

Jerzy Kolarzowski

**PODSTAWY**

**N E G O C J A C J I**

**N  
C  
H  
I  
R  
I  
D  
I  
O  
N**

**Ujęcie lingwistyczne  
i prakseologiczne**

Jerzy Kolarzowski

# PODSTAWY

**N E G O C J A C J I**

**N  
C  
H  
I  
R  
I  
D  
I  
O  
N**

Ujęcie lingwistyczne  
i prakseologiczne

*Recenzent:*

prof. dr hab. Lech Ostasz

*Redakcja:*

Bianka Piwowarczyk-Kowalewska

*Korekta:*

Marek Kowalik

*Projekt okładki:*

Krzysztof Kanoniak

*Skład i łamanie:*

Michał Kośnik

Publikacja powstała dzięki dofinansowaniu Uniwersytetu  
Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach.

Copyright © by Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Siedlcach

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie niniejszej książki  
lub jej fragmentów bez pisemnej zgody wydawcy zabronione.

Treść książki stanowi prywatną opinię i stanowisko Autora.

Wydawca:

PRESSCOM Sp. z o.o.

ul. T. Kościuszki 29

50-011 Wrocław

tel. (+71) 797 48 08

e-mail: [wydawnictwo@presscom.pl](mailto:wydawnictwo@presscom.pl)

ISBN 978-83-64512-93-3

# Spis treści

■ <b>Przedmowa</b> .....	9
<b>Proces komunikacji w perspektywie filozoficznych nurtów XX stulecia – między etyką a psycholingwistyką kognitywną</b>	
■ <b>Rozdział 1</b> .....	17
<b>Dynamika i zmienność mowy – uzasadnianie metamodelu</b>	
■ <b>Rozdział 2.</b> ....	31
<b>Preferowane style myślenia – metaprogramy</b>	
2.1. Metaprogram I: Unikanie–Dążenie.....	35
2.1.1. Scenariusze unikania .....	35
2.1.2. Scenariusze dążenia .....	36
2.2. Metaprogram II: Wewnętrzne–Zewnętrzne (wewnętrzny autorytet–zewnętrzny autorytet).....	37
2.2.1. Scenariusze oparte na wewnętrznym źródle odniesienia (wewnętrznym autorytecie).....	37
2.2.2. Scenariusze polegające na zewnętrznym punkcie odniesienia (zewnętrznym źródle autorytetu).....	38
2.3. Metaprogram III: Podobieństwa–Różnice.....	39
2.3.1. Scenariusze polegające na poszukiwaniu podobieństw.....	40
2.3.2. Scenariusze złożone: podobieństwa z różnicami w tle.....	40
2.3.3. Scenariusze różnicy .....	41
2.3.4. Scenariusze złożone: różnice z podobieństwami w tle .....	41
2.4. Metaprogram IV: Ja–Inni.....	42
2.4.1. Scenariusze nastawione na „ja”.....	42
2.4.2. Scenariusze nastawione na „innych” .....	43
2.5. Metaprogram V: Konieczność–Możliwość .....	44
2.5.1. Scenariusze konieczności.....	45
2.5.2. Scenariusze możliwości.....	46
2.6. Metaprogram VI: Szczegółowe–Globalne .....	47
2.6.1. Scenariusze szczegółowości .....	47
2.6.2. Scenariusze ogólności, globalności .....	48
2.7. Metaprogram VII: Proaktywne–Reaktywne .....	49
2.7.1. Scenariusze proaktywności .....	50
2.7.2. Scenariusze reaktywności.....	51

2.8.	Metaprogram VIII: W Czasie–Przez Czas .....	52
2.8.1.	Charakterystyka osób używających scenariuszy „W czasie”: .....	52
2.8.2.	Opis osób używających scenariuszy „Przez czas”: .....	53
2.9.	Badania metaprogramów i wchodzących w ich skład scenariuszy .....	54
■	<b>Rozdział 3. ....</b>	<b>59</b>
	<b>Użycie presupozycji jako werbalnego środka wywierania wpływu w procesie komunikacji</b>	
3.1.	Zwroty wprowadzająco-presupozycyjne .....	64
3.2.	Presupozycje .....	66
3.2.1.	Presupozycje zawierające „nie” .....	66
3.2.2.	Presupozycje następstwa czasowego .....	67
3.2.3.	„Spinacze” .....	69
3.2.4.	Presupozycje świadomościowe .....	71
3.2.5.	Zmiana czasu .....	71
3.2.6.	Wieloznaczności .....	72
3.2.7.	Liczebniki porządkowe i przymiotniki położenia .....	75
3.2.8.	Przymiotniki stopniowane w pytaniach .....	75
3.2.9.	Implikacje .....	76
3.2.10.	Łączenie niewynikające .....	77
3.2.11.	Presupozycje z ukryciem .....	78
3.2.12.	Cytaty .....	78
3.2.13.	Czytanie w myślach .....	79
3.2.14.	Anonimowy autorytet .....	79
3.2.15.	Nominalizacje .....	80
3.2.16.	Czasownik niedookreślony .....	80
3.2.17.	Generalizacja .....	80
3.2.18.	Brakujący wskaźnik odniesienia .....	81
3.2.19.	Pytanie jako krytyka .....	81
3.2.20.	Pytanie jako zmuszenie do myślenia .....	81
3.2.21.	Pytanie jako informacja .....	81
3.2.22.	Pytanie jako podniesienie (podkreślenie) swojego statusu .....	81
3.2.23.	Pytanie jako zmuszenie do podjęcia decyzji .....	82
■	<b>Rozdział 4. ....</b>	<b>87</b>
	<b>Emocje i strukturalne algorytmy świadomości przydatne w ich rozpoznawaniu</b>	
4.1.	Gniew .....	88

4.2. Lęk.....	88
4.3. Frustracja.....	89
4.4. Smutek.....	90
4.5. Odpowiedzialność .....	90
4.6. Krytyka.....	91
<b>■ Rozdział 5. ....</b>	<b>93</b>
<b>Opór w sytuacjach negocjacyjnych</b> <b>– założenia i przykłady</b>	
<b>■ Rozdział 6. ....</b>	<b>103</b>
<b>Proces decyzyjny.</b> <b>Wychodzenie poza pojęcie negocjacji</b>	
<b>■ Rozdział 7. ....</b>	<b>109</b>
<b>Etyczne i skuteczne: dwie kategorie poznania</b> <b>w lingwistycznej psychologii</b>	
<b>■ Rozdział 8. ....</b>	<b>117</b>
<b>Powinności i prawa w zależności od typologii</b> <b>relacji międzyludzkich</b>	
<b>■ Rozdział 9. ....</b>	<b>125</b>
<b>Spotkania negocjacyjne: ogólne ramy, określenie celu</b> <b>– wskazówki psycholingwistyczne</b>	
9.1. Pierwszy aspekt sytuacji negocjacyjnych – zasady ogólne i ramy aranżacji spotkań.....	125
9.2. Drugi aspekt sytuacji negocjacyjnych – jasno określony cel .....	128
9.3. Trzeci aspekt sytuacji negocjacyjnych – wiedza z zakresu psychologii i psycholingwistyki.....	130
<b>■ Rozdział 10. ....</b>	<b>133</b>
<b>Podstawowe błędy popełniane w procesie negocjacji</b>	
10.1. Błędy w początkowych założeniach procesu negocjacji .....	133
10.2. Błędy psychologiczno-komunikacyjne .....	135
10.3. Błędy w zakresie rażącego naruszenia interesów strony przeciwnej.....	143

