

**Negocjacje
pragmatyczne
i taktyki perswazji
w społeczeństwie
informacyjnym**

Michał Pulit

**Negocjacje
pragmatyczne
i taktyki perswazji
w społeczeństwie
informacyjnym**

NOMOS

© 2013 Copyright by Michał Pulit & Zakład Wydawniczy »NOMOS«

Wszelkie prawa zastrzeżone. Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana, ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana czy powielana mechanicznie, fotooptycznie, zapisywana elektronicznie lub magnetycznie, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy.

Recenzje: dr hab. Jacek Kochanowski
prof. dr hab. Andrzej Szpociński

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Redakcja wydawnicza: Kasper Świerzowski
Redakcja techniczna: Jacek Pawłowicz
Projekt okładki: Kompania Graficzna – Joanna i Wojciech Jedlińscy

ISBN 978-83-7688-159-1

KRAKÓW 2013

Zakład Wydawniczy »NOMOS«
31-208 Kraków, ul. Kluczborska 25/3u; tel./fax: 12 626 19 21
e-mail: biuro@nomos.pl; www.nomos.pl

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
I	
PARADYGMAT NEGOCJACYJNY	13
Negocjacje jako działanie połączone	28
Logika obiektywna aktorów społecznych w negocjacjach	34
Realizacja własnych celów w negocjacjach	40
Sprawiedliwość jako bariera akceptowalnych zachowań określonych przez strony	43
II	
SOCJOLOGICZNE BADANIA NAD WPLYWEM SPOŁECZNYM – WCZORAJ I DZIŚ	53
III	
CIALDINI I JEGO REGUŁY NEGOCJOWANIA	71
Potrzeba odwzajemnienia	71
Zadziwiająca konsekwencja	80
Myśleć jak wszyscy	97
Dążenie do sympatii	123
Potęgę władzy i autorytetu	131
Aura niedostępności	139
IV	
FILOZOFIA NEGOCJACJI OPARTYCH NA ZASADACH	145
Separować problemy od człowieka	147

Interesy a stanowiska	156
Pertraktacje na podstawie obiektywnych kryteriów	163
Techniki podstępu	166
Najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia	177
Negocjowanie reguł gry	183

V

SYSTEM CAMPA	191
Odrzucanie potrzeby	196
Profity niedoskonałości	199
Wyrażanie i prowokacja negacji	203
Podążaj za misją i celem	208
Sztuka generowania pytań	212
Neutralizacja emocji	219
Uzmysłować bolesną perspektywę	225
Cena negocjacji	229
ZAKOŃCZENIE	237
BIBLIOGRAFIA	241
INDEKS OSÓB	255
INDEKS RZECZOWY	259
SUMMARY: PRAGMATIC NEGOTIATIONS AND PERSUASION TACTICS IN THE INFORMATION SOCIETY	257

WSTĘP

Przedmiotem mojej książki będzie przybliżenie pojęcia, struktury i zakresu negocjacji pragmatycznych oraz przedstawienie najskuteczniejszych taktyk perswazji określanych często jako sposoby wywierania wpływu na ludzi. Negocjacje pragmatyczne oznaczają w moim podejściu zbiór strategii negocjacyjnych, które, wywodząc się z koncepcji teoretycznych, gwarantują skuteczność swoich założeń w praktyce. Stosując, jako jedyne kryterium przy wyborze strategii negocjacyjnych, uzależnienie prawdziwości tez od praktycznych ich skutków, wyodrębniłem – moim zdaniem – najistotniejsze założenia, pomijając zaś te, których realnej skuteczności próżno by szukać w życiu codziennym. Dlatego też przy krytycznej ocenie założeń negocjacyjnych skupiłem swoją uwagę na koncepcjach Rogera Fishera, Williama Ury'ego, Roberta Cialdiniego oraz Jima Campa, niekwestionowanych autorytetów w dziedzinie negocjacji. Istotną część mojej pracy stanowi konstrukcja paradygmatu negocjacyjnego. Powstawała na podstawie ustaleń badaczy głównie z kręgu interakcjonizmu symbolicznego. Niwa mikrosocjologii stanowi kanwę, na której jednocześnie spektrum założeń teoretycznych obejmujących tematykę wywierania wpływu.

