ekspansji w dowolnej postaci. Niekiedy przybiera to formę unikatowego poczucia humoru, w innym przypadku godnej podziwu odwagi w działaniu lub erudycji. Bardzo rzadko człowiek w sposób świadomy i dobrowolny w negocjacjach rynkowych okazuje słabość. Wydaje się to krokiem niedorzecznym, który przeczy prawom logiki. A jednak, kiedy zastanowimy się nad interakcjami, które nacechowane są dysharmonią w statusie społecznym interlokutorów, można odnieść wrażenie, że oto aktorzy społeczni, skuszeni okazją manifestacji swojej władzy, inteligencji, pozycji ekonomicznej obnażają swoje największe słabości. Jeszcze mocniej wybrzmiewają wtedy słowa Rapha Waldo Emersona „Słabość nasza wyrasta z naszej siły”<sup>133</sup>. Partnerzy w negocjacjach rynkowych mają nieodpartą tendencję do pozytywnego samopoczucia, kiedy widzą, że ich adwersarz nie jest tak biegły i niedościgły w aspektach, które były brane wcześniej pod uwagę. Tworzy to w nich złudne

---

<sup>132</sup> Ibidem, s. 43.

<sup>133</sup> Ibidem, s. 50.



poczucie kontroli sytuacji, napawanie się rolą edukatora, by wreszcie sukcesywnie osłabiając czujność, pozwolić się zaatakować w najmniej spodziewanym momencie.

Osoba, która okazuje niedoskonałość, będącą jedynie zewnętrzną demonstracją, a nie stanem wewnętrznym, ułatwia sobie kontrolę sytuacji zarówno w sytuacji, kiedy przeciwnik ma większe zasoby, jak i dysponuje słabszą pozycją negocjacyjną. W tym drugim położeniu dzieje się tak dlatego, że unika się okoliczności prowadzących do defensywnego lub agresywnego nastawienia interlokutora, co ma miejsce w warunkach, kiedy partner osadza siebie na niższej pozycji kulturowej, społecznej czy intelektualnej. Nie bez powodu najbardziej skuteczni mówcy inaugurują swoje przemówienia, umniejszając własną wartość anegdota, przełamując tą informacją wiele barier u słuchaczy. To uczłowieczenie w negocjacjach rynkowych może przybierać różne postacie, od sugestywnej prośby o pożyczenie pióra, poprzez upuszczenie torebki na podłogę, zasygnalizowanie wyczerpującej się baterii w notebooku, a na szukaniu właściwych słów przy zadawaniu pytań, kończąc. Efektem jest przeniesienie teorii w praktykę, czyli potwierdzenie, że mimo, iż grupy interesów są różne, pozycje nierównomierne, wszyscy popełniamy błędy, starając się wypracować jak najlepszy wynik<sup>134</sup>.

Osiągnięcie kreacji niedoskonałości nie może naturalnie mieć nic wspólnego z brakiem profesjonalizmu. Manifestowanie otwartości w pewnych sferach na poczet idealizowania własnej osoby zawsze przynosi więcej korzyści, o ile jednostka zachowuje pewność siebie i asertywność w obszarach, w jakich jest to od niej wymagane.

### 3.3 Manifestacja negacji

Emocje pełnią funkcję sygnalizacyjną. Obserwując negocjacje rynkowe, możemy dojść do wniosku, że podświadomy punkt widzenia określonej sytuacji społecznej określany przez emocje przenosi się na decyzje<sup>135</sup>. Camp dowodzi, że większość decyzji w negocjacjach podejmowanych jest przez pryzmat emocji. Umysł racjonalny aktywizuje się najczęściej po podjęciu decyzji i to tylko po to, by ją w pewien sposób uzasadnić, niejednokrotnie ułatwiając zrzucić balast dyskomfortu psychicznego<sup>136</sup>. Negocjacje, jak wiele innych form interakcji, mają miejsce w emocjach, jednak zdecydowanie zbyt często nie wykraczają poza nie, doprowadzając jednostkę do autodestrukcji. Naturalnie absurdem byłoby oczekiwanie od własnego organizmu

---

<sup>134</sup> Ibidem, s. 49.

<sup>135</sup> A. Hochschild, Zarządzanie emocjami, PWN, Warszawa 2009, s. 32.

<sup>136</sup> J. Camp, Zaczynaj od..., op. cit., s. 58.



zaniku emocji na żądanie, ale już ich kontrola jest jak najbardziej w zasięgu człowieka, jeśli tylko podejmie on odpowiednie starania w tym celu. Chociaż komunikacja perswazyjna ma źródło w emocjach, największym błędem jest pozwolenie, by przejęły one kontrolę nad aktorem społecznym<sup>137</sup>.

Jednym z wyrazów zrozumienia związku między emocjami a podejmowaniem właściwych decyzji w negocjacjach rynkowych jest manifestacja negacji. Podstawowe odpowiedzi na pytania zamknięte, jak „tak” czy „może”, nie wprowadzają niczego innowacyjnego do dyskusji, natomiast wyrażenie „nie” na propozycję drugiej strony ma siłę zarówno otwarcia negocjacji, jak i ich konstruktywnego prowadzenia. Odpowiedzialna negacja buduje szansę zrozumienia istnienia różnic stanowisk i inicjacje realnego procesu dochodzenia do porozumienia. Camp dowodzi swojego stanowiska, odnosząc się do reakcji w postaci *może*, która, jak podkreśla, przybiera często różne formy: „Odpowiedź *może* oznacza, że żadna strona nie wie, na czym stoi. Mówiąc *może* nie mówisz wystarczająco dużo, aby otrzymać użyteczną odpowiedź czy informację od drugiej strony, ponieważ tak naprawdę nic nie przekazałeś, a jedynie zaciemniłeś obraz sytuacji. Podobnie, kiedy to ty usłyszysz w odpowiedzi *może*, nie wiesz, jak masz to odebrać. Czy on chciał powiedzieć *tak*? Czy to prawie koniec rozmów? A może to tylko ostatnia próba uzyskania ustępstw? Czy też powiedział *może*, bo sam nawet nie wie, czego chce? Czy ktoś ma tak naprawdę blade pojęcie? Sugerowałbym nawet, że *może*, to emocja bardziej niż cokolwiek innego. Absolutnie nie jest to decyzja. Nie angażuje ono umysłu negocjatora. W żadnym wypadku nie stwarza ono którejkolwiek ze stron jakiegokolwiek pola do działania”<sup>138</sup>.

Forma *tak*, jako bazowa reakcja na propozycję w negocjacjach rynkowych, jest także przez Campa dyskredytowana, co wykazuje on już przez samą teoretyczną definicyjność stanu negocjacyjnego, która zakłada pewną przeciwstawność interesów adwersarzy wchodzących w komunikację perswazyjną. Oprócz tego, wyrażenie inicjowanej współpracy w postaci bezwarunkowego stwierdzenia *tak*, może być przejawem bojaźni, niechęci do zranienia czyichś uczuć lub troski o wyimaginowaną umowę, której załączków jeszcze nie ma. Cały ten proces powoduje destrukcyjny skutek naturalnie i u partnera negocjacji, który wizualizuje sobie niejednokrotnie finalizację negocjacji lub przynajmniej zamknięte po jego myśli etapy, mające postać np. określonej prowizji lub awansu. Skutkuje to oczywiście podniesieniem emocji na pułap, z którego trudno już wrócić z myślenia peryferyjnego do centralnego. Efektem tego jest wygenerowanie potrzeby, a następnie utrata kontroli nad sytuacją.

<sup>137</sup> Zob. A. Hochschild, *Zarządzanie...*, op. cit., 2009.

<sup>138</sup> J. Camp, *Zacznij od...*, op. cit., s. 58.





Manifestacja negacji pozwala uwolnić się od koncentracji na kwestiach emocjonalnych i skoncentrować na problemach zasadniczych. Nie można jednak ukryć, jaki багаż psychologiczny kryje się za treningiem aktywizacji tej metody w życiu społecznym dla jednostki, która wcześniej była skoncentrowana na tym, iż kwintesencją efektywnych negocjacji rynkowych jest kompromis oraz dbanie o stworzenie przyjacielskich stosunków<sup>139</sup>. Profity z zastosowania zasadnej negacji w negocjacjach są jednak nie do przecenienia. Kiedy człowiek zaakceptuje, że ideą pragmatycznych negocjacji rynkowych nie jest pozyskiwanie sympatii, unikanie urazów lub ucieczka od wizerunku jednostki zbyt wymagającej wobec otoczenia, ale szacunek, to ta transformacja pozwala dokonać modyfikacji orientacji na wiele kwestii w interakcjach. Dla zawodowych negocjatorów o wiele istotniejsze od przyjaźni są skuteczność i respekt, czego dowodem są fakty, iż większość ludzi wybierze w komunikacji perswazyjnej współdziałanie z efektywną i bezpardonową osobą niż z przyjazną, ale nieskuteczną jednostką<sup>140</sup>.

### 3.4 Pytania

Jeszcze jedną cenną strategią w negocjacjach rynkowych, która pozwala uzyskiwać przewagę w komunikacji perswazyjnej i zgodnie planem realizować zamierzone cele — jest umiejętność zadawania pytań. Nie jest to zadanie łatwe, gdyż właśnie większość systemów szkolnictwa koncentruje się nad tym, aby wykwalifikować jednostki do elokwentnej riposty na zadawane pytania, a nie rozwijać umiejętność zrozumienia świata swojego adwersarza. Tymczasem od tej kompetencji zależy niejednokrotnie efektywność stosowania pozostałych strategii perswazyjnych<sup>141</sup>.

Poprawnie sformułowane pytania są szansą na racjonalizację i modyfikację decyzji, uprzednio konstruowanych wyłącznie na emocjach. Camp twierdzi, że umiejętność generowania właściwych pytań jest nauką i sztuką. Konstruowanie pytań klasyfikuje on jako naukę, a umiejętność modulowania tonem głosu i zachowaniem przed zadaniem pytania — określa jako sztukę<sup>142</sup>.

Strategia negocjacyjna systemu Campa dosyć kategorycznie wypowiada się na temat pytań zamkniętych. W negocjacjach rynkowych mają one tylko sens zastosowania, kiedy

---

<sup>139</sup> Ibidem, s. 75.

<sup>140</sup> Ibidem, s. 75.

<sup>141</sup> Ibidem, s. 117.

<sup>142</sup> Ibidem, s. 120.



strona ma pewność co do rzeczywistej treści odpowiedzi lub kiedy pozostaje naprawdę mało czasu i niezbędne jest skorzystanie z takiego zabiegu. Informacje uzyskiwane dzięki pytaniom w formie zamkniętej nie są zwykle wartościowe, a przewagi pytań otwartych nad zamkniętymi trudno przecenić. Abstrahując od uczucia wywieranej presji, jakie odczuwa interlokutor, słysząc pytanie zamknięte, kwestią kluczową pozostaje blokowanie możliwości i opcji odpowiedzi. Generuje to relatywnie szybko w partnerach interakcji nastawienie defensywne, a nierzadko w konsekwencji rodzi również agresję. Zupełnie odmienne przedstawia się sytuacja w przypadku pytań otwartych, które pozwalają partnerom interakcji na swobodę odpowiedzi, zgodnie z własną intencją, a nadawcom pytań, z uwagi na fakt czasu emisji odpowiedzi na pytania otwarte, dają szansę poznania wiarygodności odpowiedzi dzięki ekspresji mowy ciała. Konstrukcja pytania otwartego wskazuje na zainicjowanie jakiegoś obszaru, rezygnację z potrzeb i brak strachu negocjatora, który nie zawęży sobie pola w komunikacji perswazyjnej. Umożliwienie dłuższej wypowiedzi partnerom negocjacyjnym, to jednocześnie szansa na pozyskiwanie większej ilości informacji, przejęcie kontroli i budowanie przewagi. Odpowiedź na pytanie otwarte pozwala poznać wizję świata adwersarza. Strategicznie korzystne pytania rozpoczynają się według Campa zaimkiem pytającym: kto?, co?, kiedy?, gdzie?, dlaczego?, jak?, który?. Powinny one inicjować bezpieczną i skuteczną rozmowę w negocjacjach. Takie pytania również powinny zostać uwzględnione w misji i celu każdej negocjacji rynkowych. Słowa określające cechę lub korzyści z zawarcia kontraktu bądź umowy można umieścić w pytaniach, ułatwiając tym samym dostrzeżenie problematyki partnerom negocjacji. Jim Camp podaje przykład jednego z dobrych pytań, które można zawrzeć na wczesnych etapach dyskusji, po przedstawieniu walorów określonego produktu i konfrontuje to z podobnym pytaniem zamkniętym: „Jak możecie nadal być konkurencyjni bez tej technologii? Proszę zauważyć zasadniczą różnicę między tym pytaniem a „Czy możecie nadal być konkurencyjni bez tej technologii?” Celem obu pytań jest doprowadzić adwersarza do przekonania, że nie może nadal być konkurencyjny bez tej technologii, ale pytanie zaczynające się od „czy możecie” brzmi oskarżająco i może spowodować przejście adwersarza do defensywy, podczas gdy pytanie „jak możecie” jest delikatniejsze, mniej groźne, lecz bardziej zachęcające do bezpośredniej, wartościowej odpowiedzi”<sup>143</sup>.

Kolejną niezwykle istotną kwestią w strategii emisji pytań jest zadawanie ich w odpowiedniej kolejności. Z uwagi na fakt, że negocjacje są bardzo emocjonalnym obszarem interakcji międzyludzkiej, priorytetem jest unikanie konstrukcji odpowiedzi na własne pytania,

---

<sup>143</sup> Ibidem, s. 128.



co nie jest rzadkim zjawiskiem, kiedy jednostka ma silne inklinacje, by wyrzucić presję. Skutek takich działań jest często odwrotny od zamierzeń: „Jakie jest największe wyzwanie, jakie przed Panem stoi? Gospodarska krajowa czy lokalne problemy rynku pracy?”<sup>144</sup>. Taka konstrukcja samoistnie modyfikuje pytanie otwarte w zamknięte, dodatkowo blokując szansę ujawnienia rzeczywistych wyzwań drugiej strony.

Strategia zadawania pytań otwartych jest trudną sztuką, którą należy pielęgnować na każdym etapie negocjacji rynkowych, gdyż nawet najlepiej opracowane wystąpienia mogą zostać zniweczone przez niewłaściwie skonstruowane pytania.

### 3.5 Kontrola emocji

Strategia kontroli emocji w negocjacjach rynkowych najczęściej koncentruje się wokół sugestii, aby jeśli to tylko możliwe, zredukować własne oczekiwania, rezygnować z precyzyjnych założeń i hamować psychologiczny popęd do dominacji, przejawiający się w notorycznym przemawianiu. Camp dowodzi, że zarówno pozytywne jak i negatywne oczekiwania są zabójcze dla negocjatora. Kreowanie pozytywnych oczekiwań w umyśle negocjatora za pomocą różnorodnych stwierdzeń typu: „Nasze rozmowy dobrze się układają”, „To jest dla nas korzystna propozycja” lub „Niebawem zakończymy sprawę”, prowadzą do inicjacji ciągu myślowego, którego kolejnym etapem jest wizualizacja korzystnie sfinalizowanych negocjacji. Tymczasem bardzo często kolejnym krokiem od drugiej strony, jaki można wyrejestrować w praktyce, bywa pytanie: „Jaki rabat można od Państwa uzyskać”. Bardzo trudno uciec od odpowiedzi jednostkom, które wytworzyły w sobie uprzednio poczucie zamykającego się procesu, dlatego nie rzadko decydują się one na podanie konkretnych wartości liczbowych, co już niezwykle komplikuje ich sytuację w negocjacjach. Zawodowi negocjatorzy po wytworzeniu pozytywnego nastawienia, natychmiast generują serie warunków finalizacji negocjacji, które przyjmują postać: „jeśli”, „i”, „ale”.

Negatywne nastawienie jest równie niebezpieczne, bo zamyka negocjacje rynkowe już w momencie, kiedy się jeszcze nie rozpoczęły. Umiejętność odseparowania myślenia o nierealnej wartości produktu, jaka została zaproponowana przez drugą stronę, jest podstawą, by podjąć próbę realizacji misji i celu negocjacji, niezależnie od początkowych stanowisk drugiej strony.

---

<sup>144</sup> Ibidem, s. 128.



Generowanie przypuszczeń należy według Campa do szczególnie zdradliwych mechanizmów z uwagi na fakt, że w przeciwieństwie do konstruowanych oczekiwań, trudniej się od nich wyzwolić<sup>145</sup>. Jednostki społeczne są w ciągłym akcie interpretacji symboli emitowanych przez drugą stronę, dlatego każde słowo, postawa, gest i zachowanie podlega ocenie. Klarownie ilustruje to Camp: „Jeśli powiem *ustąpienie*, to co mam na myśli? Jeśli powiem *Zapłacę Ci dwa dolary*, co sobie pomyślisz? Jeśli powiem *Jestem zbyt zajęty*, co zrobisz? Takie stwierdzenia są wypowiedzane codziennie i każdego dnia robimy przypuszczenia słysząc je. *Ustąpienie*? To może oznaczać milion rzeczy. Nie wiesz, co ja mam na myśli, dopóki nie zadasz pytania otwartego, np. *Dlaczego chcesz ustąpić*? Jeśli przyjąłeś moje dwa dolary bez dalszych pytań, to zrobiłeś przypuszczenie, że nie zapłacę więcej niż dwa dolary, a ja przecież tego nie powiedziałem. Jeśli uwierzyłeś mi, że jestem zajęty, to założyłeś, że mówię prawdę i że wiesz, co mam przez to na myśli. Ale co dla mnie znaczy *zajęty*. Czy nasze definicje mogą się różnić?