■	<b>Rozdział 11. ....</b>	<b>153</b>
	<b>Kultura i płeć – one i oni w sytuacjach negocjacyjnych</b>	
■	<b>Zakończenie .....</b>	<b>157</b>
■	<b>Apendiks .....</b>	<b>159</b>
	<b>Zastępowanie domniemań presupozycyjnych przez zwroty</b>	
	<b>kategorycznie jednoznaczne w tekście jurydycznym</b>	
	<b>1. Tekst jurydyczny/wypowiedź jurydyczna .....</b>	<b>159</b>
	<b>2. Zwroty kategorycznie jednoznaczne .....</b>	<b>160</b>
	<b>3. Zastępowanie presupozycji przez zwroty kategorycznie</b>	
	<b>jednoznaczne – wybrane przykłady.....</b>	<b>162</b>
	3.1. Presupozycje zawierające „nie” .....	162
	3.2. Presupozycje następstwa czasowego .....	164
	3.3. „Spinacze” .....	165
	3.4. Presupozycje zmiany czasu .....	167
	3.5. Nominalizacje.....	168
	3.6. Czasownik nieokreślony .....	169
	3.7. Generalizacje.....	169
	3.8. Brakujący wskaźnik odniesienia .....	170
	<b>4. Przykłady presupozycji wykorzystywanych w normach</b>	
	<b>zawierających domniemania prawne i klauzule generalne .....</b>	<b>171</b>
	4.1. Przymiotniki stopniowane, przymiotniki nieokreślone .....	171
	4.2. Łączenie niewynikające .....	172
	4.3. Autorytet .....	173
	<b>5. Wnioski i postulaty – normy prawne bez presupozycji? .....</b>	<b>174</b>
	<b>6. Tworzenie prawa i organizacja biur prawnych .....</b>	<b>176</b>
■	<b>Spis piśmiennictwa .....</b>	<b>179</b>
■	<b>Nota bibliograficzna .....</b>	<b>187</b>

*Dedykuje pani Barbarze Błasiak*  
Autor





## Przedmowa

# Proces komunikacji w perspektywie filozoficznych nurtów XX stulecia – między etyką a psycholingwistyką kognitywną

*Aby badać obiektywną stronę ludzkiej świadomości i subiektywną stronę materii, potrzebujemy nowej nauki.*

Wolfgang Pauli<sup>1</sup>

W XX stuleciu rozwinęło się ogromne bogactwo powstałych i już istniejących kierunków refleksji filozoficznej. Warto wymienić i krótko opisać szkoły, na które powołują się autorzy skupieni na analizie procesu komunikowania się między ludźmi.

Należy do nich przede wszystkim, wywodząca się z tradycji żydowskich, filozofia dialogu. Szkołą o niezmiernie rozległym obszarze oddziaływania jest stworzona przez E. Husserla fenomenologia – czołowy nurt filozoficzny ubiegłego stulecia. Miał on licznych kontynuatorów, wśród nich R. Ingardena, A. Schütza, E. Levinasa i M. Merleau-Ponty'ego. Nurtem inspiracji najżywiej zaznaczającym się w przedkładanym opracowaniu jest wywodząca się z myśli późnego L. Wittgensteina szkoła kognitywna, której badania kierują się najpierw ku językoznawstwu, następnie ku psychologii, by jednocześnie stać się programowym założeniem autonomicznego, nowatorskiego kierunku filozoficznego.

Filozofia dialogu rozwinęła się w okresie pierwszej wojny światowej i międzywojnia za sprawą prac M. Bubera i F. Rosenzweiga, zyskując w filozofii współczesnej coraz większe znaczenie. Synonimiczne określenia tego nurtu – filozofia innej czy filozofia spotkania – wskazują, jak pisze autor wstępu do polskiej antologii:

1 P.M.H. Altwater, *Pamięć przyszłości. Jak ujrzeć przyszłość i wyjść poza granicę swego umysłu*, Bydgoszcz 1997, s. 17.

(...) na nieco tajemniczy, szlachetny sposób filozofowania, obiecujący ostateczne ufundowanie rozumu teoretycznego w praktycznym. Filozofia zwykle przemawiała w trzeciej osobie liczby pojedynczej. Jak każda wiedza stwierdzała, że „A jest B”, czy nawet, że „A jest”, „A istnieje”. Także o ja mówiła „jest”. Z protestu przeciw tej niegramatyczności zrodziła się filozofia wypowiadająca „ja jestem”. Ja jestem, ja myślę, natomiast nie – ja jest. (...) przed imperializmem mego „jestem” nie chroni „jest” rzeczy, lecz dopiero „jesteś” innego człowieka. Rzeczy są na to zbyt słabe, dają się zagarnąć moim „projektem świata”, ty natomiast się temu projektowi skutecznie opierasz”<sup>2</sup>.

Po drugiej wojnie światowej filozofia dialogu starła się w nierozstrzygalnym sporze z fenomenologią, wnosząc w jej obręb niezwykle szlachetne przesłanie etyczne – „perspektywę innego, drugiego ja, czyli ty”. Pomimo bogatych źródeł czerpanych z dwóch tysiącleci tradycji żydowskiej filozofia spotkania nie miała wystarczająco silnej podbudowy teoretycznej, by pokonać filozofię Zachodu skupioną wokół autonomicznego, osamotnionego „ja”, realizującego z determinacją swoje arbitralne cele.

Filozofia europejska z pewnymi zastrzeżeniami opowiada się za rozumem autonomicznym. Uzasadnia i formułuje warunki możliwego poznania, traktując je jako strukturalne i zarazem ostateczne. Zawsze też dąży do tego, żeby rozważać byt jako całość. Pytanie o relację umysłu do świata często staje się pytaniem o to samo, pytaniem stawianym od początku istnienia filozofii i uwikłanym w opozycyjne terminy, między innymi takie jak transcendentja/immanencja.

(...) Najważniejszą cechą świadomości stanowi jej intencjonalność<sup>3</sup>. Każde przeżycie to świadomość czegoś, jakiegoś przedmiotu. Spostrzeganie jest spostrzeganiem jakiejś rzeczy, sądzenie jest sądzeniem o jakimś stanie rzeczy, wartościowanie dotyczy tego, co wartościowe, itd. Z drugiej strony każdy przedmiot wszystko, co się w świadomości ukazuje, odsyła do świadomych przeżyć, w których się ukazuje. Spostrzegana rzecz odsyła do spostrzegania, sąd odsyła do sądzenia, itd. Tak oto powstaje właściwy przedmiot fenomenologii, jej „naczelny temat” – korelacje między różnymi rodzajami przedmiotów a odpowiadającymi im rodzajami przeżyć<sup>4</sup>.

---

2 J. Doktor, *Wstęp*, [w:] *Filozofia dialogu*, red. B. Baran, Kraków 1991, s. 7, zob. także M. Buber, *Między osobą a osobą*, [w:] *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, red. J. Stewart, Warszawa 2000, s. 622 i n.