Najwłaściwiej zdefiniowane taktyki perswazji określają zmianę w zachowaniu spowodowaną prawdziwym lub wyobrażonym naciskiem innych osób. Wydawać by się mogło, że najczęściej mamy z nimi do czynienia, gdy ktoś rozmyślnie próbuje zmienić nasze zachowanie, rozpoczynając od najbardziej prozaicznych sytuacji dnia codziennego, jak stosowanie profesjonalnych technik podczas prezentacji reklam nakłaniających nas do kupna określonego produktu, aż po wyrafinowane zabiegi socjotechniczne aplikowane społeczeństwu podczas kampanii

wyborczych, które za wszelką cenę chcą nas nakłonić do głosowania na określonego kandydata. Zagadnienie perswazji – moim zdaniem – zatacza jednak o wiele szersze kręgi, mówiąc nam jednocześnie, że nie tylko nasze bezpośrednie zachowanie, ale także myśli i uczucia bardzo często są inspirowane przez innych. Kolejnym aspektem jest fakt, że wywieranie wpływu przybiera zarówno intencjonalne, jak i nieświadome formy, tzn. niezwykle często na ludzi oddziałuje imaginacyjna lub suponowana obecność innych. Rozumie się przez to także fakt mówiący o tym, że nawet wtedy, kiedy inni nie są obecni pośród nas, to i tak wywierają na nas swój wpływ, gdy próbujemy podjąć różnego rodzaju decyzje. W takich sytuacjach aktor społeczny ma na względzie wpajaną edukację nauczycieli, przyjaciół oraz najbliższych krewnych. Tematyka wywierania wpływu na ludzi jest ekstensywna, ale w najogólniejszym zarysie mówię nam, jak i dlaczego nasze myśli, uczucia i zachowania są kształtowane przez wewnętrzne środowiska społeczne (Aronson, Wilson i Akert 1997: 6).

W obecnych czasach, w dobie konsumpcjonizmu, zażartej konkurencji i rywalizacji niemalże w każdym aspekcie życia społecznego, wiedza o istnieniu negocjacji pragmatycznych i taktyk perswazji oraz mechanizmów ich działania jest potężnym atutem każdej jednostki. Pozwala ona przede wszystkim uchronić się przed zgubnymi zabiegami innych, których cele zakreślają się wokół wykorzystania nieznaności owych mechanizmów dla osiągnięcia własnych korzyści. Nie jest trudno zrozumieć owe cele. O wiele bardziej skomplikowanym zadaniem jest zrozumienie, dlaczego wielu aktorów społecznych zgadza się ulegać takim wpływom. Ludzie wybierają konformizm, uległość i posłuszeństwo, aby dokonać prawidłowego według nich wyboru, uzyskać aprobatę społeczną lub po prostu zarządzać w odpowiedni sposób wizerunkiem własnej osoby. Kolejną, nieocenioną wprost zaletą płynącą z wiedzy o działaniu wpływu społecznego jest zatem umiejętność zrozumienia, czy określony akt konformizmu w życiu jednostki miał racjonalne podłoże, czy też nie. Najwyższym stopniem erudycji będzie zaś opanowanie technik negocjacji pragmatycznych oraz taktyk perswazji pozwalających na nakłanianie ludzi do zmiany sposobu ich postępowania czy też podjęcia, względnie modyfikacji, ich decyzji, w taki sposób, by sami tego zapragnęli.

Wszystkie te procesy mają miejsce w społeczeństwie informacyjnym, które Kubicek w głównej mierze określał jako formację społeczno-gospodarczą, w której dominującą rolę odgrywa efektywne wykorzystanie zasobu, jakim jest właśnie informacja (Papińska-Kacperek 2008: 17).