Chociaż pod koniec XX wieku podejmowano serie badań<sup>146</sup>, które miały dowieść, że pozytywne emocje wpływają korzystnie na przebieg negocjacji, to jednak najnowsze analizy<sup>147</sup> dowodzą, że negocjatorzy poddający się pozytywnemu nastrojowi niewystarczająco dokładnie analizują argumenty adwersarza, co w efekcie może prowadzić do osłabienia ich czujności na taktyki psychomanipulacji stosowane przez drugą stronę. Kumar dowiódł także, że negocjator ulegający pozytywnym emocjom w akcie negocjacji rynkowych statystycznie podejmuje mniej korzystne rozwiązania z uwagi na fakt, iż nie podejmuje wnikliwej analizy argumentów przeciwnika.

Pomimo, że sam fakt wystąpienia emocji najczęściej skutkuje uznaniem sytuacji za konfrontacyjną lub doprowadzeniem do eskalacji konfliktu, to afekt można również wykorzystać strategicznie. Uświadamiając sobie wpływ emocji na zmianę stanowiska drugiej strony bardzo często mówi się o wykorzystywaniu nastroju i poruszenia w celu obrony przez manipulację w czasie negocjacji. Niestety, oprócz wyrażania własnych uczuć partnerzy interakcji kreują udawane emocje w celu otrzymania skalkulowanych efektów. O ile Mayer, Salovey i Caruso<sup>148</sup> dopatrują się w tym zdolności na poziomie inteligencji emocjonalnej, to

---

<sup>145</sup> Ibidem.

<sup>146</sup> B. Barry, R. Lewicki, J. Minton, *Zasady...*, op. cit., s. 201.

<sup>147</sup> Zob. H. Bless, G. Bohner, N. Schwarz, F. Strack, *Happy and mindless: Moods and the processing of persuasive communication*, Rękopis, Mannheim 1988.

<sup>148</sup> Zob. J. Mayer, P. Salovey, D. Caruso, *Emotional intelligence*. Cambridge University Press, Cambridge 2000.



Goffman dostrzega w tym najczęściej interesowne działanie prowadzące do realizacji celu i misji<sup>149</sup>.

### 3.6 Kreacja wizji

Efektywność negocjacji jest bezpośrednio uzależniona od podejmowania właściwych decyzji, u których podstaw leżą misja i cel. Od celu zależy aktywizacja określonej strategii w interakcji perswazyjnej. Każda jednostka zaangażowana w proces negocjacyjny musi mieć świadomość tego, co chce osiągnąć w interakcji i zaangażować zasoby, aby przysposobić się do takiego procesu. Takie przysposobienie obejmuje określenie celów, hierarchię celów oraz rozwiązania wielocelowe.

Cele mogą przyjmować konkretną postać w postaci określonych warunków, ale mogą też odnosić się do pierwiastków abstrakcyjnych, do których należą utrzymanie sprecyzowanego precedensu, obrona zasady bądź też uzyskanie przymierza bez względu na koszty<sup>150</sup>.

Niezależnie od postaci celów partnerzy w negocjacjach muszą zawsze przyjąć sprecyzowaną linię działania, gdyż inna retoryka grozi niepowodzeniem finalnego efektu<sup>151</sup>.

Żadna wiążąca decyzja w negocjacjach nie jest podejmowana bez nakreślonego celu. Misternie opracowane zamiary i właściwie oszacowana odpowiedzialność umożliwiającą z kolei realizację celu, bez względu na strategię zachowań wytaczane przez adwersarza. Kosztem rezygnacji z realizacji własnej misji i celu jest wpisanie się w plan wypełnienia misji i celu drugiej strony, co jest bezpośrednim krokiem do utraty możliwości przejęcia odpowiedzialności za rozwój wypadków<sup>152</sup>.

Fundamentalną kwestią dla jednostki społecznej wydaje się uświadomienie, że zarówno pieniądze, jak i władza nie są trafnymi celami w sytuacji negocjacji. Nie mogą nimi być z uwagi na egocentryzm, który reprezentuje strona, konkretyzując cel oparty na finansach i panowaniu. Ten egocentryzm wypływa z faktu, że zarówno samo zwierzchnictwo, jak i pieniądze są osadzone w świecie aktora konstruującego cel, a negocjacje zakładają przynajmniej dwie strony prowadzące interakcję perswazyjną. Tym samym określanie celu przez pryzmat kosztów finansowych lub rozmiaru przywództwa, do czego nawołują liderzy operujący na makiawelicznych schematach, w długoterminowej perspektywie jest bezwartościowe dla

---

<sup>149</sup> Zob. E. Goffman, *Zachowanie w miejscach publicznych*, PWN, Warszawa 2008.

<sup>150</sup> Zob. B. Barry, R. Lewicki, J. Minton, *Zasady...*, op. cit.

<sup>151</sup> L. Coser, *Continuities in the study of social conflict*, Free Press, New York 1967, s. 37-52.

<sup>152</sup> J. Camp, *Zacznij od...*, op. cit., s. 88.



zaangażowanych w konflikt stron<sup>153</sup>. Podstawą takiego stanu rzeczy jest fakt, że jednostka konstruuje projekcje oparte na rezultatach będących poza kontrolą, zamiast na działaniach prowadzących do tych rezultatów.

Negocjacje rynkowe muszą być skoncentrowane nie tylko na uwolnieniu jednostki od egocentryzmu, ale na bezpośrednim osadzeniu celu w świecie partnerów dialogu. Sprzedawca musi ulokować cel w uniwersum klienta, podobnie jak polityk w środowisku wyborcy, jeśli chcą pozbyć się fałszywych złudzeń na temat sposobu rozwiązywania konfliktów. Misją i celem może być demonstracja, podczas której uczestnik jest w stanie stworzyć produkt i zapewnić lepszą gwarancję niż konkurencja, ale już nie sprzedaż określonej ilości towaru w danym czasie. Uświadomienie partnera dialogu, że jest się w posiadaniu wytworu, który z uwagi na przyniooty deklasuje konkurencję, może skutkować w konsekwencji sprzedażą określonej ilości egzemplarzy, ale koncentracja na kwantyfikacji prowadzi do przedłożenia profitu nad działanie, a tym samym własnej perspektywy nad optyką drugiej strony.

### 3.7 Obrona wobec nieetycznych strategii

Nieetyczne strategie w negocjacjach budzą naturalną chęć kontrreakcji ze strony negocjatora, który poprawnie zdiagnozował kreowane wobec niego zamiary. Najczęściej proces ten generuje trzy reakcje. Pierwszym z nich jest właśnie kontruderzenie. Zajęcie sztywnego stanowiska wobec ekstremalnych żądań partnera interakcji wydaje się intuicyjnie właściwym rozwiązaniem. Chociaż w rynkowych negocjacjach tego typu działania mogą odnieść efekt odwrotny, najczęściej strategia ta prowadzi do bezowocnej i kosztownej konfrontacji. Jest to jeszcze jedno uzasadnienie dla drugiej strony ich nieracjonalnego zachowania. W zależności od pułapu intelektualnego interlokutorów, kontekstu sytuacyjnego i kulturowego, prowadzi to do radykalnej wymiany zdań, procesu sądowego lub wojny<sup>154</sup>. W najlepszym przypadku efektem tego jest osłabienie jakości relacji między stronami.

Poddanie się jest równie niekorzystnym pomysłem z uwagi na fakt, że jest utożsamiane z przekonaniem modyfikacji nieetycznego działania przeciwnika, jeśli tylko odpowiednio długo będą aktywowane zasoby konformizmu. Podobnie jak uleganie kaprysom dziecka prowadzi jedynie do wzmocnienia takiego zachowania, to uleganie dominującej osobie w negocjacjach rynkowych jest jedynie bodźcem motywującym dla tej jednostki, by powielala to zachowanie w przyszłości.

---

<sup>153</sup> Ibidem, s. 90.

<sup>154</sup> W. Ury, *Odchodząc od NIE, PWE*, Warszawa 2007, s. 50.



Trzecią drogą może być koncepcja całkowitego zerwania stosunków z twardym negocjatorem. Chociaż unikanie może być doskonałą strategią w sytuacji, jeśli kontynuacja współpracy wiązałaby się z wyniszczającą walką, to należy mieć na względzie, że koszty zerwania stosunków mogą być bardzo wysokie. Zarówno aspekt finansowy, jak i emocjonalny odbija się mocnym rykoszetem na osobie inicjującej zerwanie stosunków<sup>155</sup>.

Paradoksalnie, początkowe powstrzymanie się od działania przynosi najwięcej korzyści. Ronald Heifetz określa ten stan „pójściem na galerię”. Kiedy jednostka ma czas, aby ochłonać, o wiele częściej podejmuje bardziej obiektywne decyzje. Odseparowanie pozwala konstruktywnie pomyśleć i poszukać satysfakcjonującego rozwiązania dla obu stron. Najlepszą obroną wobec nieetycznych strategii w negocjacjach rynkowych jest przyswojenie wiedzy o ich istnieniu i mechanizmach działania. Pozwala to diagnozować i adekwatnie reagować aktorom społecznym, którzy intepretowani są w negocjacjach rynkowych w kategoriach ofiary. William Ury dowodzi, że pomimo istnienia mnogości strategii perswazyjnych można zgrupować je w trzy kategorie, w zależności od tego, czy są one blokujące, ofensywne czy zwodnicze.

Strategia blokowania polega na odmowie ustąpienia. Partnerzy w negocjacjach rynkowych najczęściej w takiej sytuacji próbują dowodzić, że nie mogą być w żaden sposób elastyczni, a ich stanowisko jest jedynie słusznie zaprezentowaną opcją w sprawie. Najczęściej koncepcja blokowania przyjmuje postać faktów dokonanych.

Ataki z kolei należą do taktyk, których idea jest onieśmienie lub zastraszenie adwersarza w negocjacjach. Ma to w konsekwencji doprowadzić do tego, by przyjął żądania drugiej strony. Ofensywa ma najczęściej postać ataków personalnych, jak obrażanie, dręczenie lub bezpośrednie terroryzowanie.

Trzecia kategoria to triki, których celem jest nakłonienie interlokutora do ustąpienia za pośrednictwem wykorzystania faktu, iż działa on w dobrej wierze i mówi prawdę. Manipulowanie faktami, stosowanie nieprawdziwych danych czy powoływanie się na wymaginowane pełnomocnictwo są tylko nielicznymi z szerokiej gamy psychomanipulacji stosowanych przez nieetycznych negocjatorów<sup>156</sup>.

Kluczem do wyeliminowania efektów działania danej strategii jest rozpoznanie konkretnej taktyki. Wiedza o mechanizmach nieetycznego wpływu redukuje szansę wcielenia się w rolę ofiary.

---

<sup>155</sup> Ibidem, s. 54.

<sup>156</sup> Ibidem, s. 57.



## Rozdział 4

### Metodologia badań własnych

#### 4.1 Przedmiot i cel badań

Badania naukowe są złożonym procesem umożliwiającym wiarygodne, rzetelne i wyczerpujące poznanie wybranego obszaru rzeczywistości. Wymagają one jasnego określenia celu i przedmiotu badań. Cel badań wyznacza zakładane efekty pracy badawczej i nadaje im kierunek. Odzwierciedla on zamierzenia badacza, który dąży do uzyskania wiedzy pewnej i efektywnej. Przedmiot badań to obiektywnie istniejące zjawisko społeczne, które chcemy poddać pomiarowi<sup>157</sup>.

Przedmiotem badań w pracy jest znaczenie strategii perswazyjnych w negocjacjach rynkowych, a celem ukazanie wpływu owych strategii perswazyjnych na efekty w negocjacjach rynkowych. Za środowisko badawcze przyjęto grupę społeczną studentów. Pragnę przedstawić strategie perswazyjne, które wykształcili oni w oparciu o wiedzę teoretyczną oraz doświadczenie interakcyjne, funkcjonując w realiach negocjacji rynkowych. Przez negocjacje rynkowe rozumiem zarówno kompilację umiejętności odnalezienia się jednostek społecznych w sytuacjach handlowych na linii sprzedawca/klient, sprawność skutecznej komunikacji w sytuacjach urzędowych, jak i kompetentność negocjacji w sprawach zawodowych z przełożonymi. Praca ma na celu wskazać wartość strategii perswazyjnych stosowanych przez studentów, co naturalnie ma zastosowanie i w innych grupach społecznych. Intencją badań jest poznanie motywów studentów posługujących się strategiami perswazyjnymi dla wywarcia określonego wrażenia na partnerach interakcji. Celem praktycznym zaś wyłonienie i przedstawienie postulatów i wskazówek użytecznych dla jeszcze bardziej pragmatycznej działalności negocjacyjnej w realiach rynkowych, niezależnie od pułapu, na którym zachodzi interakcja.

#### 4.2 Problemy i hipotezy badawcze

Kluczową rolę w postępowaniu badawczym pełnią poprawnie sformułowane problemy i hipotezy badawcze, które są uszczegółowieniem przyjętego celu badań. Problem badawczy jest swego rodzaju bodźcem intelektualnym, który inicjuje reakcję w formule badań

---

<sup>157</sup> Zob. T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, Żak, Warszawa 1995.





naukowych<sup>158</sup>. Problem badawczy orientuje działalność poznawczą. Jest on pytaniem, które wyraża relacje zaistniałe między zmiennymi dającymi się poddać analizie. To pytanie, na które szukamy odpowiedzi, prowadząc wieloetapowe badanie naukowe. Władysław Zaczyński problem badawczy określa jako: „pytania stające się słownym sformułowaniem dostrzeżonych trudności i są jednocześnie dobrowolnie obranymi zadaniami poznawczymi. Owe pytania przechodzą od ogólnych do bardziej szczegółowych”<sup>159</sup>.

Problem główny, jaki przyjęto na potrzeby badania, to:

W jakim stopniu strategie perswazyjne podejmowane w negocjacjach rynkowych pomagają zrealizować zamierzone cele?

W odniesieniu do problemu głównego wyodrębniono następujące problemy szczegółowe:

1. Czy respondenci na co dzień biorą udział w negocjacjach rynkowych?
2. Czy techniki perswazyjne, stosowane w negocjacjach, są znane respondentom?
3. Które z technik perswazyjnych są przez respondentów preferowane w komunikacji?
4. Jakie czynniki, zdaniem respondentów, w dobie współczesnego marketingu, mają wpływ na strategie perswazyjne?
5. Czy respondenci uważają prowadzone przez siebie negocjacje za skuteczne?

Wyłonione problemy badawcze dają możliwość określenia hipotez roboczych, które stanowią próbę odpowiedzi na postawione uprzednio problemy badawcze. Hipotezy są świadomie przyjętymi przypuszczeniami i wymagają potwierdzenia lub zaprzeczenia w wyniku działalności badawczej. Podstawowym kryterium dla stworzenia hipotezy poprawnej pod względem metodologicznym oraz pragmatycznej jest wstępne rozpoznanie problemu oraz znajomość literatury przedmiotu. Od trafności teoretycznej i metodologicznej hipotezy badawczej zależy skuteczność prowadzonych badań oraz możliwość wykrycia rzeczywistych uwarunkowań, struktur i dynamiki badanych zjawisk czy rzeczy<sup>160</sup>.

Dla sformułowanych problemów badawczych przyjęto następujące hipotezy badawcze:

1. Respondenci są aktywnymi uczestnikami różnych negocjacji rynkowych w codziennej komunikacji.
2. Respondenci znają wiele różnych technik perswazyjnych, przydatnych w negocjacjach.
3. Spośród technik perswazyjnych respondenci preferują regułę wzajemności.

---

<sup>158</sup> O postępowaniu badawczym zob.: Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zys i S-ka, Poznań 2001; M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2001; E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2003. Teoretyczne podstawy metodologii w tym rozdziale zostały opracowane na podstawie powyższych źródeł.

<sup>159</sup> W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1968, s. 22.

<sup>160</sup> Zob. M. Łobocki, *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2001.



4. Współcześnie strategie perswazyjne, w opinii respondentów, głównie determinowane są przez czynniki, takie jak: więzi emocjonalne oraz digitalizacja i cyfryzacja w komunikacji.

5. Respondenci są skuteczni w podejmowanych przez siebie negocjacjach.

Zmienne badawcze określają przyjmujące różne wartości cechy, czynniki lub właściwości przedmiotu, które determinują proces badań naukowych. Mieczysław Łobocki uważa, że zmienne obecne w badaniach naukowych stanowią próbę uszczegółowienia ich głównego przedmiotu, czyli problemów badawczych, jakie należy rozwiązać i hipotez roboczych, które trzeba zweryfikować..

Możemy wyróżnić dwa rodzaje zmiennych badawczych. Zmienne zależne są to zmienne będące przedmiotem badania, a których związki z innymi chcemy określić. Te związki determinują także zmienne niezależne, czyli wskaźniki wyjaśniające badane zjawisko i będące zakładaną przyczyną zmian wartości zmiennej zależnej.

W pracy funkcję zmiennej zależnej będzie pełnić stosowanie i znaczenie strategii perswazyjnych, które uwarunkowane jest od następujących czynników pełniących rolę zmiennych niezależnych: płci, studiowanej specjalności, osiągniętych wyników na studiach. Poszczególne dane metryczkowe będą prezentowane w kontekście odpowiedzi na pytania ankietowanych selektywnie, akcentując każdorazowo, jaki czynnik służył takiemu rozgraniczeniu w analizie.

### 4.3 Metody, techniki i narzędzia badawcze

Metoda określana jest jako systematycznie stosowany sposób postępowania prowadzący do założonego wyniku. Na dany sposób postępowania składają się czynności myślowe i praktyczne, odpowiednio dobrane i realizowane w ustalonej kolejności<sup>161</sup>. Ważne, aby metoda była właściwa dla problemu, który chcemy rozwiązać podczas badań, sugerowała, jakie techniki badawcze zastosować oraz ułatwiała opracowanie badań. Metoda, jaka została tu przyjęta dla gromadzenia materiału, to sondaż diagnostyczny. Pozwala on w precyzyjny i dokładny sposób zebrać informacje o interesujących badacza zjawiskach, poznać ich zasięg, poziom oraz intensywność. Badania sondażowe mogą być wykorzystane do celów opisowych, wyjaśniających, jak i eksploracyjnych. Wpisuje się to zatem w spektrum założeń, jakie wysunęłam we Wstępie mojej pracy badawczej.