3 Podkreślenie autora.

4 M. Soin, *Fenomenologia – nota encyklopedyczna*, [w:] J. Bobryk, *Twardowski. Teoria działania*, Warszawa

Tymczasem termin pojawiający się na początku zacytowanej definicji – intencjonalność – zarówno w filozofii naukowej, jak i w życiu okazał się określeniem stosunkowo szerokim, a przez to nieostrym<sup>5</sup>. Na potrzeby naukowego ujęcia procesu ludzkiej komunikacji warto ten wachlarz znaczeń określenia „intencja” i imiesłowu rzeczownikowego „intencjonalność” pokazać. W obszarze znaczeń tego słowa mieści się zarówno ukierunkowany zamiar, działanie z premedytacją (dobrze pasuje tu łacińskie określenie stosowane na potrzeby prawa karnego *dolus coloratus* – zamiar kierunkowy), jak i informacja udostępniona publicznie potencjalnemu, przypadkowemu odbiorcy (np. reklama, szyld, plakat, znak drogowy). Skromne słowo „intencja” może spowodować, że odmienności w rozumieniu tego, co się pod nim skrywa, będą decydować o losach ludzi bądź wspólnot, do których oni należą. Wydawać by się zatem mogło, że banalny przykład z zakresu rozumienia choćby jednego słowa ukazuje, że nasze rozumienie świata jest wyrażane słowami, zależy od słów i potencjału znaczeń, które im przypisujemy. Z kolei słowa i ich znaczenia są kształtowane poprzez miejsca i role w żywej mowie, którą się posługujemy, w zależności od potrzeb i osobistego doświadczenia. W kontaktach ze wspólnotą, której właściwy jest dany język, wytwarza się charakterystyczne dla niej rozumienie świata, gromadzona jest wiedza, zapamiętywana, przechowywana i przekazywana następnie jako tradycja.

Drugiemu wielkiemu dziełu L. Wittgensteina *Dociekania filozoficzne* zawdzięczamy pojęcie „gry językowej” oraz metaforę, która porównuje zakresy znaczeniowe i sposoby użycia słów do figur w szachach<sup>6</sup>. Nie da się zrozumieć gry w szachy bez zapamiętania reguł określających sposoby poruszania się po szachownicy przypisane poszczególnym figurom. Nie można zrozumieć świata bez zrozumienia reguł użycia przypisanych słowom w obrębie języka, którym ten świat opisujemy. Skoro tak, to fundamentalną płaszczyzną – wspólnym mianownikiem dla ludzkiego poznania – jest język. Wszystkie pytania, które stawiamy w związku z poszukiwaniem wiedzy, na początku muszą zostać wyrażone w zrozumiałym dla

---

2001, s. 125. Na temat fenomenologii jako samodzielnego kierunku filozoficznego w XX stuleciu oraz jego twórcy zob. K. Świącicka, *Husserl*, Warszawa 1993.

5 Problem intencjonalności i jego „przełożenie” na zagadnienie referencji szeroko i błyskotliwie omawia A. Rojszczak, *Mentalizm, psychologizm, intencjonalność i semantyka referencyjna*, [w:] *Psychologizm, antypsychologizm*, red. A. Olech, Kraków 2001.

6 L. Wittgenstein, *Dociekania filozoficzne*, Warszawa 2000. Zob. także M. Wołos, *Koncepcja „gry językowej” Wittgensteina w świetle badań współczesnego językoznawstwa*, Kraków 2002; *Metafizyka jako cień gramatyki. Późna filozofia Ludwiga Wittgensteina. Wybór tekstów*, red. A. Chmielewski, A. Orzechowski, Wrocław 1999; D. Pears, *Wittgenstein*, Warszawa 1999.

nas języku. Z kolei wszystkie informacje, które uzyskujemy za pośrednictwem doświadczeń, muszą także zostać przełożone na język, w którym zostało zadane nasze pytanie. Rozstrzygnięcia zagadnień filozoficznych oraz tych, które wynikają ze spotkania się filozofii i nauki, mają jedną wspólną płaszczyznę odniesień – ludzką mowę. Mimo że takie stanowisko może być przez niektórych uważane za skrajne i uzurpatorskie na rzecz lingwistyki, nie można zaprzeczyć, że dla wielu badań, np. na temat ludzkiego myślenia, psychiki, motywacji oraz sposobów działania człowieka, analizy języka powinny stanowić założony punkt wyjścia albo stale obecną perspektywę porównań i odniesień, horyzont weryfikacji i uogólnień dla eksperymentów i wszelkich innych typów doświadczeń.

Tak nakreślone pryncypia badań nad językiem pozwoliły w kilkadziesiąt lat po ukazaniu się *Dociekań filozoficznych* L. Wittgensteina sformułować interdyscyplinarny program badań nad świadomością człowieka nazwany kognitywizmem (lub kognitywizmem poznawczym w odróżnieniu od kognitywizmu etycznego). Program ten odwołuje się do wielu dyscyplin antropologiczno-humanistycznych. Zawiera postulaty antropologii kulturowej jako części filozofii, fizjologii mózgu jako części medycyny, skupiony jest na językoznawstwie, włącza w swój obręb także badania nad sztuczną inteligencją jako część informatyki i teoretyczne badania nad wszelkimi typami systemów.

Ponieważ źródeł wiedzy o naszym myśleniu należy szukać głównie w badaniu sposobów użycia języka i neurologii, toteż program płynący z tak niezwykle radykalnych konstatacji redukuje refleksję filozoficzną do psycholingwistyki. W tak rozumianym programie – filozofii kognitywnej jako psycholingwistyki – nie ma dualizmu podmiotu i przedmiotu (często nie ma jej w naszej mowie, gdy np. konstruujemy stronę bierną). Ulega zniesieniu dualizm świadomości i ciała (za nasze stany ducha odpowiedzialny jest cały system nerwowy, a nie tylko symboliczne serce czy mózg). W imię zbliżania się do prawdy jako procesu ciągłego postuluje się przekraczanie ograniczeń subiektywizmu i obiektywizmu. George Lakoff i Mark Johnson, autorzy książki uznanej za manifest kognitywizmu filozoficznego<sup>7</sup>, wysunęli dość oczywiste tezy stanowiące uzupełnienie książki z zakresu językoznawstwa. Wspomniane tezy, będące podsumowującymi filozoficznymi ustaleniami autorów badających metaforyczne źródła pojęć abstrakcyjnych, stały się równocześnie fundamentalnymi założeniami dla całego kierunku. Są one następujące:

---

7 G. Lakoff, M. Johnson, *Metafory w naszym życiu*, Warszawa 1988.

1. Umysł ludzki jest zakorzeniony w naturze mózgu i ciała oraz w środowisku przyrodniczo-społecznym; nie jest całkowicie wolny. Nie możemy myśleć dowolnie.
2. Myślimy przeważnie nieświadomie i emocjonalnie. Rozum jest zaangażowany, a zatem tylko w niektórych, mocno dyskusyjnych i rzadkich wypadkach jesteśmy zdolni do chłodnego oglądu rzeczywistości. Na ogół jednak nie możemy chłodno kalkulować.
3. Pojęcia abstrakcyjne nie mają charakteru transcendentnego, lecz metaforyczny, są bowiem dziełem wyobraźni. Zamknięty krąg, w obrębie którego poruszali się dotąd filozofowie, wygląda następująco: wyobraźnia – abstrakcja – metafora – wyobraźnia.
4. Ludzki rozum ukształtowała ewolucja – i to zarówno ewolucja gatunkowa na naszej planecie, jak i ewolucja człowieka w poszczególnych epokach (poczynając od rewolucji neolitycznej, aż po zmiany wprowadzane dzięki nowym mediom i informatyzacji).

Zgodnie z postulatami psycholingwistyki kognitywnej potrzebujemy pojęć budujących opis ludzkiego doświadczenia w kategoriach jedności<sup>8</sup>. W analizie ludzkiej świadomości świat przedmiotów realnie istniejących, płynące zeń treści poznawcze, kryteria oraz sposoby wydawania sądów o świecie i przedmiotach oraz ich wartościowanie nie dadzą się wzajemnie rozdzielić. Przełożenie strumienia świadomości na zapamiętane znaczenia słów nie różnicuje tego, co realne i idealne, tego, co podlega osądowi lub się osądowi wymyka, tego, co wartościowe w danym kontekście a neutralne lub antywartościowe w innym. Jest to zatem projekt, w którego intencji należy zatrzeć tradycyjny rozdział między sferą bytu, metodami jego oglądu a wyabstrahowaną w naszym umyśle sferą wartości.