Ten system społeczeństwa, gdzie samo zarządzanie informacją, a przede wszystkim jej jakość, tempo transferu, stanowią o fundamentalnym determinancie konkurencyjności nie tylko w usługach i przemyśle, wydaje się predestynować do specyfiki aktualnych relacji interpersonalnych (ibidem: 18). Kiedy japoński etnolog Tadao Umesao wprowadzał w 1963 roku pojęcie społeczeństwa informacyjnego, prawdopodobnie nie przypuszczał, jak szerokiego wymiaru nabierze ten proroczy zwrot (ibidem: 14). Dzisiaj wydaje się potrzebne odróżnienie pojęć społeczeństwa informacyjnego od informatycznego i choć nie stanowi to przedmiotu mojego przewodu, a jedynie jest sygnałem na jakim tle rozgrywają się aktualne interakcje międzyludzkie, to pragnę nadmienić, że używając tytułowej kategorii, chciałem skierować spojrzenie na rangę aktu komunikacji perswazyjnej w obecnej rzeczywistości. Nie jest zatem moim celem jakkolwiek komentarz rozwoju systemów informatycznych, skomputeryzowania, wykorzystywania usług telekomunikacji, co niewątpliwie przyczyniło się do zmian społecznych w XXI wieku. Nie jest także moją intencją jakkolwiek egzegeza myśli socjologicznej dotyczącej społeczeństwa informacyjnego interpretowanego w wieloaspektowym wymiarze, chociażby przez Castellsa (2007). Dlatego obiektem moich rozważań nie jest rzeczywistość cyfrowego podziału oraz próby odpowiedzi na pytanie, jak wpłynęło to na powstanie nowych struktur gospodarczych bądź zmieniło organizacje społeczne i kulturalne. Nie podejmuję też dyskusji, jak Internet zmienia świat w globalną wioskę (Castells 2003). To płaszczyzna zarezerwowana w mojej interpretacji dla pojęcia, które powinniśmy określać mianem społeczeństwa informatycznego. Określenie społeczeństwo informacyjne posłużyło mi jako semantyka dla wyrażenia stanu, w którym odpowiednie zarządzanie treścią buduje przewagę konkurencyjną w stosunku do otoczenia. Jeśli w tym aspekcie miałbym odnaleźć pojęciowy pomost, który wiązałby uniwersum Castellsa (2008) i dystrykt mojej interpretacji, to zapewne byłyby to profity wynikające z rozwikłania tożsamości drugiej jednostki lub grupy społecznej dla potrzeb płynnej komunikacji interpersonalnej.

Książka moja składać się będzie z pięciu części. Pierwsza z nich będzie opierać się na konstrukcji paradygmatu negocjacyjnego, który zawierać będzie propozycję definicyjną oraz zakres rozważań o negocjacjach, a także cztery najistotniejsze twierdzenia w kontekście obranego obszaru analizy. Zakres przyjętych twierdzeń będzie więc obejmować analizę negocjacji interpretowanych jako działanie połączone, wykaz

braku logiki obiektywnej aktorów społecznych w sytuacjach negocjacyjnych, tendencję do egocentrycznych postaw partnerów interakcji w komunikacji perswazyjnej oraz ukazanie sprawiedliwości jako granicy akceptowalnych zachowań wobec interlokutora.

W drugiej części skoncentruję uwagę na Ervingu Goffmanie, którego pióro odkryło dla nas w szczególnie sposób świat interakcji. W nim to przedstawię Goffmanowską terminologię modelu dramaturgicznego oraz zachowania ludzkie w interakcji w kontekście sposobu na przetrwanie w społeczeństwie informacyjnym. Część druga zaprezentuje też dwa rodzaje symbolicznej działalności oraz wskaże na wagę gry mimiki. Omówię w niej zalety specjalnego kodu językowego, a także błędy w jego użyciu. Nakreślę też zagadnienie posługiwania się etykietą towarzyską oraz konsekwencje jej zaniechania. Integralnym elementem tej części będzie przybliżenie modelu specjalisty w zakresie negocjacji pragmatycznych, który na podstawie szerokiej literatury i własnych obserwacji kreował Goffman.