Technika badawcza to konkretny sposób zbierania materiału uwarunkowany wybraną

---

<sup>161</sup> W. Zaczyński, Praca badawcza..., op. cit., s. 22.



metodą badawczą. Determinują ją dokładne i jasne dyrektywy weryfikowane w badaniu naukowym. Technika angażuje osobę prowadzącą badania do czynności praktycznych. Na potrzeby badań wybrano tu technikę ankiety.

Narzędziem był kwestionariusz wypełniany samodzielnie przez respondenta. Kwestionariusz składał się z 16 pytań, z czego 14 było w formie zamkniętej, a 2 w formie otwartej: 12 pytań pozostawia opcję jednokrotnego wyboru, a 4 pytania wielokrotnego. Pytania nr 1, 2, 3, 4 służą weryfikacji hipotezy nr 1. Pytania nr 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 służą weryfikacji hipotezy nr 2. Pytania nr 11, 12, 13 służą weryfikacji hipotezy nr 3. Pytania nr 15, 16 służą weryfikacji hipotezy nr 4. Pytania nr 5, 6 służą weryfikacji hipotezy nr 5.

#### **4.4 Środowisko badawcze**

Badania zostały przeprowadzone 21.12.2015 r. w Instytucie Pedagogicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Państwowa Wyższa Szkoła w Nowym Sączu znajduje się na terenie województwa małopolskiego, w powiecie nowosądeckim. Zainicjowała swoją działalność 1 lipca 1998 roku na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 16 czerwca 1998 roku w sprawie utworzenia Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu (Dz. U. Nr 76, poz. 499).

W anonimowych badaniach sondażowych uczestniczyło 101 studentów w wieku od 19 do 36 lat. Respondenci objęci badaniem studiuje na kierunku pedagogika i specjalnościach: praca kulturalno-oświatowa i terapia zajęciowa, a także pedagogika resocjalizacyjna i mediacja. W ankiecie zdecydowałam się na zastosowanie kryteriów metryczkowych: płci, wieku, roku studiów i średniej ze studiów. Istotnym ogólnym determinantem jest tu kierunek studiów, który wyznacza kolejne wskaźniki z grupy danych metryczkowych. Rok studiów jest zmienną wskazującą na hipotetyczny przyrost wiedzy z zakresu strategii perswazyjnych w negocjacjach rynkowych. Badani studenci w toku studiów w Instytucie Pedagogicznym w PWSZ Nowym Sączu, w ramach realizowanych specjalności na kierunku pedagogika, mają blok przedmiotów, takich jak: negocjacje, komunikacja interpersonalna, strategie i taktyki negocjacyjne, komunikacja w mediacjach i negocjacjach, podstawy mediacji i negocjacji, sztuka dialogu i negocjacji, trening asertywności. W kolejnych latach studiów powinien następować zatem sukcesywny przyrost wiedzy i umiejętności respondentów. Zatem można by rzec, że środowisko badawcze to grupa respondentów przygotowana, z racji zdobywanej wiedzy, do prowadzenia negocjacji, co determinuje charakter pytań i końcowych wniosków.



## Rozdział 5

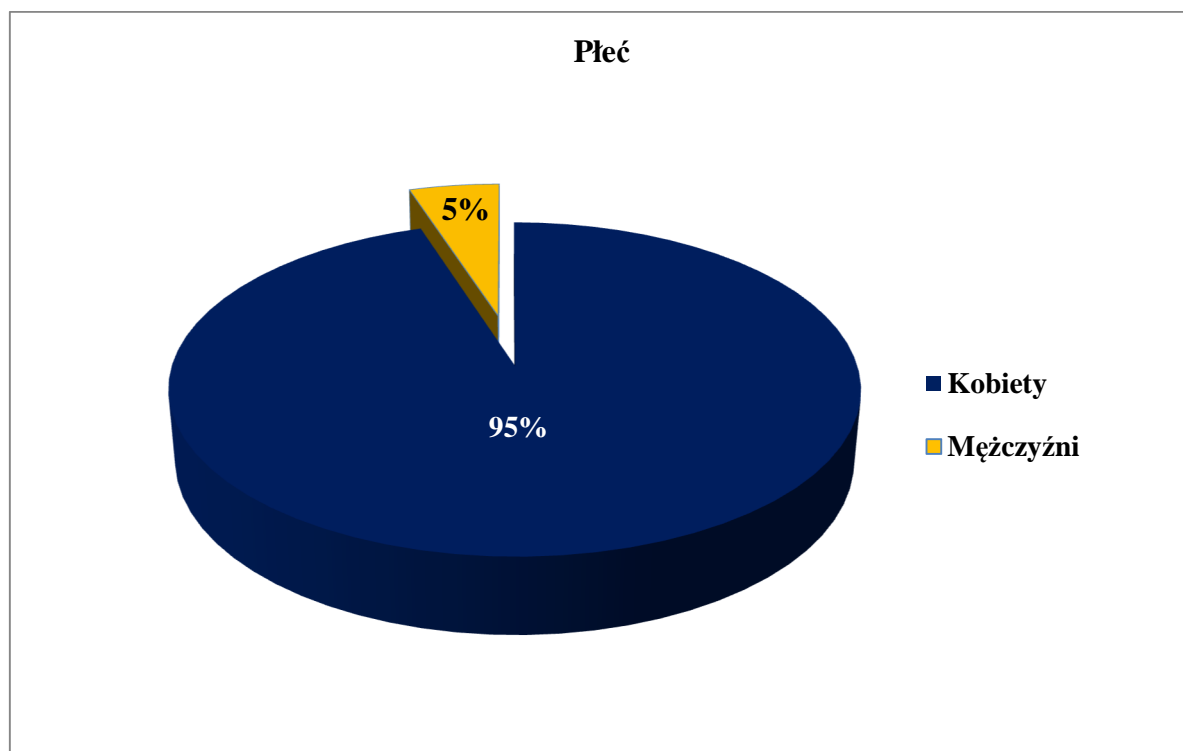
### Analiza i interpretacja badań własnych

Wszystkie 19 wykresów za wyjątkiem pierwszego ilustruje wartości wg. liczby wskazań respondentów. W komentarzach do wykresów i interpretacji danych posłużono się natomiast zarówno prezentacją w postaci wartości wyrażanych w procentach oraz liczbą wskazań ankietowanych.

#### 5.1 Charakterystyka środowiska badawczego

**Kryterium płci i wieku respondentów.** W badaniu metodą sondażu diagnostycznego udział wzięli studenci I i II roku, w wieku od 19-36 lat. Średnia wieku respondentów wyniosła 20 lat. Procentowy udział kobiet i mężczyzn, biorących udział w badaniach przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Rozkład płci wśród uczestników badania



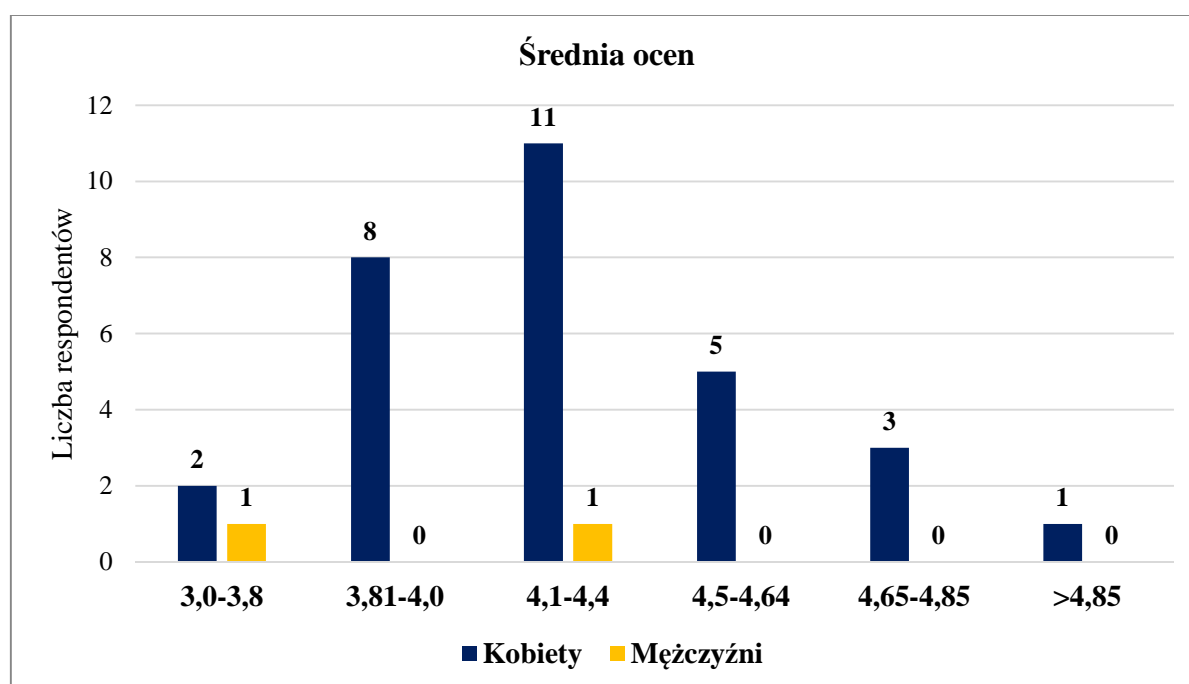
Źródło: Opracowanie własne.

Trudno odnieść się do układu udzielonych wypowiedzi ze względu na płeć, gdyż

Instytut Pedagogiczny Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, w którym prowadziłam badania, jest szczególnie sfeminizowany i analiza w kontekście płci jest bezzasadna. Toteż kryterium płci jest tu klasyfikatorem jedynie porządkującym, a nie zmienną, która wykorzystywana jest do weryfikacji hipotez.

**Kryterium średniej osiągniętej na studiach.** Istotną kwestią przy opracowaniu ankiety było również uzyskanie informacji o osiągniętych wynikach na studiach. Średnią ocen podały tylko 32 osoby, w tym 2 mężczyzn, pozostałe 69 osób nie podało średniej ocen.

Wykres 2. Rozkład średniej ocen uczestników badania



Źródło: Opracowanie własne.

Średnia studiów w pewnym stopniu oddaje poziom wiedzy (a niekiedy także inteligencji studenta), co ma odzwierciedlenie w użyciu strategii perswazyjnych w negocjacjach rynkowych. Na podstawie wykresu 2 można przyjąć, że respondenci, którzy udzielili odpowiedzi, mają wiedzę w badanym zakresie na więcej niż dobrym poziomie. Trudno natomiast jednoznacznie stwierdzić o przyczynach odmowy udzielenia odpowiedzi na to pytanie przez pozostałych ankietowanych. Zarówno chęć ukrycia niewysokiej średniej, jak i niechęć do chwalenia się średnią, jak również nieprzywiązywanie do niej wagi, mogły być tu powodem. Niemniej jednak należy podkreślić, że wszyscy ankietowani kształcą się w zakresie dyscypliny, będącej przedmiotem rozważań i analizy.

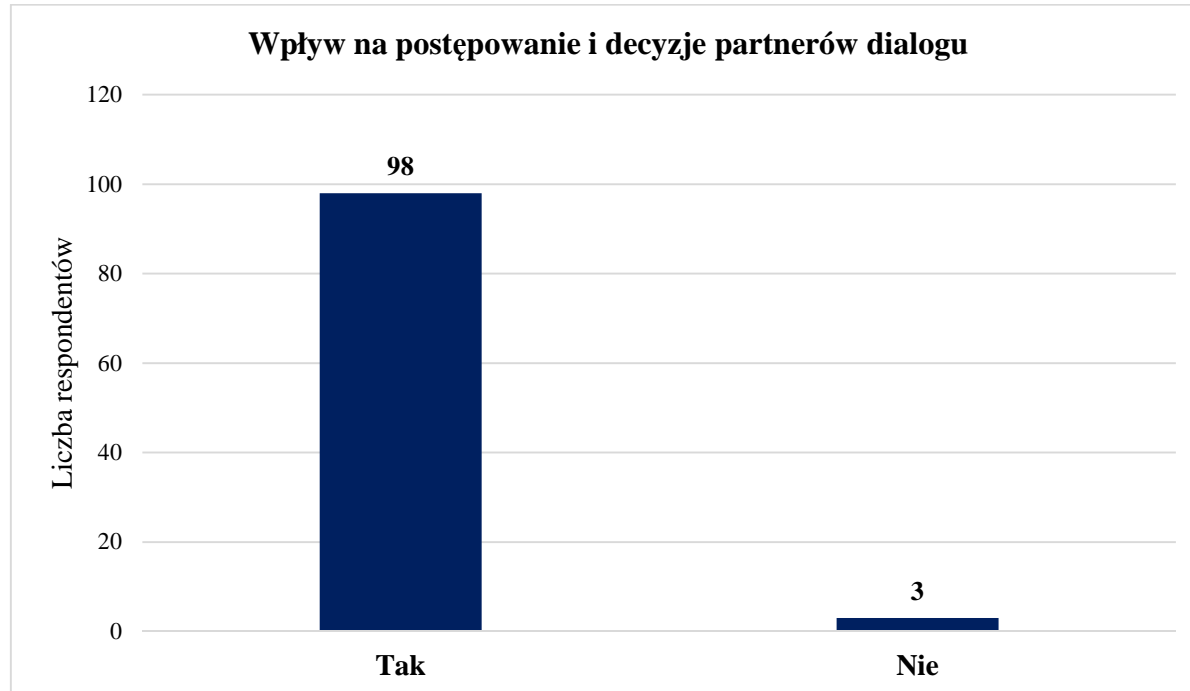
Celowo zrezygnowano z włączenia do analizy i jednocześnie kwestionariusza ankiety aspektu weryfikującego miejsce zamieszkania. Moim zdaniem w pryzmacie analizowanego zjawiska, nie odgrywa to istotnej roli, czy dana jednostka zamieszkuje miasto lub wieś. Hipotetyczne teoretyczne różnice są niwelowane przez wszechobecny dostęp do informacji w społeczeństwie sieci, co uzasadnia analogiczne wyniki statystyczne wpływu na postępowanie i decyzje partnerów dialogu osób zamieszkujących miasto i wieś.

## 5.2 Analiza danych

### 1. Czy uważa Pan/Pani, że swoim zachowaniem może wpłynąć na postępowanie i decyzje partnerów dialogu, z którymi prowadzi jakąkolwiek formę interakcji rynkowych?

Pytanie pierwsze miało zidentyfikować opinię respondentów na temat ich własnych możliwości negocjacyjnych. Anketowani mieli określić się jako skuteczni we wpływaniu na innych bądź jako nieposiadający takiej umiejętności. Rozkład odpowiedzi przedstawia wykres 3.

Wykres 3. Wpływ własnego zachowania na postępowanie i decyzje partnerów dialogu



Źródło: Opracowanie własne.

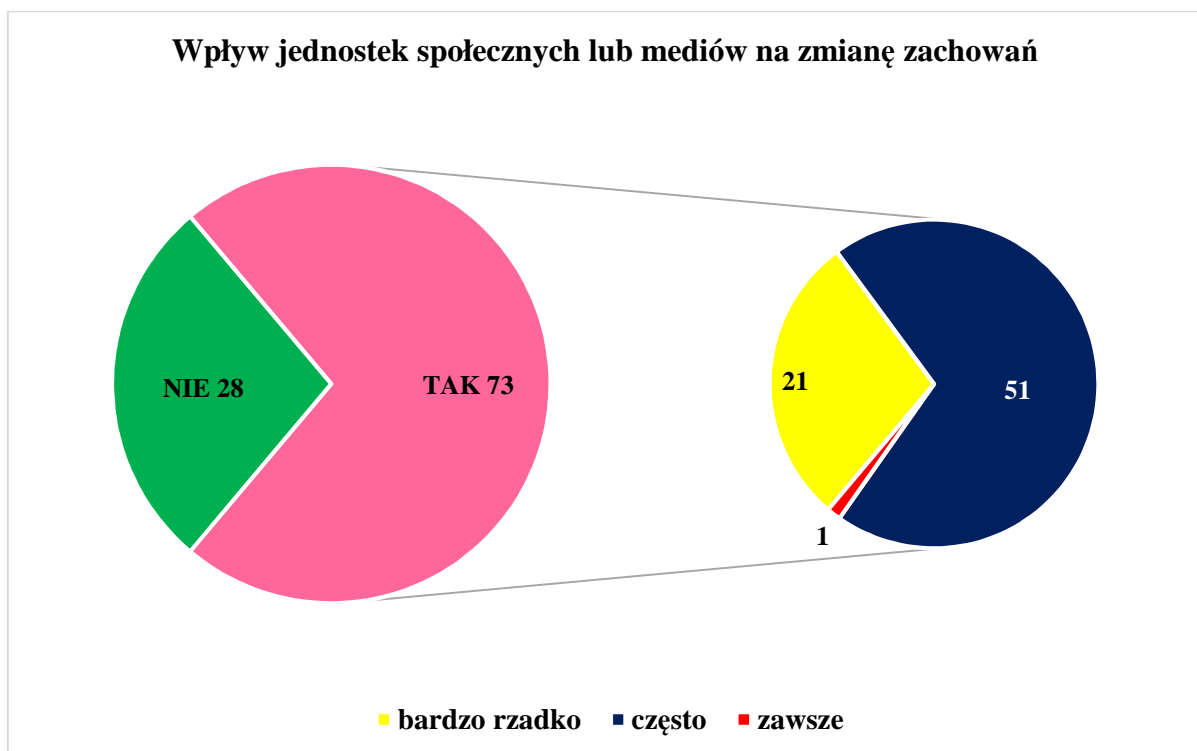
Anketowani już na początku sondażu relatywnie wysoko oceniają swoje zdolności influencyjne, ponieważ 97% badanych twierdzi, że własnym zachowaniem może wpłynąć na

postępowanie i decyzje partnerów dialogu. Odzwierciedla to przedstawioną przeze mnie perspektywę w rozdziale 1, że jednostki społeczne dostrzegają kontekst perswazyjny w większości interakcji, dlatego nastawienie na próbę wywarcia wpływu jest u nich bardzo silne. Tutaj dodatkowo, respondenci wskazali, że owo nastawienie potrafią przełożyć na osiągnięcie zamierzonego efektu. Zatem uznali, że efekt perlokucyjny jest w zasięgu ich możliwości, czy też zdolności perswazyjnych.