Podporządkowane modelowym i funkcjonalnym analizom metody klasyfikacji wypowiedzi językowych stanowią teoretyczne podstawy przedłożonego opracowania. Stąd też znaczną część książki będą stanowić rozdziały poświęcone technikom wywierania wpływu w procesie komunikacji.

---

8 W kognitywistycznym programie badawczym ulega zanegowaniu dotychczasowy, a sięgający początków starożytnej Grecji, podział na tradycyjne gałęzie wewnątrzfilozoficzne, takie jak epistemologia, ontologia i aksjologia. Patrząc w przeszłość, w efekcie dotychczasowych podziałów filozofii na niespójne ze sobą dziedziny, skonstatowano, że wszyscy ci, którzy przykładowo zajmowali się problematyką etyczną, tracili z pola widzenia zagadnienia ontologiczne. Natomiast ci nieliczni, którzy tworzyli podstawy filozoficznego systemu i uprawiali ontologię, rozdzielali ją od zagadnień aksjologicznych. Była to zatem bądź aktywność wyrastająca z milcząco przyjętych filozoficznych założeń (np. etyka chrześcijańska, marksistowska, etyka utilitarystów), bądź abstrakcyjna spekulacja filozoficzna na temat bytu, zresztą łatwo poddająca się wszelkim zakusom ideologii.

Kluczem do sfery intencjonalności Drugiego jest słowo. Słów należy używać starannie. Do naszych rozmówców powinniśmy dopasowywać się z ostrożnym wyczuciem, jednocześnie próbując – na tyle, na ile okaże się to niezbędne – rozszerzać ich zrozumienie świata i postrzeganie innych ludzi. Przekraczanie barier komunikacyjnych, zarówno własnych, jak i osób, z którymi przyszło nam się porozumiewać, to proces niezwykle złożony. Rzadko uświadamiamy sobie, że kreowany przez naszą świadomość język, oprócz precyzji opisu, kształtowany był (najczęściej nieświadomie) jako zmysł neutralizujący dysonanse poznawcze i drastyczne emocje. Praktyka zmierzająca do przyjaźni, otwartości i likwidacji barier między ludźmi powinna zacząć się od zmiany zasobów istniejących metafor i tradycyjnych nawyków językowych<sup>9</sup>.

Zwracając się w stronę praktyki, nie można pominąć dorobku zorientowanych lingwistycznie terapeutów amerykańskich z kalifornijskiego ośrodka Palo Alto. To właśnie oni zaproponowali szczegółowe zastosowanie naukowego programu kognitywistyki do metod i technik psychologii praktycznej, tworząc programowanie neurolingwistyczne w psychologii. Neurolingwistyczne programowanie zastosowało metody, które – w zamierzeniu jego twórców – mają, tak samo jak kognitywizm poznawczy, stanowić próbę całościowego opisu ludzkiego doświadczenia. Podejście to z jednej strony sięga po zdobycze neurologii (działu medycyny badającego system nerwowy człowieka) i neurologiki (nauki formułującej hipotezy dotyczące funkcji ludzkiego mózgu), z drugiej zaś odwołuje się do analizy języka, kładąc szczególny nacisk na psychologiczny kontekst komunikowania się.

W związku z ogromną liczbą konfliktów ekonomicznych, politycznych, ideologicznych, które powodują niepokoje w małych i dużych grupach społecznych, umiejętności negocjowania coraz częściej stają się nieodzowne. Znajomość podstawowej wiedzy psychologicznej i socjotechnicznej z zakresu prowadzenia negocjacji jest coraz częściej wymagana, a umiejętność jej stosowania może okazać się

---

9 G. Lakoff, M. Johnson podają przykłady metafor odwołujących się do założenia wspólnego „ogrodu znaczeń” mówiące o tym, że argumentowanie to wojna: „Twoje twierdzenia nie dają się obronić”. „Zatakował wszystkie słabe punkty mojego rozumowania”. „Jego uwagi krytyczne trafiły prosto do celu”. „Zburzyłem jego argumentację”. „Nigdy nie wygrałem z nim sporu. Nie zgadzasz się? Dobrze, strzelaj!”. „Jeżeli użyjesz tej strategii, on cię pokona”. „Zbił wszystkie moje argumenty”. G. Lakoff, M. Johnson, *Metafory...*, dz. cyt., s. 26. Badania analizujące rozszerzanie się otwartości komunikacyjnej i pokojowe aspekty używania języka są dopiero u początków. Jeżeli jednak zmiany w semantyce słowa pisanego pozwolą na rekonstrukcję ewolucji świadomości, otrzymamy dodatkowe cenne źródło, pomocne w badaniach nad historią samowiedzy naszego gatunku, zob. R. Koselleck, *Semantyka historyczna*, Poznań 2001.

niezbędna w wielu dziedzinach życia publicznego (np. do przewidzenia zachowań osób, które znamy jedynie z publicznych wystąpień w mediach).

Skondensowana porcja wiedzy psychologicznej i lingwistycznej powinna pomóc każdemu czytelnikowi, który zdecyduje się ją zastosować, w tym, aby:

- nakłonić siebie lub drugą osobę do mobilizowania woli i intelektu,
- przyczynić się do wypracowania psychicznej spójności samego siebie,
- przekazywać umiejętności związane z odkładaniem oczekiwanych gratyfikacji życiowych w czasie,
- poszerzać poczucie wewnętrznej wolności.

Podtytuł tego opracowania nawiązuje do słowa *enchiridion*, które dla dawnych Greków oznaczało zarówno podręcznik, jak i sztylet; było więc interesującą metaforą sytuacji, w której wiedza stanowi narzędzie indywidualnej obrony.

\* \* \*

Nie wszystkie rozdziały w opracowaniu poświęcone zostały komunikacji. Wzorce językowe omawiane są w rozdziale teoretyczno-wprowadzającym dotyczącym użycia struktury metamodelu, a następnie w rozdziałach praktycznych o metaprogramach, presupozycjach i przełamywaniu oporu emocjonalnego (rozdziały 1, 2, 3 i 5). Pozostałe części mają na celu ukształtować **wyobraźnię** prakseologiczną osoby przystępującej do negocjacji. Wpływa na nią wiele czynników (często trudnych do rozdzielenia i pogrupowania), jednak przede wszystkim problematyka ta dotyczy:

- koniecznych do uwzględnienia dwóch porządków wartości etycznych,
- postrzegania relacji między partnerami w zależności od ich usytuowania w strukturze społecznej,
- etapów w negocjacjach,
- zapobiegania najczęstszym błędom popełnianym w procesie negocjowania,
- uwzględniania czynników kulturowych zależnych od płci osób podejmujących proces negocjacji (rozdziały 7–11).