Część trzecią poświęcę na omówienie strategii negocjacyjnych i taktyk perswazji, które moim zdaniem w większości najlepiej zdefiniował i uporządkował Robert Cialdini. Przybliżę sytuacje, podczas których możemy się z nimi stykać i wyjaśnię, dlaczego są one niemalże cały czas obecne w naszym życiu. Rozdział drugi będzie więc zawierał treści poświęcone regule wzajemności oraz niebezpieczeństwu ślepej konsekwencji. Będzie można w nim również odnaleźć motywy, dla których ludzka natura skłonna jest zawsze podążać za tłumem i próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie o czynniki sprawcze, dla których partnerzy interakcji dążą do wykreowania wzajemnej sympatii. Końcowa część tego rozdziału skupiać się będzie wokół charyzmatycznego oddziaływania autorytetu i magicznej wręcz aury wykreowanej sztucznie niedostępności.

Część czwarta zawierać będzie model negocjacji pragmatycznych zbudowanych na założeniach teoretycznych prac Rogera Fishera oraz Williama Ury'ego. Można będzie w niej odnaleźć pięć metod prowadzących do rozwiązania konfliktu w interakcji oraz konstrukcję najlepszej alternatywy dla negocjowanego porozumienia. Przedstawiona została tutaj również perspektywa „trzeciej strony” w sytuacji, kiedy jest to nieuniknione, a niekiedy wręcz pożądane.

Część piątą to analiza wizji prowadzenia negocjacji Jima Campa, która pozornie stoi w sprzeczności z ideologią Rogera Fishera oraz Williama Ury'ego, a która, moim zdaniem, przy precyzyjnym i selektyw-

nym zlustrowaniu, może stać się jej doskonałym uzupełnieniem, tworząc wzorcowy model negocjacji pragmatycznych. Droga Campa to sieć kontrowersyjnych strategii, ale również połączenie anarchistycznych inspiracji z błyskotliwą pedagogiką, które wnoszą cenne uzupełnienie do taktyk negocjacyjnych, szczególnie w dobie funkcjonowania społeczeństwa informacyjnego.

W zakończeniu mojej pracy podsumuję rangę negocjacji pragmatycznych i taktyk perswazji w życiu codziennym, pokazując równocześnie, jak ważnym są elementem tego życia. Dowiodę wreszcie, że świadomość ich istnienia i konsekwencje powstałe pod wpływem ich oddziaływań na każdego z nas mogą mieć zarówno zbawienne, jak i katastrofalne skutki. Tym samym wskażę, dlaczego znajomość mechanizmów negocjacji przynosi korzyści, poczynając od najbardziej prozaicznych aspektów dnia codziennego, a na decyzjach o ludzkim istnieniu kończąc.

Literatura dotycząca przedmiotu moich zainteresowań jest stosunkowo obszerna, dlatego, aby przedstawić spojrzenie wielu znawców tematu, starałem się w poszczególnych rozdziałach korzystać z różnorodnych źródeł. Jednymi z głównych źródeł oraz bodźcem twórczym mojej książki były bestsellery światowej sławy naukowców prof. Roberta Cialdiniego *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, który jest niepodważalnym autorytetem w dziedzinie zagadnień perswazji, podatności na wpływ i negocjacji, Rogera Fishera i Williama Ury'ego, których prace od trzydziestu lat tworzą kanon modelu negocjacyjnego oraz Jima Campa, którego koncepcje, chociaż kontrowersyjne, to idealnie znalazły zastosowanie w społeczeństwie informacyjnym. Przy podbudowie teoretycznej pracy korzystałem z prac Ervinga Goffmana: *Człowiek w teatrze życia codziennego*, *Rytuał interakcyjny*, *Zachowanie w miejscach publicznych*, *Strategic interaction*, ale także z licznych prac Thomasa Scheffa, Gary'ego Fine'a, Carla Coucha, Thomasa Schellinga i Howarda Beckera. Opisując wiele problematycznych zagadnień wpływu społecznego, czerpałem też z prac Gerda Bohnera i Michaeli Wanke *Postawy i zmiany postaw*, Kim Barnes *Wywieranie wpływu*, Kevina Wrena *Wpływ społeczny*, Dawida Liebermana *Postaw na swoim*, Kevina Hogana *Nauka perswazji* oraz wielu innych znanych polskich i zagranicznych autorów publikacji traktujących o tematyce negocjacji i taktyk perswazji.