## 2. Czy sądzi Pan/Pani, że inne jednostki społeczne lub media swoim działaniem mogą zmienić Pana/Pani zachowanie lub postawy?

Pytanie drugie z kolei dotyczyło sytuacji odwrotnej. Miało na celu poznanie opinii na temat tego, czy sami respondenci są podatni na wpływ innych. Odpowiedź pozwala na spojrzenie w tej kwestii jako na relację zwrotną: z jednej strony chcemy wpływać na innych, z drugiej strony sami jesteśmy na taki wpływ narażeni. Wyniki prezentuje wykres 4.

Wykres 4. Częstotliwość wpływu działania innych podmiotów i mediów na zachowania i postawy jednostki



Źródło: Opracowanie własne

Interesujące, że badani nie są już tak jednomyślni co do stopnia efektywności wywierania wpływu osób lub mediów na nich samych. Warto zwrócić uwagę, że to mniejsza

część ankietowanych twierdzi, że osoby trzecie lub media nie mogą w jakikolwiek sposób zmodyfikować ich zachowania lub postawy.

Teoretyczne założenia reguły społecznego dowodu słuszności manifestowanej przez Cialdini<sup>162</sup> oraz mechanizm funkcjonowania informacyjnego i normatywnego wpływu społecznego przedłożony przez Aronsona, Wilson i Akert<sup>163</sup>, które przedstawiłam w rozdziale 2, pozwalają w swych założeniach potwierdzić podwójne standardy, którymi kieruje się jednostka społeczna przy ocenie własnego i cudzego potencjału. Na podstawie wypowiedzi możemy też oszacować wysoki poziom subiektywnej asertywności w analizowanej grupie respondentów, co skorelowane jest zapewne nie tylko z poczuciem własnej wartości, ale i przyswojoną wiedzą badanych, które ściśle odnosi się do analizowanej problematyki i prawdopodobnie pozwala w sposób bardziej zdeterminowany oraz rzeczowy ustosunkować się do perswazyjnych impulsów z zewnątrz.

Chociaż różnice w deklaracyjności podatności na wpływ własnej osoby i otoczenia implikują ciekawe wnioski, to nie można zlekceważyć oceny afirmacji konformizmu wobec źródeł zewnętrznych. Warto zaznaczyć, że 48 kobiet i 3 mężczyzn twierdzi, iż często inne osoby lub media mogą znacząco modyfikować zachowania i postawy ankietowanych. Może to z jednej strony wskazywać na budowę postaw w oparciu o relację z bliskimi, czego dowodzi Bohner i Wanke<sup>164</sup>, ale z drugiej wskazywać na zagrożenia radykalnego konformizmu lub wręcz oportunistycznego w dobie materializmu hedonistycznego.

### **3. Kto ma największy wpływ na kształtowanie się u Pana/Pani procesu decyzyjnego?**

Celem trzeciego pytania było rozpoznanie, czy to rodzina, krewni, opinie ekspertów lub media bądź literatura fachowa mają największe znaczenie przy podejmowaniu decyzji. Intencją pytania było poszukiwanie miejsc, w jakich powinno się szczególnie intensywnie budować świadomość opiniotwórczą. Wiedza uzyskana z odpowiedzi pozwala konkretyzować strategie perswazyjne w negocjacjach rynkowych pod kątem sprecyzowanych oczekiwań partnera dialogu. Wyniki prezentuje wykres 5.

---

<sup>162</sup> Zob. R. Cialdini, Wywieranie wpływu..., op. cit.

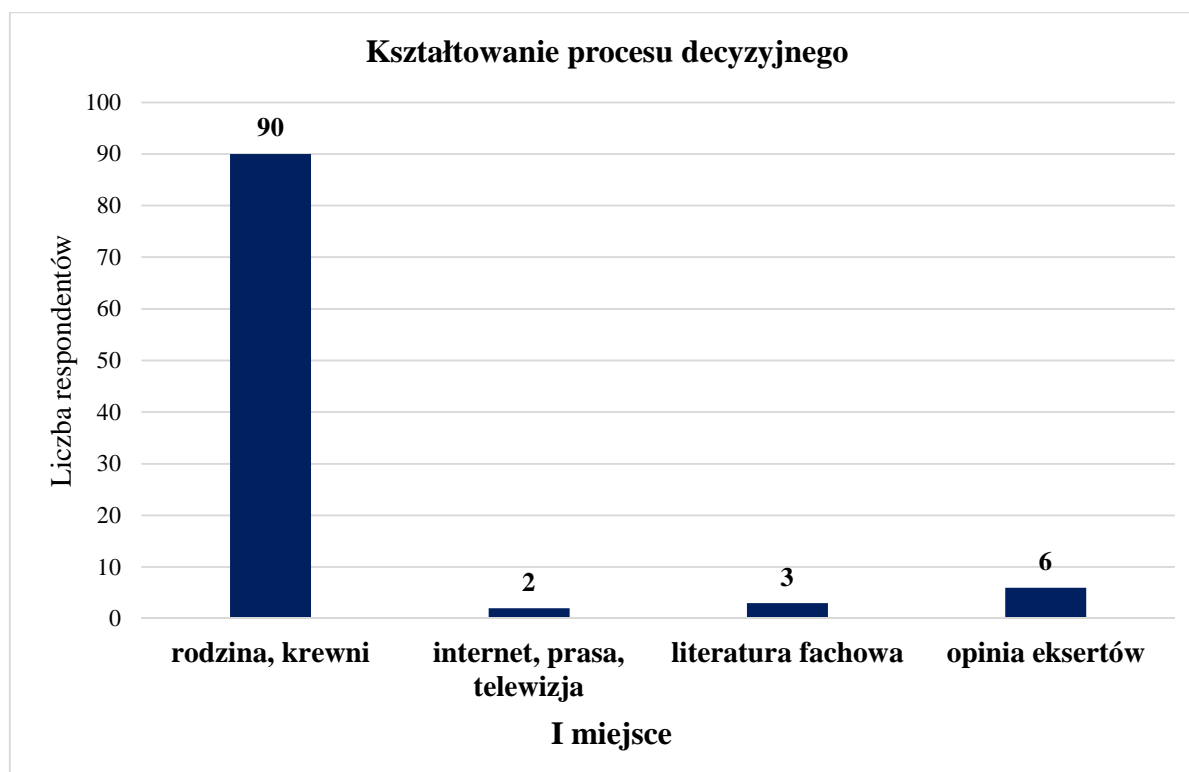
<sup>163</sup> Zob. E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, Psychologia społeczna..., op. cit.

<sup>164</sup> Zob. G. Bohner, M. Wanke, Postawy i zmiana postaw, GWP, Gdańsk 2004.





Wykres 5. Kształtowanie procesu decyzyjnego



Źródło: Opracowanie własne.

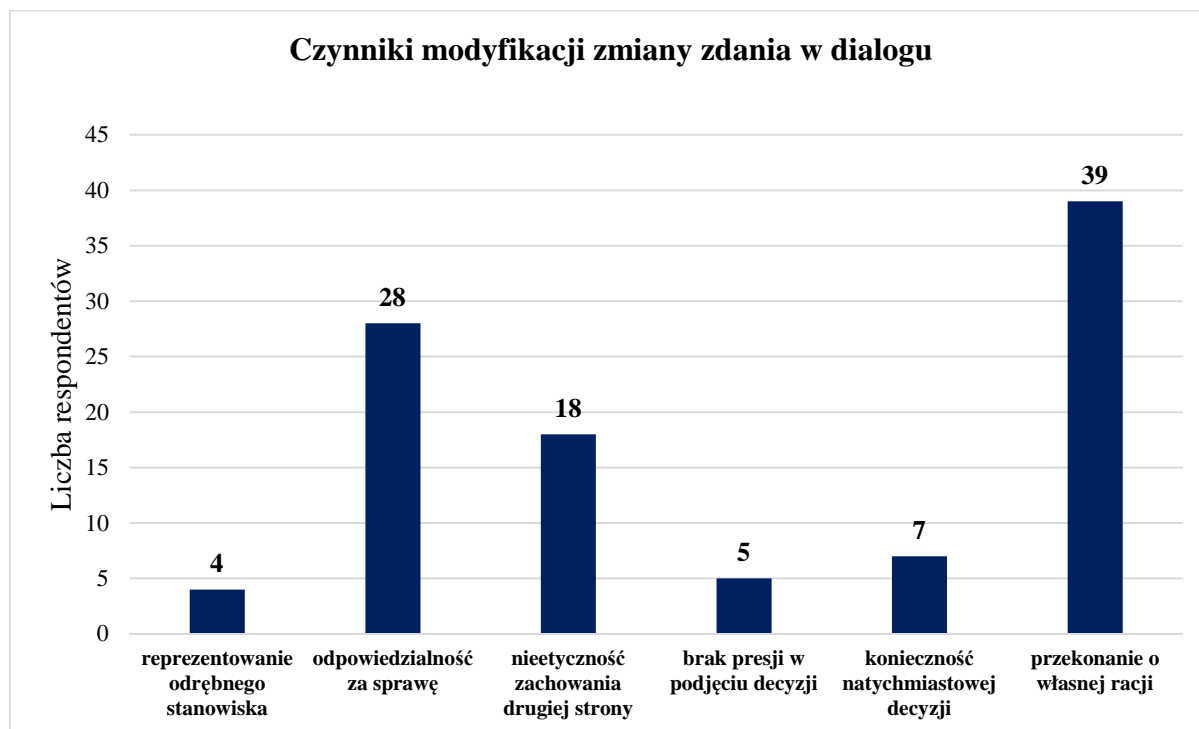
Trudno ocenić wiarygodność wskazań respondentów deklarujących, że w prawie 90% przypadków przy kształtowaniu procesu decyzyjnego kierują się oni sugestiami rodziny i krewnych, czyli de facto osób, którym mogą ufać, ponieważ jednoczesna alienacja wpływu Internetu, prasy i telewizji w erze cyfryzacji prowadziłyby do bezzasadności ich obecności w przestrzeni społecznej. Tymczasem zdajemy sobie sprawę, że aprecjacja owych dóbr jest faktem, a kolejne inwestycje na badania w marketing i reklamę nie są dyktowane wizjami utopistów, ale konkretnych grup interesów świadomych korzyści, jakie może przynieść wpływ mediów na społeczeństwo.

Zatem takiego układu wypowiedzi należy, moim zdaniem, dopatrywać się w sofizmatach konstruowanych przez ankietowanych z uwagi na ukonstytuowaną już wcześniej indywidualną aksjologię. O wiele łatwiej jest przyznać się przed innymi do braku suwerenności przy podejmowaniu decyzji, kiedy za tym procesem stoją osoby, których kochamy i którym ufamy, niż w przypadku konformistycznych działań zainicjowanych przez nieznaną źródła, którymi najczęściej kierują czysto konsumpcyjne intencje.

#### 4. W jakich sytuacjach Pan/Pani najczęściej dąży do tego, by partner dialogu zmienił zdanie?

Pytanie czwarte miało określić kontekst sytuacyjny, w którym partner dialogu najczęściej podejmuje próby modyfikacji zdania drugiej strony. Rozkład odpowiedzi klarownie ilustruje wykres 6.

Wykres 6. Kontekst sytuacyjny określający modyfikację zdania w dialogu



Źródło: Opracowanie własne.

Interesująco prezentują się wyniki badań analizujące, w jakich sytuacjach respondenci dążą do tego, aby partner dialogu zmodyfikował swoją linię działania.

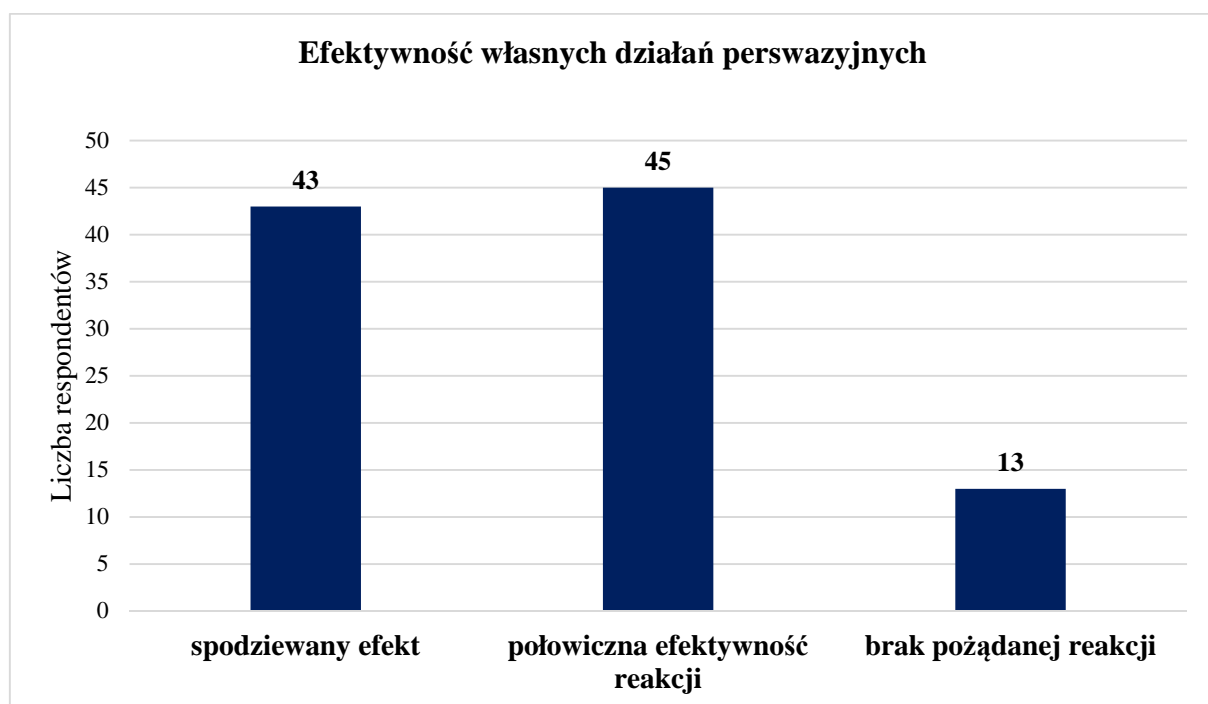
Prawie 39% badanych podejmuje takie działanie w oparciu o przekonanie własnej nieomyślności w danej sytuacji, ale także warto zauważyć, że 28% decyduje się na takie zachowanie, już w sytuacji, gdy ciężar gatunkowy deliberowanej kwestii jest duży lub odpowiedzialność spoczywa wyłącznie na nich. O ile wyniki na poziomie 5% inspirowane szansą na dłuższy dialog oraz pułap 7% deklaracji stymulowane koniecznością szybkiego podjęcia decyzji, wskazują na fakt, że czas nie wpływa istotnie na aspekt podjęcia decyzji przez badanych, to już w 28% przypadków uzasadnianie próby narzucenia własnego zdania w sytuacji, kiedy respondenci mają subiektywne poczucie doniosłości sprawy, jest zjawiskiem niebezpiecznym. Te same 28% respondentów motywuje próbę przejścia kontroli w

negocjacjach w sytuacji nadaną formalnie lub nieformalnie władzą, która w ostatecznym rozrachunku umożliwia podjęcie ostatecznej decyzji. Wpisuje się to płynnie w retorykę założeń psychologii społecznej w zakresie zagadnienia władzy i autorytetu, prezentowanej w rozdziale 2.

## 5. Jak ocenia Pan/Pani efekt swoich podejmowanych działań o charakterystyce perswazyjnej?

Pytanie piąte miało na celu analizę efektywności strategicznych działań w negocjacjach rynkowych. Uzyskane dane pozwalają ocenić, na ile przyswajane uprzednio taktyki perswazji, w opinii respondentów, warte są ponownego zastosowania lub modyfikacji. Wyniki odpowiedzi badanych przedstawia wykres 7.

Wykres 7. Efektywność własnych działań perswazyjnych



Źródło: Opracowanie własne.