## Rozdział 1.

# Dynamika i zmienność mowy – uzasadnianie metamodelu

Gregory Bateson (1904–1980), amerykański antropolog, syn znanego fizjologa i genetyka Williama Batesona, w latach 60. związał się z Langley Porter Neuropsychiatric Institute w San Francisco, gdzie zajął się szerzej neuropsychiatrią. Sformułował cybernetyczną teorię umysłu i cybernetyczną teorię prawidłowego uczenia się. Pracował w szpitalu w Palo Alto (Kalifornia). Bateson<sup>10</sup> kilkadziesiąt lat pracy badawczej poświęcił analizowaniu różnic ludzkiego umysłu, pragnąc uchwycić konstytutywne cechy podmiotowości człowieka. Badał jednostki zakwalifikowane jako psychopatyczne czy cierpiące na depresję, jednak w obrębie wiedzy psychologicznej czy psychiatrycznej nie znalazł bezpośredniej odpowiedzi na nurtujące go pytania. Odnalazł ją dopiero w filozoficznych analizach fenomenologów<sup>11</sup>. Bateson, studiując wiele prac z zakresu filozofii umysłu, zainspirował się rozprawą M. Merleau-Ponty'ego *Fenomenologia percepcji*. Merleau-Ponty twierdził, że u podstaw naszego odczuwania ciała i jego relacji ze światem znajduje się „pierwotna wiara”, którą poddajemy różnorodnym regułom racjonalizacyjnym w naszym umyśle. Filozof ten pisał:

Dlaczego mojemu życiu udaje się uchwycenia samego siebie, aby projektować się w słowach, zamiarach i aktach? (...) Jeśli podmiot jest w sytuacji, jeśli nawet nie jest niczym innym, jak możliwością sytuacyjną, to znaczy, iż realizuje on swoją tożsamość, jedynie będąc w istocie ciałem i wkraczając dzięki niemu w świat. Jeżeli zastanawiając się nad istotą podmiotowości, odnajduję ją związaną z istotą ciała i z istotą świata, znaczy to, że moje istnienie jako podmiotowość stanowi jedno z moim istnieniem jako ciałem i z istnieniem świata i że na koniec podmiot, którym jestem, konkretnie rzecz biorąc,

10 Książka G. Batesona zatytułowana *Umysł i przyroda* ukazała się po polsku. Tłum. A. Tanalska-Dulęba, postł. A. Wyka, Warszawa 1996. Więcej o jej autorze w rozdziale 7.

11 Kilka lat później analizy fenomenologów zostały potwierdzone przez odkrycia i hipotezy genetyków i neurologów.

jest nieodłączny od tego ciała i tego oto świata. Świat i ciało jako byty ontologiczne, jakie odnajdujemy w centrum podmiotu, nie są ideą świata czy ideą ciała. Jest to sam świat, tyle że ujęty w sposób ogólny, globalny, jest to samo ciało jako ciało-poznające (*corps-comaissant*). (...) Jesteśmy w świecie, to znaczy rzeczy się zarysowują, wyłania się jakaś nieokreślona jednostka, każde istnienie rozumie siebie i rozumie Innych. Pozostaje jedynie rozpoznać owe fenomeny, które ustanawiają wszelką naszą pewność<sup>12</sup>.

G. Bateson zaproponował, by stany emocjonalne były poddawane interpretacji i przekładane na elementarne reguły racjonalności. Racjonalności szukać można za pomocą logiki, a nade wszystko – płaszczyzn badania języka. Stany psychoruchowe powinny być zatem odkrywane w sposobach używania języka.

**Pojęcia konstytuujące relacje ontologiczne** to słowa, które określają drugiego człowieka, przedmioty lub wartości, czasem także słowa sytuujące się pomiędzy przedmiotem i wartością<sup>13</sup>. Wiele słów oddających zjawiska złożone, stworzone przez człowieka lub unikalne, ma apriorycznie znaczenie pozytywne, np. „religia”, „sztuka”, „miłość”, ale też „klejnot”, „umysł”. W jakimś szczególnym przypadku, który wymaga ukazania ich negatywnego charakteru, należy użyć wielu słów. Nawet poprzedzone przymiotnikiem o negatywnym potencjale znaczeniowym, np. „zła religia, sztuka, miłość” czy „błaha sztuka, miłość, błahy klejnot, umysł”, podane w przykładzie słowa od razu domagają się wyjaśnienia.

To umysł tworzy pojęcia konstytuujące relacje ontologiczne artykułowane w języku. Nie istnieją zatem przeszkody, by postawić znak równości między językiem a uświadomioną postacią, wartością, obiektem, przedmiotem.

Obrońcy autonomii świadomości<sup>14</sup> wskazują na umiejętność postrzegania zapamiętywania i kreowania odczuć, obrazów i dźwięków, ale odczucia, obrazy i dźwięki przekładane na mowę stają się postaciami, wartościami, przedmiotami lub zbiorem tychże, czyli sytuacjami. Zapamiętane sytuacje, które możemy wypowiedzieć, stają się opowieściami. Spośród wymienionych twórców najbliższym człowiekowi i do tego najbardziej doskonałym w swej złożoności oraz możliwościach ujmowania niuansów jest mowa. Mowa utrwała postaci i przedmioty,

12 M. Mearleau-Ponty, *Fenomenologia percepcji. Fragmenty*, Warszawa 1993, s. 109, 110.

13 W języku polskim przedmioty unikalne lub takie, w tworzeniu których brał udział utalentowany człowiek, określa się obiektami. Obiektem może być unikalny fragment przyrody, budowla, dzieło sztuki.

14 Przeciwnicy koncepcji Johna Searle'a i teorii aktów mowy, np. U. Żegleń, *Filozofia umysłu. Dyskusja z naturalistycznymi koncepcjami umysłu*, Toruń 2003.

określa wartości i łączy je w opisy. Ponadto utożsamienie pojęć konstytuujących relacje ontologiczne ze świadomością implikuje pamięć, bez której każdy wyartykułowany dźwięk byłby przypadkowy. Niemniej badanie zarówno natury, jak i meandrów ludzkiej pamięci przekroczyło granice mózgu i dziś już wiadomo, że dotyczy całego systemu neuronalnego, powstaje nawet pytanie, czy informacje nie są przechowywane przez różne rodzaje tkanek<sup>15</sup>.

Warto zauważyć, że ludzie nie potrafią myśleć ani mówić spontanicznie, nie wartościując. Nie wchodząc z nadto w niuanse języka powszechnie używanego, można z łatwością zauważyć zależność, zgodnie z którą w wypowiedzi będącej komunikatem każdy przedmiot domaga się dopełnienia wartościującego, zaś każda wartość – odniesienia do świata realnych przedmiotów czy dóbr. Intelktualny wysiłek abstrahowania od wartości, np. w dyskursie naukowym, kończy się fiaskiem. Zauważono, że postulat obiektywizmu w narracji naukowej jest postulatem aksjologicznym bycia wolnym od stronniczości<sup>16</sup>. Z drugiej strony, myśląc i mówiąc o wartościach ogólnie, nie możemy na trwałe oderwać ich od świata postaci lub przedmiotów, nawet jeżeli obiektem, o którym mówimy, będzie nasz umysł lub umysł innej osoby. Nie jest możliwe mówienie o wartościach w oderwaniu od strumienia życia, np. opowiedzenie krótkiej historii, w której jakiś umysł wyartykułuje pojęcia będące wartościami. Jak wykazał Noam Chomsky<sup>17</sup>, relacje między desygnatami przedmiotów i słowami określającymi wartości ogranicza doświadczenie, a nie możliwości języka, który „z potrzeby umysłu” lubuje się w szerokiej kreacji, np. metaforach i różnorodnych środkach poetyckiego wyrazu. Możliwości składni przekraczają potoczne doświadczenie. Umieszczając pojęcia konstytuujące relację ontologiczną w kontekście języka, możemy personifikować przedmioty i uprzedmiatawać żyjących (np. określenie „zamknięty w sobie”). Co ciekawe, w naturze języka łatwiej przychodzi nam tworzyć określenia ożywiającej niż „czyniącej martwym”.

Po pierwsze – ontologia zmienności oparta na pojęciach konstytuujących relacje poprzedza wszelką perspektywę poznawczą poszukiwaniem wartości i to zarówno materialnych, jak i duchowych. Zorientowana aksjologicznie ontologia

15 Pewną systematykę w zakresie pamięciowej pracy mózgu przynosi praca D.L. Schacter, *Siedem grzechów pamięci*, Warszawa 2003.

16 Próby tworzenia opisów w tzw. zdaniach bazowych, zawierających jedynie podmiot i orzeczenie z charakterystyką wyzuta ze stwierdzeń wartościujących, okazały się czystym eksperymentem.

17 John Lyons, *Chomsky*, Poznań 1998.

zmiany<sup>18</sup> jest projektem, w którego intencji należy zatrzeć tradycyjny rozdział między sferą bytu a sferą wartości. Taka ontologia zmiany rości sobie pretensję do stworzenia programu filozofii doświadczenia powszechnego. Każda relacja między słowami, każde zdanie wartościujące może otwierać nową perspektywę, ustanawiać inne związki frazeologiczne. Ten największy z ludzkich potencjałów powinien się stać podstawą filozoficznej refleksji wolnej od stabilności nienaturalnej dla języka. Stabilność znaczeń słów, wyrażen i opisu świata wynika z doświadczenia potocznego i konieczności szybkiego porozumienia się w trudnych warunkach życiowych, jednak skłonność do stabilnego oglądu świata, szczególnie w kręgu kultury Zachodu, to jedno z istotniejszych ograniczeń filozofii. Okazywanie szacunku drugiemu człowiekowi nie jest możliwe bez spełnienia postulatów, wedle którego należy pokochać zmiany, gdyż to one są istotą rzeczy. Każdy człowiek może być potencjalnie zaczynem zmiany i to od nas w istocie zależy, w jakim stopniu istotne będzie spotkanie różnych umysłowości i często różnych sposobów mówienia.

Po drugie – każda jednostka ludzka patrząca w przeszłość i opowiadająca swoją biografię skupia się na spotkaniach, które wniosły coś do jej egzystencji, omawia wszelkie kształtujące ją „sytuacje przejściowe” z przeszłości – lata szkolne, studia, wydarzenia zawodowe i historyczne, których chciała czy częściej musiała doświadczyć. Każda taka opowieść składa się z mniejszej lub większej liczby narracyjnych fragmentów. W zależności od okoliczności otrzymania komunikatu oraz bogactwa doświadczeń życiowych i odebranego wykształcenia relacje takie stają się sztampowym życiorysem albo piękną, pouczającą książką. Styl człowieka często określa sposób jego ekspresji wynikający z bagażu zmian w jego życiu. Dowartościowując zmiany, przyczyniamy się do otwierania ludzi na kształtące ich sytuacje, zatem lepiej uznać zmiany życiowe za „chleb powszedni” każdej egzystencji. Nawet bohaterowie najbardziej spełnionego życia nie są wolni od chwil, w których negatywnie odczuwali ulotność swej biografii, nawet optymiści mają w swej pamięci odczucia cierpień, które w sensie egzystencjalnym nie dadzą się zredukować do przerażającego nas braku sensu.

Po trzecie – fragmentaryczność życia, cierpienia, brak spełnienia odbijają się w naturze umysłu, a przez to w sposobie mówienia. Spotykając się z innymi

---

18 Dotychczas w filozofii wszyscy ci, którzy zajmowali się problematyką etyczną, tracili z pola widzenia zagadnienia ontologiczne. Natomiast ci nieliczni, którzy tworzyli podstawy filozoficznego systemu i uprawiali ontologię, rozdzielał ją od zagadnień aksjologicznych. Była to zatem bądź aktywność wyrastająca z milcząco przyjętych filozoficznych założeń (np. etyka chrześcijańska, etyka marksistowska, etyka utilitarystów), bądź abstrakcyjna spekulacja filozoficzna na temat bytu łatwo poddająca się wszelkim zakusom ideologii.

osobami, słuchając ich sposobu wypowiedzania się, doświadczamy nie „czystego” umysłu konstytuującego pojęcia, ale umysłu wyrażającego osobowość przez mowę – otrzymujemy informacje, które składają się na **filtr kontekstowy** danej osoby. Każdy podmiot ma swój określony język. Są wypowiedzi, które można przypisać danej osobie, i takie, których wygłoszenie przez nią można z całą pewnością wykluczyć. Nic lepiej nie wyraża filtru kontekstowego każdego z nas niż opowieść o doznanym przymusie czy nadarzających się szansach. Życie każdego z nas przebiega między koniecznością i okazją, a konstrukcje semantyczne stosowane w sposobie mówienia o tych sytuacjach czasem ukazują – a czasem skrywają – plany i braki, nadzieje i niespełnienia.

Utożsamienie filtra kontekstowego z podmiotem jest możliwe dzięki metaforycznym zdolnościom umysłu i mowy. Jest to więc metafora techniczna, a przyrównując filtr kontekstowy do filtra fotograficznego, który dzięki ograniczeniu niektórych długości światła dostępu do kliszy pozwala na precyzyjniejsze odwzorowanie obrazu, zbliżymy się do istoty tej metafory.

Nie ma przeszkód, by utożsamić podmiot z filtrem kontekstowym, skoro – mimo pewnych zastrzeżeń – postawiliśmy znak równości między umysłem a pojęciami konstytuującymi relacje ontologiczne. Pojęcia te dają świadectwo umysłowości, a filtr kontekstowy wypowiedzi staje się świadectwem podmiotu z jego osobowością i biografią. Dyskusyjny postulat stworzenia kognitywistyki rozumianej jako osobna dziedzina zajmująca się umysłem, obudowany skomentowanymi pojęciami z zakresu filozofii języka, zyskuje nową, usystematyzowaną perspektywę.

Po czwarte, racjonalność jako wysiłek. Umysł konstruujący pojęcia zarówno odwzorowuje rzeczywistość, jak i tworzy terminy abstrakcyjne, odwołujące się nie tylko do doświadczeń, ale i do wyobraźni zależnej od otoczenia z jego złożonością kulturową, w której przyszło żyć podmiotowi. Tworzenie pojęć abstrakcyjnych i myślenie abstrakcyjne stają się zależne od stopnia rozwoju danej wspólnoty. Umiejętność przyswajania i tworzenia pojęć abstrakcyjnych daje świadectwo zdolności racjonalnego myślenia<sup>19</sup>, która nie jest dana, nie jest pierwotna. Poprzedza ją bowiem długi proces kształtowania wyobraźni. Pierwotne są pragnienia, impulsy instynktów. Do natury umysłu należy świadomość własnych pragnień, dla których znajduje on odpowiednie wyrażenia, a także wymyśla całe „przestrzenie” światów wyobrażonych – mity, historie fabularne itp. Konfrontując światy

---

19 Racjonalność w opinii niektórych językoznawców ma trzy poziomy: zewnętrzny – opisowy, pozwalający uchwycić chronologię zdarzeń, poziom analizy i syntezy oraz poziom tworzenia werbalnych środków erystycznych: metafor, oksymoronów, katachrez.

wyobrażone z często bolesną rzeczywistością, znajdujemy wyrażenia oddające to, co niezależne od emocji i chwili. Odzyskując równowagę w swym centrum, umysł może nie tylko tworzyć pojęcia odbijające rzeczywistość, ale także – odrywając się od tego, co zewnętrzne – skupić się na wyobraźni wewnętrznej (jest to m.in. podstawowy mechanizm ironii). Przeniesienie skierowane w stronę zmitologizowanej rzeczywistości wraca do punktu wyjścia – czyli do umysłu<sup>20</sup>. Osiągnięcie tego stanu, w którym o jednostce, jak i o poglądach całych generacji powiemy, że są racjonalistyczne, zostało poprzedzone zarówno ogromnym wysiłkiem poprzednich pokoleń, jak i trudnym procesem wychowania i uspołecznienia każdego z nas.