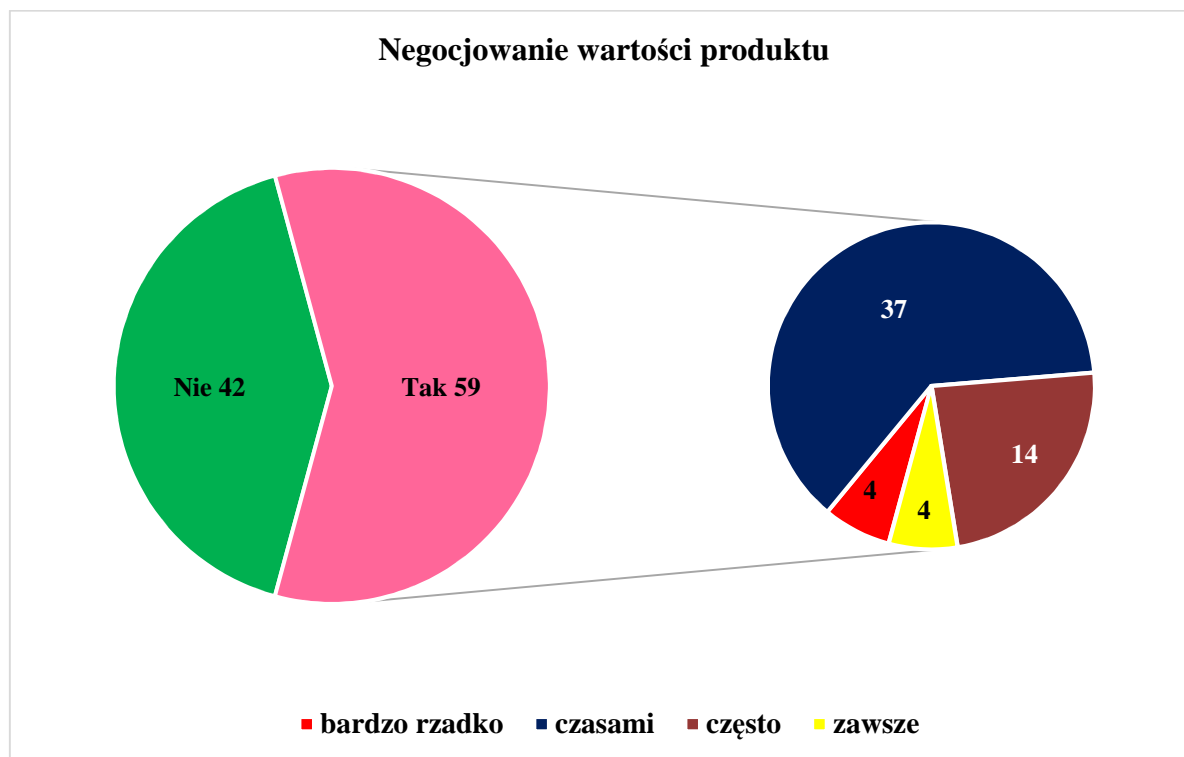
Badani bardzo pozytywnie oceniają efekty podejmowanych przez siebie działań o charakterystyce perswazyjnej, ponieważ aż 87% respondentów komunikuje, iż przyniosły one efekt spodziewany przynajmniej w części w stosunku do uprzednich założeń lub wręcz dały pełną satysfakcję z opracowanej wcześniej strategii perswazyjnej. Rodzi się jedynie pytanie o weryfikację oszacowanej efektywności indywidualnych oddziaływań perswazyjnych. Jeśli badani wzięli pod uwagę jedynie te sytuacje, w których skutki przełożyły się na realizację

konkretnego celu i misji negocjatora, to mamy do czynienia z wysoką efektywnością programu dydaktycznego, w którym uczestniczą respondenci. Jeśli jednak badani próbowali szacować swoje oddziaływanie, nie odnosząc się do konkretnych skutków empirycznych, to pociąga to za sobą potrzebę doprecyzowania kontekstów sytuacyjnych, w jakich osadzają oni swoje interakcje perswazyjne. Sądzę jednak, że w pewien sposób zarówno średnia ocen, jak i rok studiów pokazują pewną korelację w stosunku do efektywności podejmowanych działań.

## 6. Czy negocjuje Pan/Pani wartość produktu lub inne zmienne w trakcie lub przed dokonaniem transakcji?

Pytanie szóste pozwala odnaleźć odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu jednostki społeczne zadają sobie trud, by modyfikować wartość przedmiotu negocjacji w transakcjach handlowych. Wskazania częstotliwości są pomocne zarówno przy ocenie asertywności negocjatorów, jak i szacowaniu podejmowanych taktyk negocjacyjnych. Rozkład odpowiedzi przedstawia wykres 8.

Wykres 8. Negocjowanie wartości produktu lub innych zmiennych przed dokonaniem transakcji



Źródło: Opracowanie własne.

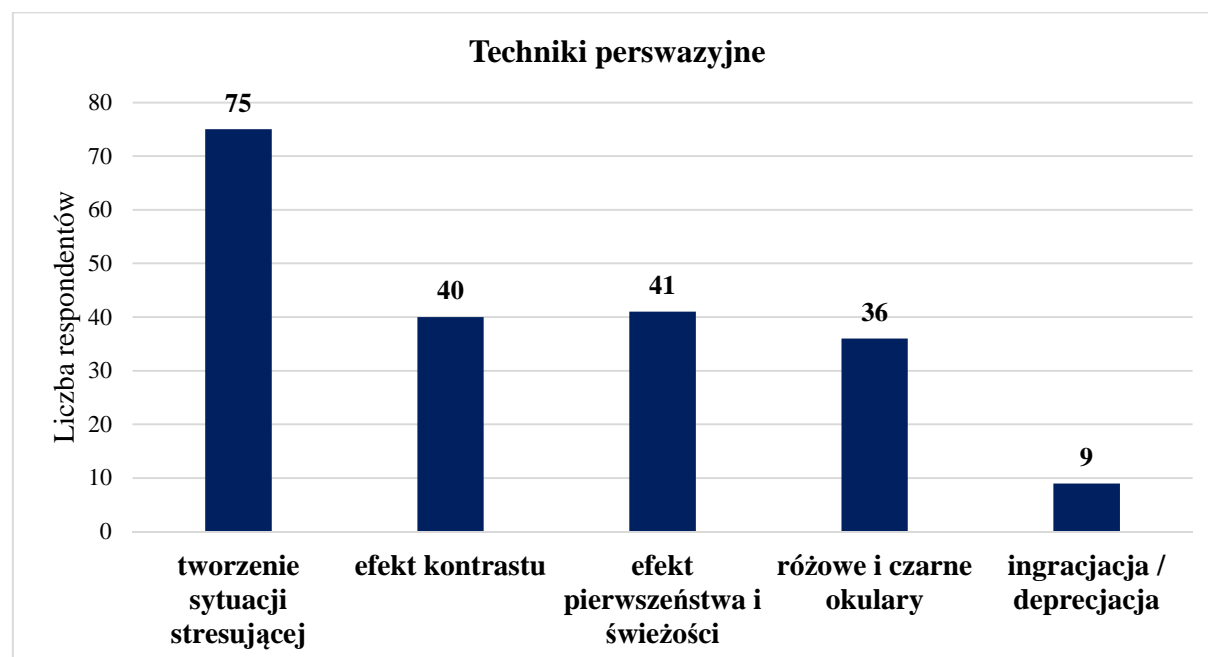
Wykres ten ilustruje, że 58% osób podejmuje próbę negocjowania wartości negocjowanego produktu lub innych zmiennych zarówno w trakcie, jak i przed dokonaniem transakcji. Jest to współczynnik optymistyczny, tym bardziej, że z tej grupy łączna procentowa wartość osób, które podejmują się tych czynności zawsze i często, to prawie 31%. Należy jednak uświadomić sobie, że wciąż mamy do zagospodarowania 42% jednostek społecznych, które nie podejmują żadnych działań, które umożliwiłyby postawienie ich pozycji w korzystniejszym świetle.

Biorąc pod uwagę specyfikę grupy badawczej, czyli studentów studiujących specjalności obejmujące cały blok przedmiotów z zakresu negocjacji, strategii i taktyk perswazyjnych oraz asertywności, a zatem wykazujących przynajmniej teoretycznie silne inklinacje do interakcji perswazyjnej, można domniemywać, że w przypadku badań na większych próbach, mieszanych i losowych, gdzie takie korelacje nie występują — odsetek badanych negujących fakt chęci negocjowania byłby jeszcze wyższy.

## 7. Proszę zakreślić, które techniki perswazyjne są Panu/Pani znane?

Pytanie siódme miało na celu ustalenie, jakie techniki perswazyjne są rozpoznawane przez jednostki społeczne w negocjacjach rynkowych. Pozwala to ocenić wiedzę z zakresu perswazji, którą można wykorzystywać we wzajemnych interakcjach. Wyniki odpowiedzi badanych ilustruje wykres 9.

Wykres 9. Znajomość technik perswazyjnych



Źródło: Opracowanie własne.



Analizując odpowiedzi respondentów, które miały określić, jakie techniki perswazyjne są im znane, mocno uwidacznia się prawdopodobnie nie tylko ten rejestr strategii, jakie badani identyfikują z literatury, ale również, jakich doświadczyli w ramach interakcji. Jest to zgodne z filozofią efektywnych negocjacji stosowanych zarówno przez Rogera Fishera, Williama Ury'ego i Bruce'a Pattona<sup>165</sup> w Harwardzkim Systemie Negocjacyjnym, jak i koncepcją negocjacji Jima Campa<sup>166</sup>, przywołanej w 3 rozdziale pracy.

Respondenci zdają sobie sprawę, na podstawie nabytej wiedzy i doświadczeń, z powszechności techniki perswazyjnej opierającej się na wyimaginowanym tworzeniu sytuacji stresującej, gdyż 37% osób deklaruje taki wybór. Ankietowani wiedzą również, jak cenna jest ranga wiadomości chronologicznie pierwszej i ostatniej, ponieważ taką odpowiedź wybrało ponad 20% osób. Na podobnym pułapie (19,8%) plasuje się polaryzacja żądań oraz efekt różowych i czarnych okularów (17,8%). Sztuczne obniżanie i podnoszenie własnej wartości, choć jest popularną techniką perswazyjną w zachowaniach komunikacyjnych, to nie jest identyfikowane na poziomie deklaracyjnym. Sądzę, że jest to podyktowane wyjątkowo pejoratywnymi skojarzeniami wspomnianej techniki i próbami wyparcia egzystowania wspomnianej strategii, pomimo jej obiektywnej popularności.

#### **8. Co uważa się zdaniem Pana/Pani za symbol kogoś, kogo postrzega się za autorytet?**

Pytanie ósme miało na celu ustalenie, jakie aspekty reprezentowane przez adwersarzy generują w jednostkach wrażenie autorytetu. Wiedza pozyskana z tego zakresu umożliwia budowanie przewagi jeszcze na etapie prenegocjacji. Dzięki znajomości reakcji respondentów można określić, jakie aspekty autorytetu są marginalizowane i inwestycje w ich budowę, zarówno pod względem czasu, energii jak i finansów są bezzasadne. Wyniki odpowiedzi badanych ilustruje wykres 10.

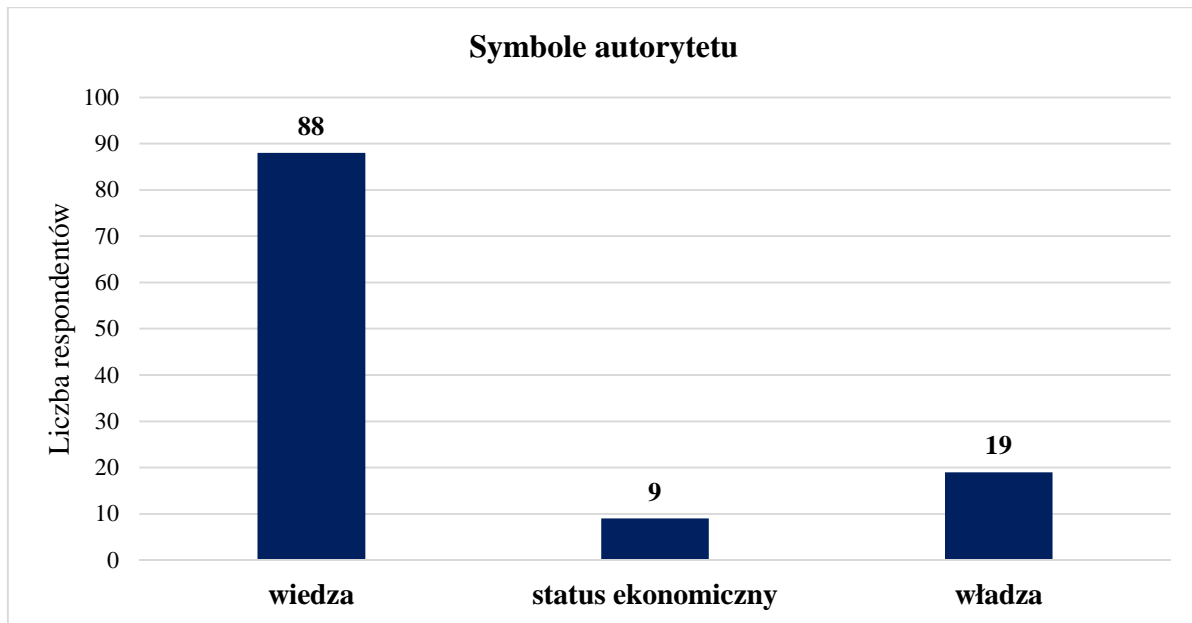
---

<sup>165</sup> Zob. R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc...*, op. cit.

<sup>166</sup> Zob. J. Camp, *Zacznij od...*, op. cit.



Wykres 10. Identyfikacja symboli autorytetu



Źródło: Opracowanie własne.

Bardzo pozytywnym sygnałem jest deklaracja respondentów, że to dzięki wiedzy jednostka społeczna staje się autorytetem, a zatem może uchodzić za wyrocznie dla innych. Status ekonomiczny jako symbol autorytetu wybiera jedynie 7%, a władzę ponad 16%. W dobie społeczeństwa wiedzy takie sygnały ze środowisk akademickich wydają się optymistycznym akcentem, pośród społeczeństwa ponowoczesnego, które nie przestaje konsumować na pokaz, czego dowodził już Veblen<sup>167</sup>.

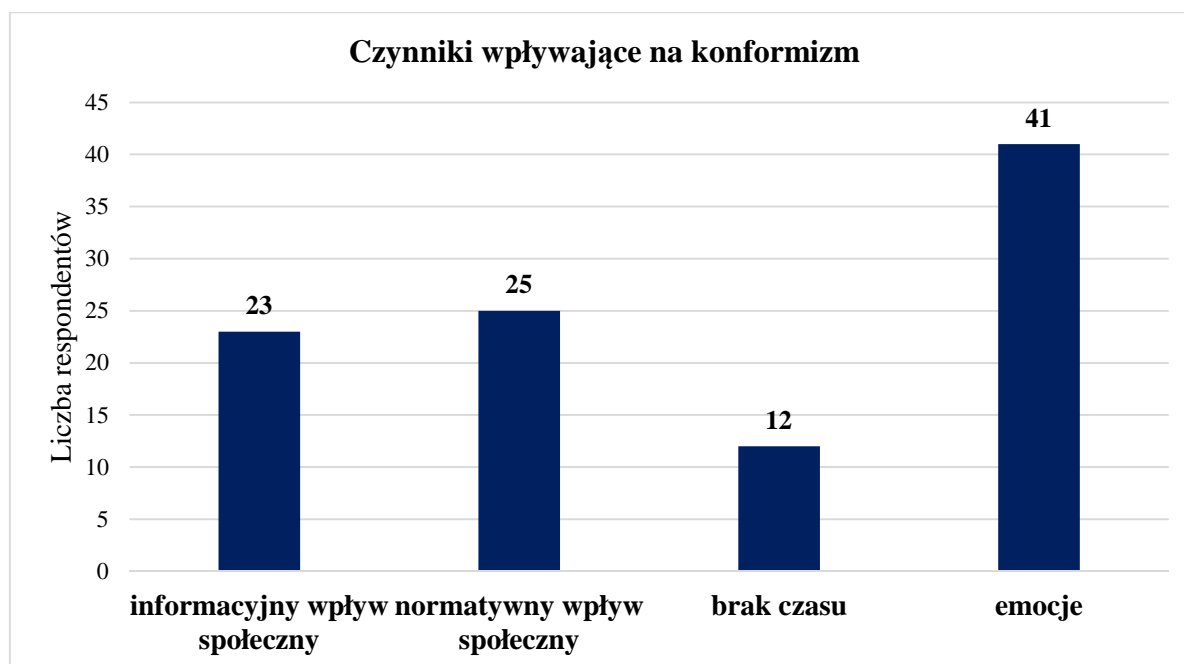
Należy zadać jedynie pytanie, na ile możemy w tej sytuacji liczyć na wiarygodność odpowiedzi respondentów, obserwując jednocześnie punkty ciężkości decydujące o prestiżu w realiach życia społecznego. Wysoka pozycja odpowiedzi deklarujących władzę (16%) nie dziwi, szczególnie w tym wymiarze, że dla kobiet (stanowiących zdecydowaną większość respondentów) przywództwo i pozycja w społeczeństwie odgrywały szczególną rolę w osądzaniu wartości jednostki społecznej.

## 9. Proszę wskazać czynniki wpływające na konformizm.

Ideą kolejnego pytania było poznanie elementów generujących uległość wobec innych osób. Wiedza z tego zakresu stanowi podstawowy element budowy efektywnej strategii wywierania wpływu w negocjacjach rynkowych. Wyniki odpowiedzi respondentów ilustruje wykres 11.

<sup>167</sup> Zob. T. Veblen, Teoria klasy próżniaczej, Muza SA, Warszawa 2008.

Wykres 11. Czynniki wpływające na konformizm



Źródło: Opracowanie własne.

Potwierdza się teza o wyjątkowej roli emocji w akcie komunikacyjnym. Aż 40% ankietowanych twierdzi, że to właśnie afekt jest odpowiedzialny za akty konformizmu w negocjacjach. Świadomość zarządzania emocjami jest w stanie rujnować uprzednio zbudowane relacje interpersonalne, o czym pisałam w rozdziale teoretycznym, odnosząc się do Campa<sup>168</sup> i Beck<sup>169</sup>, jak i kreować uczciwe stosunki i zawierać rzetelne umowy, jeśli w etyczny sposób uczynimy z nich atut, do czego zachęca Fisher, Ury i Saphiro<sup>170</sup>. Już Arlie Hochschild<sup>171</sup> dowodziła, że właściwe kierowanie emocjami w interakcji perswazyjnej może być receptą na sukces i wydaje się, że respondenci zdają sobie z tego sprawę. Za prawdziwą lub wyobrażoną uległość podyktowaną samym istnieniem bądź działaniami grupy obarcza 25% respondentów. Brak posiadanej informacji lub odpowiednie nią zarządzanie wskazuje jako powód konformizmu 23% osób. Motywem presji czasu broni się 12% badanych, co kolejny raz uzasadnia, że aktorzy życia społecznego coraz lepiej radzą sobie z naciskiem terminów i pracą w biegu korporacyjnego życia.