Wychodząc od dystynkcji filozoficznych, w celu nadania reguł grom językowym, powinniśmy budować koncepcję ontologiczną opartą na ludzkiej mowie. Istniejemy o tyle, o ile mówimy, jesteśmy słyszani i rozumiani. Granice oddziaływania jednostki należy utożsamiać z granicami oddziaływania jej mowy, inne granice dotyczą nauczycielki w klasie, inne – politycznego przywódcy.

Naukowcy twierdzący, że wykorzystujemy tylko znikomy potencjał swego mózgu, nie potrafią ocenić ograniczeń związanych z przepływem bodźców z jednego ośrodka do drugiego. Podobnie jak wiele zagadek i trudności pojawia się w momencie ustalenia sposobów połączenia i współdziałania poszczególnych części mózgu, tak wiele trudności nastęrcza ustalenie precyzyjnych związków umysłu z całością podmiotu, w tradycji anglosaskiej nazwane *mind–body problem*.

Po piąte – Przemysław Tomalski relacjonujący pokrótce spór między Stevenem Pinkerem a Jerrym Fodorem wskazuje na cztery nierozwiązane problemy. Są nimi:

problemy po stronie biologicznej (mieszczą się tu między innymi takie zagadnienia jak geny a zachowanie, czy oddziaływanie neuronów na otaczające tkanki); problem drugi: mózg i umysł – lokalizacja funkcji; problem trzeci: dwie półkule – ile strumieni świadomości?; problem czwarty: mechanizmy integrujące<sup>21</sup>.

Swoją syntezę Przemysław Tomalski kończy zreferowaniem oryginalnego stwierdzenia Noama Chomsky'ego, zgodnie z którym złożone zagadnienia

20 Zob. K. Obuchowski, *Kody umysłu i emocje*, Łódź 2004. Zobacz także M. Buchowski, *Zrozumieć innego. Antropologia racjonalności*, Kraków 2004.

21 P. Tomalski, *Cognitive neuroscience: nic nie jest już proste. Kilka uwag o badaniach interakcji ciała i umysłu*, [w:] *Kognitywistyka. O umyśle umyślnie i nieumyślnie*, red. J. Szymanek, M. Zajemkowski, Warszawa 2004.

w nauce należy rozdzielać na małe problemy, dla których można znaleźć rozwiązanie, i na część pozostałą, czyli misteria. W ostatnim zdaniu cytowany autor stwierdza:

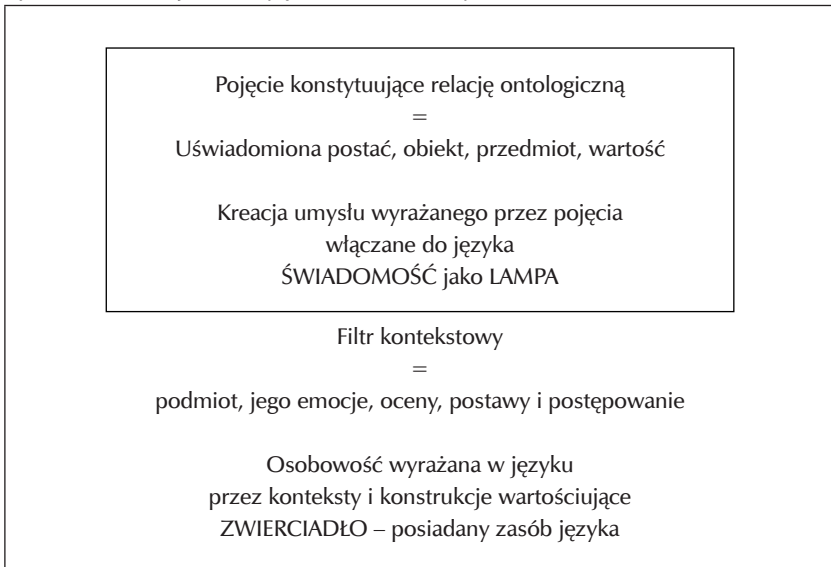
Wygląda na to, że zagadnienie ciała i umysłu wciąż uymyka łatwym rozwiązaniom, a przez to – pozostaje misterium.

Skoro zagadnienie relacji ciała i umysłu nadal pozostaje dla nas misterium, humaniście nie pozostaje nic innego, jak wyszukać dla niego metaforyczne porównania. Stąd propozycja, by umysł konstruujący pojęcia reprezentujące i abstrakcyjne przyrównać do lampy, a podmiot, który wcześniej utożsamiliśmy z filtrem kontekstowym, do zwierciadła<sup>22</sup> (zob. rys. 1). Język świetlnych metafor ma w filozofii długą tradycję, często krytykowaną przez następców. Pojawiał się on w czasach zastoju poprzedzających wielkie przełomy, jak w początkach chrześcijaństwa u gnostyków, w środkowym średniowieczu u Roberta Grosseteste'a który zapoczątkował w Europie metafizykę światła, następnie u Waleriana Magni w początkach ery nowożytnej (przełom XVI i XVII w.). Dotychczasowi myśliciele operowali jednak metaforą przeciwieństw – światła i ciemności. Zaproponowane rozróżnienie przeciwstawia źródło światła – lampę – zwierciadłu, do którego istoty należy odbijanie światła otrzymanego **wraz z całym przypadkowym obrazem otoczenia**. Idąc dalej tropem tej metafory, zauważmy, że zwierciadło – w zależności od kształtu i położenia wobec źródła światła – może je odbijać bez skupiania czy rozpraszania, skupiać albo rozpraszać. W końcu nie pozostaje nic innego, jak utożsamić samo światło z ludzką mową, choć znów – przywołując metaforę – samo źródło światła postrzegane jest różnie w zależności od oświetlenia otoczenia. Zbiór konotowanych skojarzeń można by mnożyć, wskazując chociażby na wszelkie zależności umysłu i podmiotu, lampy i zwierciadła, np. ich wzajemną rywalizację<sup>23</sup>.

22 Zapożyczenie z tytułu pracy krytycznoliterackiej M.H. Abramsa jest ewidentne, ale i przypadkowe, w tym sensie, w jakim nastąpiła spóźniona o 50 lat recepcja tej monografii w Polsce. Dało to autorowi artykułu możliwość szerszego wykorzystania jej tytułowej metafory niż tylko w odniesieniu do języka poezji. M.H. Abrams, *Zwierciadło i lampa*, Gdańsk 2003. Ponadto samoistną metaforą zwierciadła posłużył się Richard Rorty w tytule swej pracy *Filozofia a zwierciadło natury*, Warszawa 1994.

23 Ten odwieczny filozoficzny problem w dużym stopniu rozwiązały neurobiolodzy, odkrywając u małp i u człowieka specjalny rodzaj neuronów zwanych neuronami lustrzanymi. Są one odpowiedzialne za wszelki ruch lub uaktywniają się w jednostki obserwującej ruch innego osobnika. Artykulacja mowy nieuchronnie wiąże się z ruchem. Zob. na ten temat: M.C. Corballis, *Neurony zwierciadlane i ewolucja języka*, „Teksty Drugie – teoria literatury, krytyka, interpretacja” 2011, nr 1–2 (127–128), s. 151–181.