<sup>168</sup> Zob. J. Camp, *Zacznij od...*, op. cit.

<sup>169</sup> Zob. G. Beck, *Zakazana...*, op. cit.

<sup>170</sup> Zob. R. Fisher, D. Shapiro, *Emocje w negocjacjach*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 2009.

<sup>171</sup> Zob. A. Hochschild, *Zarządzanie...*, op. cit.





## 10. Jakie stosuje Pan/Pani zabiegi perswazyjne, aby wywołać uległość?

Celem pytania dziesiątego było poznanie, jakie taktyki perswazyjne są najczęściej stosowane przez respondentów, aby wywrzeć pożądany wpływ na partnerach dialogu. Uzyskane informacje pozwalają także na bardziej pragmatyczny dobór mechanizmów obronnych w sytuacji, kiedy partner dialogu zdecydowałby się na zastosowanie określonej strategii w nieetycznych celach. Wyniki badań przedstawia wykres 12.

Wykres 12. Stosowanie zabiegów perswazyjnych wywołujących uległość



Źródło: Opracowanie własne.

Badani określają próbę wygenerowania kolektywnych cech jako najczęściej stosowany zabieg perswazyjny (44,5%), co można uzasadnić silną inklinacją do kreowania podobieństw między interlokutorami w trakcie procesu negocjacyjnego. Można tę tendencję dostrzec na każdym pułapie negocjacji rynkowych, o czym nadmieniono w rozdziale 2, powołując się na badania Roberta Cialdiniego<sup>172</sup>. Mechanizm perswazyjny powoływania się na afiliację wskazało prawie 27% respondentów, co jest swoistym potwierdzeniem i kontynuacją zawierzenia w utylitaryzm reguły sympatii. Wiarę w siłę komplementu wyraża 16%, a ufność, że postać stanowiąca autorytet będzie bardziej przekonująca 8%.

Z deklaracji badanych wynika, że powoływanie się w negocjacjach rynkowych na elitarność produktu lub ograniczony czas jego ekspozycji nie jest najlepszym zabiegiem

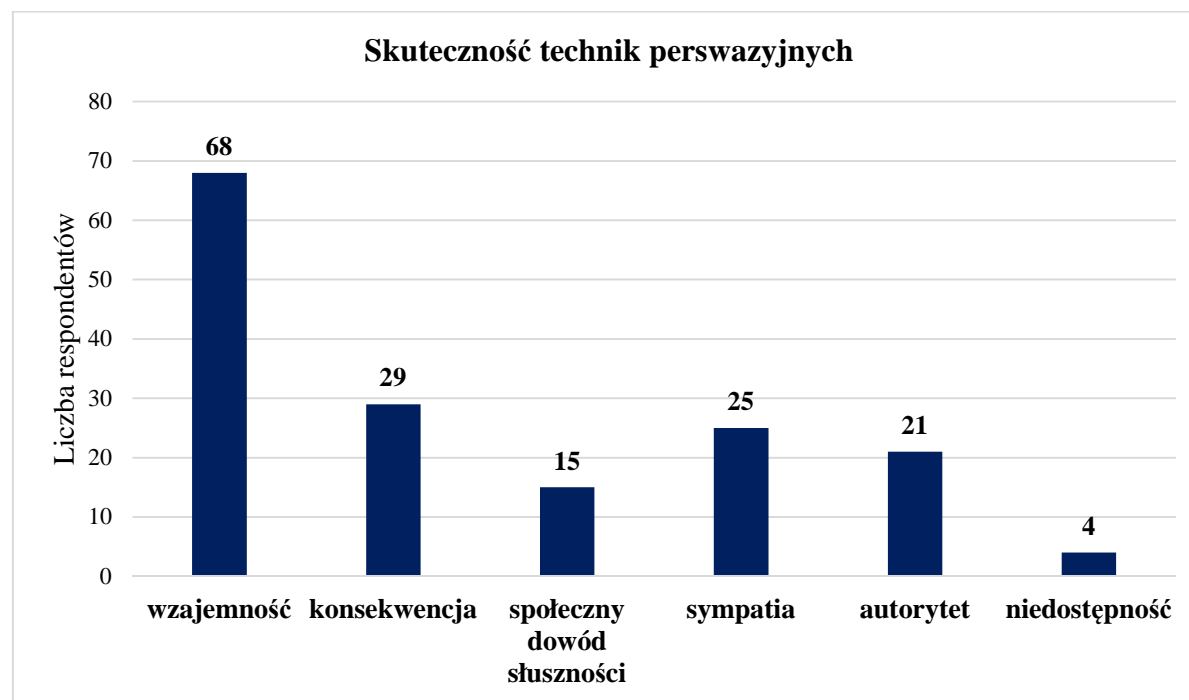
<sup>172</sup> Zob. R. Cialdini, Wywieranie wpływu..., op. cit.

perswazyjnym, gdyż wskazuje go niespełna 5% ankietowanych, ale natężenie klientów w centrach handlowych reagujących na analogiczny mechanizm w przypadku organizacji promocji świątecznych i wyprzedaży sezonowych nie wskazuje by był wybitnie nieefektywny i miał zostać całkowicie wyparty.

### 11. Które z technik perswazji są zdaniem Pana/Pani najbardziej skuteczne?

Zamierzeniem pytania jedenastego było poznanie najbardziej efektywnych technik perswazji w opinii badanych. Celem pytania jedenastego w przeciwieństwie do pytania dziesiątego, było jedynie wykrycie hipotetycznej świadomości pragmatyzmu określonej techniki perswazyjnej. Deklaracje respondentów ilustruje wykres 13.

Wykres 13. Skuteczność technik perswazyjnych



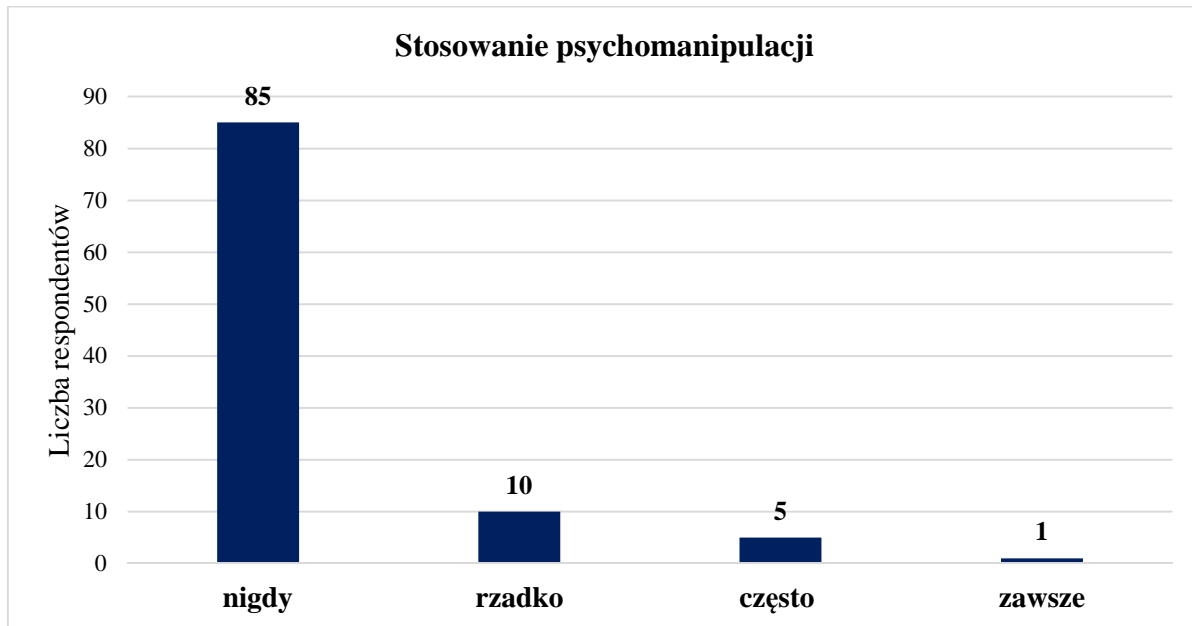
Źródło: Opracowanie własne.

Reguła wzajemności spotyka się z największym uznaniem respondentów, gdyż tę technikę wskazuje 42% badanych. Można jeszcze raz podkreślić, że świadczy to o wierze w siłę podarunku i komplementu. Dążenie do zachowania zgodności z prawami logiki i dedukcji, to także jeden z motywów, dla których prawie 18% respondentów wskazuje regułę konsekwencji jako efektywne narzędzie w negocjacjach rynkowych. Jeśli aktor społeczny jest w stanie wytworzyć wrażenie sympatii w stosunku do jego osoby, to spotyka się naturalnie z większym konformizmem drugiej strony, do czego przekonanych jest 15% badanych.

## 12. Czy zdarza się Panu/Pani stosować psychomanipulację w negocjacjach rynkowych?

Pytanie dwunaste miało na celu poznanie opinii, w jakim stopniu ankieterzy uciekają się do zagrań psychomanipulacyjnych w negocjacjach rynkowych. Istotną kwestią, poza uzyskaniem wiedzy na temat samej deklaracji twierdzącej lub negującej było też zdobycie wiedzy o częstotliwości takiego zjawiska. Rozkład odpowiedzi ilustruje wykres 14.

Wykres 14. Stosowanie psychomanipulacji w negocjacjach rynkowych



Źródło: Opracowanie własne.

Aż 84% badanych twierdzi, że nigdy nie stosowało psychomanipulacji w negocjacjach rynkowych, choć jako uczestniczka życia społecznego mogą mieć zastrzeżenia do ich szczerości. Kontekst sytuacyjny wielokrotnie zmusza uczestników negocjacji do aktywizacji psychomanipulacji, chociażby na poziomie komunikacji niewerbalnej i tak zdecydowana konstatacja wydaje się odbiegać od rzeczywistości. Sumaryczna wartość wypowiedzi określających stosowanie psychomanipulacji, chociażby rzadko lub nawet często, oscyluje wokół 15% i analogicznie, moim zdaniem, myślę, że jest ona w rzeczywistości zdecydowanie wyższa.

Dowodem na to jest odpowiedź uczestników badania na pytanie nr 4. w ankiecie, które służy orientacji kontekstu sytuacyjnego, w jakim jednostka dąży do tego, by partner dialogu zmienił zdanie. Niezależnie od obiektywnych zmiennych w interakcji 28% badanych decyduje się na zastosowanie przejęcia inicjatywy, jeśli tylko ma wrażenie, że sprawa jest dla nich istotna lub kiedy występują sprzyjające ku temu okoliczności związane z legitymizacją władzy

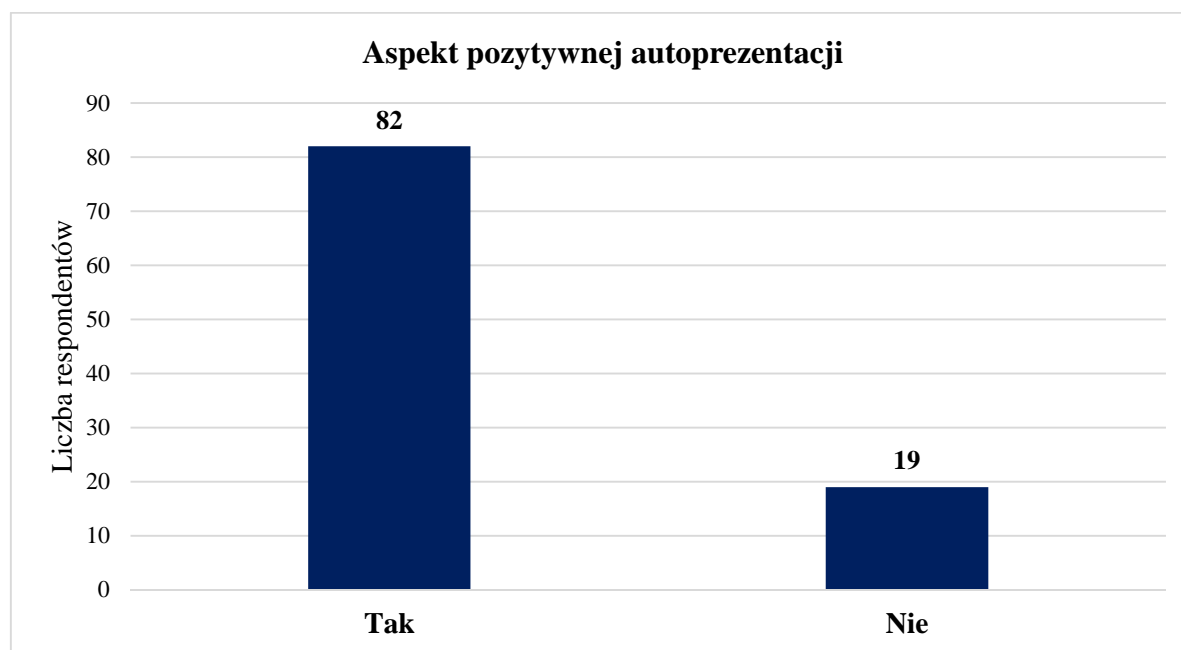
spoczywającą w rękach. Wszystko to pokazuje swego rodzaju dwuwarstwowość obrazu negocjatora — tego, który kreuje swój pozytywny obraz w trakcie autoprezentacji (odpowiedzi na pytanie nr 12 w ankiecie) i tego, który przechodzi do realnych zachowań w negocjacjach rynkowych (odpowiedzi na pytania nr 4).

Wśród zachowań psychomanipulacyjnych, które stosują ankietowani na partnerach w negocjacjach rynkowych najczęściej wymieniane przez nich są: presja czasu, wpływanie na emocje, reguła wzajemności, posługiwanie się informacjami eksperckimi oraz ukrywanie wad.

### 13. Czy dba Pan/Pani o aspekt pozytywnej autoprezentacji w negocjacjach rynkowych?

Pytanie trzynaste miało na celu uzyskanie wiedzy, czy badani postrzegają pozytywną autoprezentację jako istotny element gry negocjacyjnej. Istotnym elementem tego pytania było poznanie, jakie elementy należą do pozytywnej autoprezentacji w opinii respondentów. Wyniki badań przedstawia wykres 15.

Wykres 15. Dbalność o pozytywną autoprezentację w negocjacjach rynkowych



Źródło: Opracowanie własne.

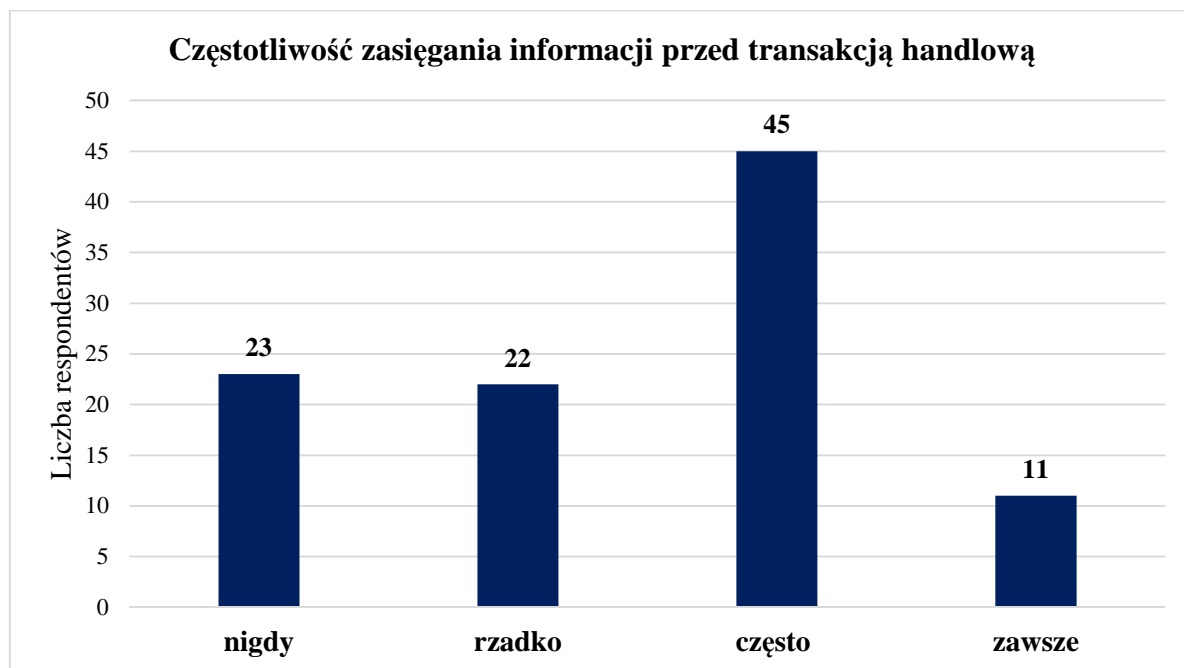
Podobną nonszalancją na poziomie deklaracyjnym wykazuje się 81% ankietowanych. Tylko niespełna 19% badanych twierdzi, że wchodząc w kontekst interakcji rynkowych dba o wygląd zewnętrzny, postawę ciała, ton głosu czy mimikę. Mając świadomość rangi akcentu komunikacji werbalnej i niewerbalnej w kontekście komunikacji perswazyjnej, wydaje się to wynikiem wysoce nieprawdopodobnym w zderzeniu z rzeczywistością.

Zupełnie odrębną kwestią jest fakt, że jedynie 2 osoby spośród wszystkich badanych kwalifikują merytoryczne przygotowanie do tematu jako jeden z elementów pozytywnej autoprezentacji. Wskazuje to na lokowanie pojęcia autoprezentacji w obszarze skojarzeń pejoratywnych, gdzie respondenci umieszczają również psychomanipulację. Warto zwrócić uwagę, że ta smutna tendencja nie została przełamana nawet wśród grupy celowej badanych, która w odróżnieniu od próby losowej społeczeństwa, przynajmniej w teorii powinna posiadać zdecydowanie większą świadomość zagadnień, o które byli indagowani.

#### **14. Czy przed dokonaniem określonej transakcji handlowej poświęca Pan/Pani czas, aby zaczerpnąć kompleksowych informacji dotyczących produktu będącego przedmiotem zainteresowania?**

Celem pytania było uzyskanie informacji, czy negocjatorzy mają kompleksową wiedzę dotyczącą produktu będącego obiektem transakcji jeszcze przed przystąpieniem do negocjacji rynkowych. Rozkład odpowiedzi ilustruje wykres 16 i 17.

Wykres 16. Częstotliwość zasięgnięcia informacji przed transakcją handlową



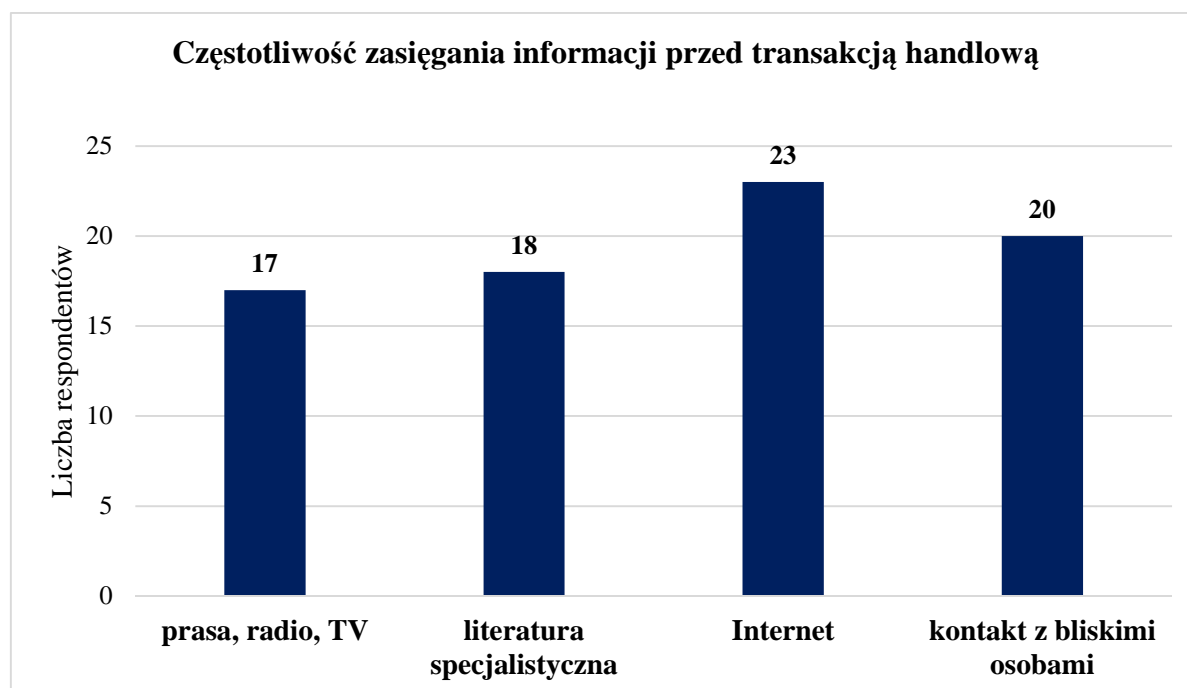
Źródło: Opracowanie własne.

Jak ilustruje wykres, 56 badanych zawsze, bądź często podejmuje się weryfikacji kompleksowych informacji dotyczących negocjowanego produktu. Równomiernie rozwijany trend do większej świadomości w trakcie zawierania transakcji handlowych, którego zapewne

w pewnym stopniu budują kampanie społeczne, pozwala z nadzieją spojrzeć w przyszłość, tym bardziej, że jest ona potrzebna, gdyż kreatywność podmiotów korzystających z narzędzi psychomanipulacyjnych w negocjacjach jest bardzo duża.

Nastawienie na cel, korzyść, bez względu na środki, nie powinno pozostawić złudzeń 23% badanych, którzy niefrasobliwie aktywizują się na rynku negocjacyjnym w przekonaniu, że same umiejętności wywierania wpływu lub wrodzone predyspozycje do efektywnej komunikacji wystarczą, by odnieść sukces.

Wykres 17. Lokalizacja zasięgnięcia informacji przed transakcją handlową



Źródło: Opracowanie własne.

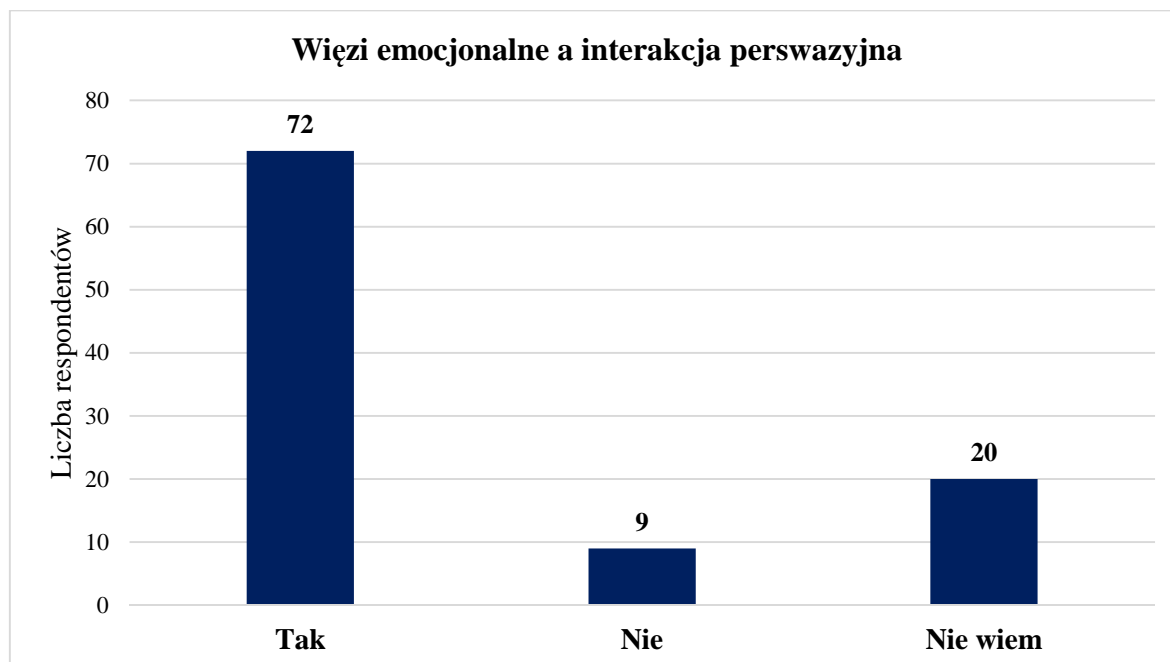
Rozkład wskazań odpowiedzi, które lokują się wokół konkretnego medium, obiektu lub jednostki jest relatywnie równomierny. Naturalnie w społeczeństwie informacyjnym zaznacza się charakterystyczna dominacja Internetu (23 wskazania), ale konsultacja z bliskimi, której celem jest ukształtowanie, wzmocnienie lub modyfikacja własnych zapatrywań na sprawę plasuje się zaraz na drugim miejscu z wartością 20 wskazań. Badani nie stronią też od poszukiwań wiedzy w literaturze specjalistycznej (18 wskazań), która zwykle wymaga o wiele bardziej zaawansowanych intelektualnie nakładów energii i czasu, niż ma to miejsce w przypadku pozostałych lokalizacji zasięgnięcia informacji. Można z tego wywnioskować, że zapewne ta grupa, która zawsze lub bardzo często zasięga informacji przed negocjacjami

rynkowymi jest na tyle świadoma, że zdaje sobie sprawę, iż inwestycja czasowa w konsultacje w kilku lub chociażby jednym źródle jest niezwykle zwrotną lokatą.

### 15. Czy bliskie więzi emocjonalne lub sympatia do osób, z którymi wchodzi Pan/Pani w interakcję perswazyjną wpływa na Pana/Pani postawę wobec tych osób?

Pytanie piętnaste miało na celu ustalenie, czy relacje emocjonalne z osobami trzecimi mogą wpływać na przebieg procesu negocjacyjnego. Wiedza dotycząca tego zagadnienia pozwala wprowadzić adekwatne środki w kontekście transakcji rynkowych. Wyniki badań prezentuje wykres 18.

Wykres 18. Wpływ więzi emocjonalnych na postawy i przebieg interakcji perswazyjnej



Źródło: Opracowanie własne.

Z odpowiedzi udzielonych na pytanie, czy bliskie więzi emocjonalne lub sympatia osób, z którymi jednostka wchodzi w interakcję perswazyjną, wpływa na postawę wobec tych osób, można, moim zdaniem, wyciągnąć dwa wnioski.

Z jednej strony 73% badanych potwierdza siłę afiliacji, sympatii, zależności emocjonalnej, co może być czynnikiem sprzyjającym w komunikacji perswazyjnej o charakterystyce konfliktowej. Wspomniana przyjaźń i uczucie może mieć bezpośrednie przełożenie na redukcję sporów i waśni, które zostaną zainicjowane przez konflikty interesów.



Z drugiej strony mamy do czynienia z niebezpiecznym zjawiskiem, kiedy merytoryczną transakcję handlową w negocjacjach rynkowych może zaburzyć przypadkowy kontekst relacji interpersonalnych o charakterze emocjonalnym z uwagi na więzi rodzinne lub uczucia łączące partnerów. Często ten kontekst pojawia się przypadkowo, wprowadzając dwie strony w skonfundowanie (co też nie ułatwia przebiegu negocjacji), ale na tle negocjacji rynkowych znane są doskonale przypadki, kiedy prowokuje się wręcz do tego typu interakcji, ufając w to, że druga strona zachowa się bardziej konformistycznie. Ten jednostronny makiawelizm nie jest epizodycznym zdarzeniem, ale należy do stałego elementarza socjotechnicznych zachowań wielu korporacji, które mają na celu w ten sposób poprzez swoje zasoby ludzkie uzyskać większe dochody swoich firm.

### 16. Proszę ocenić, jakie czynniki wpływają na proces kształtowania się i stosowania technik perswazyjnych we współczesnej rzeczywistości komunikacyjnej?

Pytanie ostatnie miało na celu poznanie ogólnej opinii respondentów dotyczącej ich świadomości konstruowania się technik perswazyjnych w rzeczywistości komunikacyjnej. Wskazanie najistotniejszych czynników wpływających na generowanie obszaru strategii perswazyjnych jest cenną wskazówką. Wyniki badań ilustruje wykres 19.

Wykres 19. Czynniki wpływające na proces kształtowania się technik perswazyjnych



Źródło: Opracowanie własne.



Bardzo interesujące odpowiedzi udało się uzyskać w kwestii poszukiwania źródeł kształtowania się technik perswazyjnych we współczesnej rzeczywistości komunikacyjnej.

Ankietowani główny ciężar odpowiedzialności stawiają na procesach globalizacyjnych (32,5%), co automatycznie konstruuje hipotetyczny kierunek rozwoju technik perswazyjnych. Kurczenie się przestrzeni społecznej i wzrost tempa interakcji jest tego wyrazem, co ma potwierdzenie również w moich badaniach, ponieważ 20% badanych wskazuje technologie informacyjne jako przyszłe narzędzia, które służyć będą za podstawę do kreacji jeszcze bardziej wyrafinowanych strategii perswazyjnych w negocjacjach rynkowych. Relatywizacja tradycyjnych wartości, na którą wskazuje prawie 26% badanych, będzie zapewne odpowiedzialna za większą ilość strategii o charakterze nieetycznym, co w pewnym sensie jest skutkiem ustępowania tożsamości narodowej, na poczet identyfikacji ze społeczeństwem globalnym. Zanik kolegialnych prób działania, o których wspomina ponad 10% ankietowanych, jest z kolei wyrazem coraz częstszego odchodzenia od drogi kompromisu i dyskurs na negocjacje w systemie wygrać-przegrać. Ten typ negocjacji rynkowych okupionych dużo wyższym bagażem emocjonalnym, a dla przegranej strony także często finansowym i czasowym, może jeszcze bardziej polaryzować scenę wzajemnych interakcji.

### 5.3 Wnioski

Na podstawie analizy i interpretacji otrzymanych danych sondażowych można potwierdzić, że badania udokumentowały założenia przyjęte w hipotezach. Respondenci są aktywnymi uczestnikami różnych negocjacji rynkowych w codziennej komunikacji, co potwierdzają dane otrzymane dzięki odpowiedziom uzyskanym na pytania 1, 2, 3, 4.

Respondenci znają wiele różnych technik perswazyjnych, które są przydatne w negocjacjach, co uwidacznia się na podstawie odpowiedzi na pytania 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 oraz wyróżnienia przez nich najbardziej efektywnych i obecnych w przestrzeni społecznej strategii wykorzystywanych w negocjacjach rynkowych. Badani są zdolni do zarządzania wiedzą i władzą w perspektywie komunikacji interpersonalnej, mając jednocześnie świadomość, że emocje mogą być zarówno sprzymierzeńcem, jak i przeciwnikiem. Chociaż zdecydowana większość badanych twierdzi, że nigdy nie stosuje psychomanipulacji ani nie dba o efekt pozytywnej autoprezentacji, przeczą temu udzielone przez nich odpowiedzi na pytanie nr 4. w ankiecie, w którym ankietowani zdradzają, że decydują się na stosowanie presji czasu, posługiwanie się wyimaginowanymi informacjami eksperckimi, a także zrećnie kamuflują swoje wady w celu bezkompromisowego osiągnięcia celu.



Spośród technik perswazyjnych respondenci preferują regułę wzajemności. Hipotezę tę potwierdza analiza preferencji w pytaniu nr 11. Liczne analizy realizowane na tym gruncie przez psychologów społecznych i socjologów dowodzą, że pomimo, iż współczesne społeczeństwo jest w okresie dynamicznych przemian, to koncepcja wytworzonego długu wdzięczności powstałego w ramach wymiany jest najpowszechniej stosowaną strategią w negocjacjach rynkowych. Nawet jeśli nie jest ona jedyną, bo w dobie nieustępliwej rywalizacji dla wzmocnienia konformizmu u drugiej strony obok każdej strategii perswazyjnej muszą być obecne towarzyszące, to najczęściej jest ona wiodącą, której żaden podmiot pragnący wywierać intensywnie wpływ nie lekceważy.

Hipoteza zakładająca, że współcześnie strategie perswazyjne, w opinii respondentów, głównie determinowane są przez czynniki, takie jak: więzi emocjonalne oraz digitalizacja i cyfryzacja w komunikacji także potwierdziła się. W odpowiedziach na pytanie nr 15. ankietowani wskazali prawie w 73% na więzi emocjonalne jako odpowiedzialne za kształtowanie się stylu komunikacji perswazyjnej. Wprawdzie aspekty cyfryzacji i digitalizacji w komunikacji uzyskały 20% wskazań, a z największym uznaniem spotkały się procesy globalizacyjne (32,5%), ale nie możemy w tej sytuacji uznać tego za korektę kursu w założeniach teoretycznych, gdyż rozwój technologii informacyjnych jest niczym innym, jak konsekwencją wzrostu tempa interakcji będącego przejawem globalizacji.

Potwierdzając ostatnią hipotezę zakładającą, że respondenci są skuteczni w podejmowanych przez siebie negocjacjach, warto podkreślić dwie tendencje. Jedną z nich jest niezaprzeczalny fakt, że ankietowani doskonale odnajdują się świecie negocjacji rynkowych i komunikacji perswazyjnej. Badani, którzy urodzili się w erze społeczeństwa wiedzy, okresie dynamicznego rozwoju technologii informacyjnych plastycznie przystosowują się do oczekiwanych modeli zachowań, które stawia przed nimi globalna wioska. Niestety ceną za to jest upadek moralności społecznej, co w przypadku analizowanej przez mnie materii, przejawia się w materializmie hedonistycznym realizowanym w postaci adekwatnych strategii negocjacyjnych.

## Zakończenie

Strategie perswazyjne stosowane w negocjacjach rynkowych podlegają licznym analizom i trudno ograniczyć dyskusje na temat influencji w interakcjach handlowych do określonej perspektywy naukowej lub intelektualnego klucza, który miałby zdefiniować najbardziej efektywny sposób zachowania jednostki społecznej. Koronnym dowodem przemawiającym za tą filozofią myślenia, jest płynnie zmieniająca się rzeczywistość. Na rynku dostępne są coraz bardziej zaawansowane szkolenia z zakresu negocjacji, perswazji, czy szeroko pojętego wywierania wpływu na ludzi, a klientami są zarówno jednostki, które chcą uchronić się od psychomanipulacji i wyzysku, jak i przedstawiciele licznych branż, którzy doskonalą swoje socjotechniki serwowane później społeczeństwu z poziomu mikro i makro. Przystwojenie chociażby elementarnej wiedzy z zakresu strategii perswazyjnych stało się wręcz obowiązkiem umożliwiającym eliminowanie wadliwego funkcjonowania wzajemnych relacji interpersonalnych.

Myślę, że uwolnienie się od postrzegania ruchów strategicznych partnerów interakcji jedynie w kategoriach ekonomicznych lub teorii wymiany oraz rozszerzenie perspektywy percypowania w wariacjach psychologii społecznej jest już pozytywnym krokiem umożliwiającym otworzenie nowych możliwości interlokutorom w negocjacjach handlowych. W mojej pracy podjęłam się analizy materii zarówno z perspektywy teoretycznej, jak i badawczej, aby umożliwić skonfrontowanie założeń teoretycznych ze stanowiskami społeczności, która wchodzi intensywnie na arenę rynku pracy, zatem jednocześnie będzie musiała adaptować szybko przyswojoną wiedzę. Taka konfiguracja pozwoliła mi wygenerować określone profity:

1. Krytyczną refleksję nad strategiami perswazyjnymi zawartymi w negocjacjach handlowych, które manifestowane są od prawie czterech dekad w Harwardzkim Programie Negocjacyjnym.
2. Włączenie do procesu negocjowania systemu Campa, który mimo pozornej konfrontacji w stosunku do innych stylów negocjacyjnych, pozwala na komplementarną, unikatową, a przede wszystkim ukierunkowaną na efektywność działalność negocjatora.
3. Uporządkowanie strategii negocjacyjnych wg. kryterium efektywności, a nie prądów naukowych, w których mają swoje źródła.

W sytuacji kiedy dwie jednostki społeczne wchodzi w akt negocjacji handlowych, podstawową ideą jest powołanie takiej sekwencji zachowań, które nie mają nic wspólnego z przypadkowością. Przy zachowaniu kryterium etyczności podstawowym założeniem jest



osiągnięcie maksymalnych zysków, przy minimalnej inwestycji zasobów. Konsekwentne wyeliminowanie emocji z procesu negocjacyjnego i znajomość specyfiki strategii perswazyjnych pozwala zachować stronom zaangażowanym w transakcję poczucie sprawiedliwości podziału i satysfakcję z realizacji dokonanych negocjacji.



## Spis literatury

- Aronson E., Wilson T., Akert R., Psychologia społeczna. Serce i umysł, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- Arystoteles, Polityka, PWN, Warszawa 1964.
- Babbie E., Badania społeczne w praktyce, PWN, Warszawa 2003.
- Bandura A., Grusec J., Menlove F. L., Vicarious extinction of avoidance behavior, „Journal of Personality and Social Psychology”, 1967.
- Barry B., Lewicki R., Minton J., Zasady negocjacji, Rebis, Poznań 2008.
- Baudrillard J., Społeczeństwo konsumpcyjne. Jego mity i struktury, Sic, Warszawa 2005.
- Baudrillard J., Symulakry i symulacja, Sic, Warszawa 2006.
- Bauer Z., Chudziński E., Dziennikarstwo i świat mediów, Universitas, Kraków 2008.
- Bauman Z., O pojęciu władzy, „Studia Socjologiczno-Polityczne” t 13, Warszawa 1962.
- Baylon Ch., Mignot X., Komunikacja. Flair, Kraków 2008.
- Beck G., Zakazana retoryka, Helion, Gliwice 2007.
- Bless H. Bohner G., Schwarz N., Strach F., Happy and mindless: Moods and the processing of persuasive communication, Rękopis, Mannheim 1988.
- Bohner G., Wanke M., Postawy i zmiana postaw, GWP, Gdańsk 2004.
- Buber M., Ja i Ty, PAX, Warszawa 1992.
- Camp J., Zaczynaj od NIE, Moderator, Taszów 2015.
- Castells M., Siła tożsamości, PWN, Warszawa 2009.
- Castells M., Władza komunikacji, PWN, Warszawa 2013.
- Chase-Dunn Ch., Grimes P., World-System Analysis, „Annual Review of sociology”, 1995.
- Cialdini R., Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, GWP, Gdańsk 2002.
- Cialdini R., Kenrick D., Neuberg S., Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice, GWP, Gdańsk 2002.
- Colley Ch., Social Organization: A Study of the Larger Mind, Scribners sons, New York 1909.
- Coser L., Continuities in the study of social conflict, Free Press, New York 1967.
- Crisp R., Turner R., Psychologia społeczna, PWN, Warszawa 2009.
- Dobek-Ostrowska B., Podstawy komunikowania społecznego, Astrum, Wrocław 2004.
- Dunaj B., Słownik współczesnego języka polskiego, Wilga, Warszawa 1998.
- Fisher R., Shapiro D., Emocje w negocjacjach, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 2009.
- Fisher R., Ury W., Patton B., Dochodząc do TAK, PWE, Warszawa 2009.



- Fleischer M., Ogólna teoria komunikacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.
- Fowler A., Jak skutecznie negocjować, Petit, Lublin 1997.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., Metody badawcze w naukach społecznych, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Gawlicz K., Starnowski M., Analiza systemów-światów. Wprowadzenie, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa 2007.
- Goban-Klas T., Społeczeństwo informacyjne. Szanse, zagrożenia, wyzwania, PWN, Warszawa 1999.
- Goćkowski J., Encyklopedia Socjologii, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
- Goffman E., Człowiek w teatrze życia codziennego, Aletheia, Warszawa 2008.
- Goffman E., Zachowanie w miejscach publicznych, PWN, Warszawa 2008.
- Goffman E., Instytucje totalne, GWP, Sopot 2011.
- Golka M., Socjologia kultury, Scholar, Warszawa 2007.
- Golka M., Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez) informacyjne, PWN, Warszawa 2008.
- Hall E., Bezgłośny język, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1987.
- Hochschild A., Zarządzanie emocjami, PWN, Warszawa 2009.
- Kenrick D., Neuberg S., Cialdini R., Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice, GWP, Gdańsk 2002.
- Kojder A., Encyklopedia Socjologii, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
- Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Rytm, Warszawa 2014.
- Korolko M., Sztuka retoryki: przewodnik encyklopedyczny, Wiedza Powszechna, Warszawa 1990.
- Kubiak H., Encyklopedia Socjologii, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
- Kurcz I., Psychologia języka i komunikacji, Scholar, Warszawa 2000.
- Latour B., Sztuka komunikacji, WAM, Kraków 2007.
- Leippe M., Zimbardo P., Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego, Zysk i S-ka, Poznań 2004.
- Lewicki R., Zasady negocjacji, Rebis, Poznań 2008.
- Liebert R., Baron R. A., Some immediate effects of televised violence on children`s behavior, „Developmental Psychology”, 1972.
- Lynch J., The Language of the Heart: The Body`s Response to Human Dialogue, Basic Books, New York 1985.



- Lynch M., McConatha D., Hyper – Symbolic Interactionism: Prelude to a Refurbished. Theory of symbolic interaction or Just Old Win?, „Sociological Viewpoint”, Academic Journal, 2006.
- Łobocki M., Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2001.
- Makara-Studzińska M., Wybrane zagadnienia z komunikowania społecznego, WSP i Administracji, Lublin 2006.
- Maslow A., Motywacja i osobowość, PWN, Warszawa 2016.
- Mayer J., Solovey P., Caruso D., Emotional intelligence, Cambridge University Press, Cambridge 2000.
- McQuail D., Teoria komunikowania masowego, PWN, Warszawa 2008.
- Morreale S., Spitzberg B., Barge J., Komunikacja między ludźmi, PWN, Warszawa 2008.
- Mrozowski M., Media masowe: władza, rozrywka i biznes, Aspra-JR, Warszawa 2001.
- Myers D., Psychologia społeczna, Zysk i S-ka, Poznań 2003.
- Nęcki Z., Atrakcyjność wzajemna, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Nęcki Z., Komunikacja międzyludzka, Antykwa, Kraków 2000.
- Pilch T., Zasady badań pedagogicznych, Żak, Warszawa 1995.
- Podgórecki A., Socjotechnika. Style działania, Książka i wiedza, Warszawa 1972.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., Komunikowanie w organizacjach gospodarczych, Difin, Warszawa 2011.
- Praktanis A., Aronson E., Wiek propagandy. Używanie i nadużywanie perswazji na co dzień, PWN, Warszawa 2013.
- Pruitt D., Carnevale P., Negotiation in Social Conflict, Brooks/Cole Pub, Pacific Grove Calif 1993.
- Raiffa H., The Art and Science of Negotiation, Harvard University, Cambridge 1982.
- Schiller D., How to Think about Information, University of Illinois Press, Urbana IL 2007.
- Skarżyńska K., Człowiek a polityka. Zarys psychologii politycznej, Scholar, Warszawa 2005.
- Sobkowiak B., Definicja, cechy i funkcje komunikowania, W: B. Dobek-Ostrowska (red.), Współczesne systemy komunikowania (s.10), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.
- Stewart J., Mosty zamiast murów, PWN, Warszawa 2009.
- Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji, Astrum, Wrocław 2006.
- Stoner J., Wankel C., Kierowanie, PWN, Warszawa 1997.



- Thomson T., Parrot R., Handbook of interpersonal communication, Sage Publ., Thousand Oaks Ca 2002.
- Turner J. H., Struktura teorii socjologicznej, PWN, Warszawa 2006.
- Tarkowska E., Encyklopedia Socjologii, Oficyna Naukowa, Warszawa 2000.
- Ury W., Odchodząc od NIE, PWE, Warszawa 2007.
- Weber M., Gospodarka i społeczeństwo, PWN, Warszawa 2002.
- Witkowski T., Psychologia kłamstwa, Biblioteka Moderatora, Taszów 2006.
- Wojciszke B., Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej, Scholar, Warszawa 2004.
- Wren K., Wpływ społeczny, GWP, Gdańsk 2005.
- Veblen T., Teoria klasy próżniaczej, Muza SA, Warszawa 2008.
- Zaczyński W., Praca badawcza nauczyciela, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1968.
- Zartman W., Conflict and order: Justice in negotiation „International Political Science Review”, 1997.
- Zieliński R., Kulisy piramid finansowych, Piramida, Warszawa 1977.
- Zimbardo P., Leippe M., Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego, Zysk i S-ka, Poznań 2004.
- Zwoleński A., Obraz w relacjach społecznych, Wam, Kraków 2003.





## Spis wykresów

Wykres 1. Rozkład płci wśród uczestników badania.....	73
Wykres 2. Rozkład średniej ocen uczestników badania.....	74
Wykres 3. Wpływ własnego zachowania na postępowanie i decyzje partnerów dialogu.....	75
Wykres 4. Częstotliwość wpływu działania innych podmiotów i mediów na zachowania i postawy jednostki.....	76
Wykres 5. Kształtowanie procesu decyzyjnego.....	78
Wykres 6. Kontekst sytuacyjny określający modyfikację zdania w dialogu.....	79
Wykres 7. Efektywność własnych działań perswazyjnych.....	80
Wykres 8. Negocjowanie wartości produktu lub innych zmiennych przed dokonaniem transakcji.....	81
Wykres 9. Znajomość technik perswazyjnych.....	82
Wykres 10. Identyfikacja symboli autorytetu.....	84
Wykres 11. Czynniki wpływającej na konformizm.....	85
Wykres 12. Stosowanie zabiegów perswazyjnych wywołujących uległość.....	86
Wykres 13. Skuteczność technik perswazyjnych.....	87
Wykres 14. Stosowanie psychomanipulacji w negocjacjach rynkowych.....	88
Wykres 15. Dbłość o pozytywną autoprezentację w negocjacjach rynkowych.....	89
Wykres 16. Częstotliwość zasięgnięcia informacji przed transakcją handlową.....	90
Wykres 17. Lokalizacja zasięgnięcia informacji przed transakcją handlową.....	91
Wykres 18. Wpływ więzi emocjonalnych na postawy i przebieg interakcji perswazyjnej.....	92
Wykres 19. Czynniki wpływające na proces kształtowania się technik perswazyjnych.....	93



## Załącznik

### ANKIETA

Jestem studentką (II rok, Ekonomia) WSB-NLU w Nowym Sączu. Przygotowuję pracę magisterską na temat technik perswazyjnych w negocjacjach rynkowych. Poniższa ankieta będzie pomocna w opracowaniu tematu badawczego. Bardzo proszę o rzetelne jej wypełnienie. Ankieta jest anonimowa. W pytaniach zamkniętych prawidłową odpowiedź proszę zaznaczyć kółkiem. Dziękuję.

Płeć: .....

Wiek: .....

Rok studiów: .....

Średnia ocen (obejmująca wszystkie lata studiów): .....

**1. Czy uważa Pan/Pani, że swoim zachowaniem może wpłynąć na postępowanie i decyzje partnerów dialogu, z którymi prowadzi jakąkolwiek formę interakcji rynkowych?**

TAK / NIE

**2. Czy sądzi Pan/Pani, że inne jednostki społeczne lub media swoim działaniem mogą zmienić Pana/Pani zachowanie lub postawy?**

TAK / NIE

**Jeśli zaznaczył/a Pani odpowiedź **TAK**, proszę określić, jak często może mieć to miejsce?**

- a) Bardzo rzadko
- b) Często
- c) Zawsze



**3. Kto ma największy wpływ na kształtowanie się u Pana/Pani procesu decyzyjnego?  
(proszę nadać kolejność wybranym odpowiedziom numerując poszczególne odpowiedzi)**

- a) Rodzina, krewni
- b) Internet, prasa, telewizja
- c) Literatura fachowa
- d) Opinie ekspertów

**4. W jakich sytuacjach Pan/Pani najczęściej dąży do tego by partner dialogu zmienił zdanie?**

- a) Od momentu, kiedy dostrzegam, że partner dialogu reprezentuje odrębne stanowisko
- b) Sprawa dla Pana/Pani jest ważna i podjęcie decyzji spoczywa wyłącznie na Panu/Pani
- c) Druga strona zachowuje się nieetycznie
- d) Nie trzeba podejmować szybko decyzji
- e) Konieczna jest natychmiastowa decyzja i zadanie jest proste
- f) Tylko kiedy jestem przekonany/przekonana o własnej racji

**5. Jak ocenia Pan/Pani efekt swoich podejmowanych działań o charakterystyce perswazyjnej?**

- a) Zastosowane strategie przeważnie przyniosły spodziewane efekty
- b) Druga strona tylko czasami reagowała pozytywnie na zastosowane wobec niej działania
- c) Zwykle nie wyrejestrowałem/am pożądanej reakcji

**6. Czy negocjuje Pan/Pani wartość produktu lub inne zmienne w trakcie lub przed dokonaniem transakcji?**



TAK / NIE

**Jeśli** zaznaczył/a Pan/Pani odpowiedź **TAK**, proszę określić częstotliwość swoich zachowań

- a) Bardzo rzadko
- b) Czasami
- c) Często
- d) Zawsze, jeśli tylko istnieje taka możliwość

**7. Proszę zakreślić, które techniki perswazyjne są Panu/Pani znane? (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)**

- a) tworzenie sytuacji stresującej (np. presja czasu)
- b) efekt kontrastu
- c) efekt pierwszeństwa i świeżości
- d) różowe i czarne okulary
- e) ingracjacja/ deprecjacja

**8. Co uważa się zdaniem Pana/Pani za symbol kogoś, kogo postrzega się za autorytet? (można wybrać więcej niż jedną odpowiedź)**

- a) wiedza
- b) status ekonomiczny i jego emblematy (samochód, biżuteria)
- c) władza

**9. Proszę wskazać czynniki wpływające na konformizm?**

- a) informacyjny wpływ społeczny
- b) normatywny wpływ społeczny
- c) brak czasu
- d) emocje

**10. Jakie stosuje Pan/Pani zabiegi perswazyjne, aby wywołać uległość?**

- a) komplementacja, podarowanie upominku



- b) odwoływanie się do przyjaźni, znajomości
- c) poszukiwanie wspólnych cech
- d) kreacja autorytetu
- e) powoływanie się na elitarność produktu lub ograniczony czas jego ekspozycji

**11. Które z technik perswazji są zdaniem Pana/Pani najbardziej skuteczne? (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)**

- a) reguła wzajemności
- b) reguła konsekwencji
- c) reguła społecznego dowodu słuszności
- d) reguła sympatii
- e) reguła autorytetu
- f) reguła niedostępności

**12. Czy zdarza się Panu/Pani stosować psychomanipulację w negocjacjach rynkowych?**

- a) Nigdy
- b) Rzadko
- c) Często
- d) Zawsze

**Jeśli** zaznaczył/a Pan/Pani odpowiedzi **B, C, D**, proszę określić, jaką przyjmują postać

.....  
.....  
.....

**13. Czy dba Pan/Pani o aspekt pozytywnej autoprezentacji w negocjacjach rynkowych?**

TAK / NIE

**Jeśli** zaznaczył/a Pan/Pani odpowiedź **TAK**, proszę opisać co się na nią składa?

.....



.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**14. Czy przed dokonaniem określonej transakcji handlowej poświęca Pan/Pani czas, aby zaczerpnąć kompleksowych informacji dotyczących produktu będącego przedmiotem zainteresowania?**

- a) Nigdy
- b) Rzadko
- c) Często
- d) Zawsze

**Jeśli** zaznaczył/a Pan/Pani odpowiedzi **B, C, D**, proszę określić, jaką drogą uzyskiwane są informacje (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź nadając jednocześnie kolejność wybranym opcjom)

a) Reklama w prasie, radio, TV

b) Literatura specjalistyczna

c) Internet

d) Kontakt z bliskimi osobami

**15. Czy bliskie więzi emocjonalne lub sympatia do osób, z którymi wchodzi Pan/Pani w interakcję perswazyjną wpływa na Pana/Pani postawę wobec tych osób?**

- a) Tak
- b) Nie
- c) Nie wiem



**16. Proszę ocenić, jakie czynniki wpływają na proces kształtowania się i stosowania technik perswazyjnych we współczesnej rzeczywistości komunikacyjnej (w przypadku wyboru więcej niż jednej odpowiedzi, proszę nadać kolejność wybranym odpowiedziom)**

a) Cyfryzacja i digitalizacja w komunikacji

b) Proces globalizacji

c) Relatywizacja tradycyjnych wartości

d) Zanik kolektywnego sposobu działania i myślenia

DZIĘKUJĘ ZA UDZIAŁ W BADANIACH