**Rysunek 1.** Relacja między podmiotem a umysłem

Stąd bierze się nierozstrzygalny problem oddzielenia, chociażby w języku jednego podmiotu, tego, co wypływa z natury jego umysłu, od wpływów otoczenia<sup>24</sup>. Człowiek tworzy w umyśle rodzaj odzwierciedlenia rzeczywistości, jej odbicie, i reaguje na nie, a nie na obiektywną rzeczywistość. Te nasze wyobrażenia lub, inaczej mówiąc, modele rzeczywistości są z założenia zubożone i zniekształcone przez system filtrów. Takimi filtrami są zmysły, wychowanie i edukacja lub nastawienie. Z przefiltrowanej rzeczywistości tworzymy indywidualne obrazy odbite, które stają się dla nas substytutem rzeczywistości. To one często definiują nasze działania i możliwości. Prawidłowo odbijające zwierciadło jest rzadkością i właśnie w takich sytuacjach bywa w sposób emocjonalny mylone z rzeczywistością. Pomiędzy kreacją znaczeń a odzwierciedleniem świata zasadza się **samoistna inteligencja języka**<sup>25</sup>.

24 Problematykę tę omawia w dyskursie naukowym (mocno analitycznym i hipotetycznym), w odniesieniu do koncepcji filozoficznych D. Davidsona, T. Ofman, z najbardziej charakterystycznym sformulowaniem „żeby wyrazić myśl, trzeba posiadać pojęcia języka do jej wyrażenia”. Z problemem tym spotykamy się, przechodząc z języka rodzimego na język dopiero opanowywany. Zob. artykuł tegoż autora: *Czy język jest konstytutywny dla myślenia?*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2008, nr 3–4 (177–178).

25 Związkiem języka z umysłem wiele prac poświęcił amerykański filozof umysłu J.A. Fodor (ur. w 1935 r.).

Skupiając się zaś na podmiotowej kreacji w języku, tylko częściowo rozwiążemy piętząc się problemy. Językoznawcy próbują rozdzielić funkcje języka – opisową od znaczeniotwórczej – przez pojęcie katachrezy<sup>26</sup>. Katachretyczna funkcja języka legła u podstaw nauki o metaforze. Metafory często stają się częścią języka potocznego, wchodzą do powszechnego użycia i przekraczają bariery poszczególnych języków, jak w przykładach „gałąź gospodarki” czy „mysz komputerowa”. Katachreza może jednak dotyczyć także słów wartościujących i wówczas dana wypowiedź ma wydźwięk mało naturalny, „napuszony”. Nakładanie się znaczeń przypomina interferencję światła. Czasami lampa naszego umysłu powoduje, że kontaktujemy się z otoczeniem tak, jak chcielibyśmy być odbierani, niczym sygnalizacja światła.

Z wewnętrznej potrzeby wypływają narzucające się często wielu z nas pragnienia, by doświadczać możliwie wiele zdarzeń, które znajdują się poza kręgiem zwyczajnego światła – świadomości potocznej – i poza możliwościami odbicia, przekroczyć możliwości umysłu i rozumienie samego siebie.

Po szóste – możliwości ludzkiego umysłu są w istotny sposób ograniczone, choć na przestrzeni dziejów wielokrotnie wierzono, bo chciano wierzyć, że tak być nie musi. Po czasach Oświecenia i wieku rewolucji idea władzy jednostki nad samą sobą powoli, coraz częściej dochodziła do głosu, głównie za sprawą myślenia zakorzenionego w tradycji żydowskiej. Zaczynamy uświadamiać sobie, jak wiele sprzyjających okoliczności musi zaistnieć, zanim konkretna jednostka lub grupa osób rozwiąże jakiś problem, dokonując uszczerbku w obrębie otaczającego ją „misterium” zagadnień uchodzących za nierozwiązywalne. Ponadto jednostki żyją i podejmują działania „zanurzone” w żywiole przyrody i w towarzystwie innych podmiotów tworzących wspólnotę. Zdeterminowane jednostki zużywają

---

Zdaniem Fodora stany umysłowe posiadają cechę zgodną z tezą wielorakiej realizacji fizycznej. Oznacza to, że ten sam stan umysłowy może wystąpić w dwóch różnych mózgach. Fodor twierdzi też, że w nauce istnieją różne sposoby wyjaśniania zjawisk, co sprawia, że generalizacje, uogólnienia i prawa wypracowane przez teorie wyższego poziomu (np. psychologiczne czy lingwistyczne) nie dadzą się wyrazić za pomocą twierdzeń i praw teorii niższego poziomu (np. wyjaśniających zachowanie neuronów i synaps – co w konsekwencji prowadzi do skonstruowania hipotezy emergencji). Zob. A. Pacholik-Żuromska, *Ewolucja języka myśli*, „Diametros” 2012, nr 12(34), s. 79–91.

26 Pojęcie katachrezy ma dwa bliskie sobie znaczenia:

- 1) Środek stylistyczny polegający na semantycznym nadużyciu wyrazu, celowym użyciu błędnego wyrazu o znaczeniu podobnym do zamierzonego.
- 2) Użycie słowa początkowo odbierane jako metaforyczne, a następnie zdomowione w języku jako kolejne znaczenie tego słowa rozszerzające dotychczasowy zakres jego stosowania, np. „gałąź gospodarki”, „mysz komputerowa”.

więcej energii na podtrzymanie samego życia niż na przenikliwość skierowaną ku poznaniu nieznanego.

Wszelka działalność naukowa, ale też artystyczna, ma kłopotliwą cechę stawiającą ją na jednej płaszczyźnie z językiem: musi być zakomunikowana. Przez wieki nauczyliśmy się doceniać dzieło artystyczne w jego genialnej niepowtarzalności. Natomiast zdobycze nauki i techniki, które podlegają powszechnej weryfikacji, z czasem nam powszednieją i korzystamy z nich bez głębszej refleksji, dopóki nie nastąpi zdarzenie nieprzewidziane, katastrofa.

Uczni zajmujący się filozofią i nauką przyjęli dwie podstawowe strategie wobec problemów nierozwiązywalnych: pierwsza polega na mnożeniu eksperymentów, dla których nie znajduje się właściwego wyjaśnienia, druga – na budowaniu teorii, bez względu na to, czy i w jakim stopniu może istnieć potwierdzające ją zaplecze doświadczeń. Strategia abstrahująca od badań empirycznych uzyskała ostatnio wsparcie teoretyczne dzięki tzw. mocnemu programowi socjologii wiedzy. Takie teorie roszczą sobie prawo do syntezy, ujęcia całościowego, i dopóki nie zostaną zastąpione przez lepsze, powinny w mniejszym bądź większym stopniu tłumaczyć nierozwiązywalne zagadnienia, często odległe w czasie lub przestrzeni lub niemożliwe do zbadania na danym etapie rozwoju cywilizacyjnego. Obie wymienione strategie wypływają z przetworzonych przez ludzki umysł uczuć – pragnienia sławy lub odruchu buntu, często wyłącznie dla niego samego. Idee przywołane przez większość, dogłębnie zinternalizowane, stają się nudne, powiedzmy bez pruderii – zużyte. Możemy je najwyżej osłabiać lub unicestwiać, jeżeli w takie możliwości wyposażą nas warunki historyczne.

Wiele ludzkich doświadczeń udaje się weryfikować dzięki badaniom językoznawczym. Psycholingwistyka w większości wypadków odwołuje się do językoznawstwa kognitywnego, ale sięga też do koncepcji dawniejszych, np. teorii struktur głębokich N. Chomsky'ego. Ustalił on jednolitą strukturę głęboką większości używanych na świecie języków. Język w swojej formie podstawowej składa się ze słownika i elementarnych połączeń gramatycznych pozwalających budować proste wyrażenia. Ponieważ bogactwo doświadczeń ludzkich jest jednak niepomiarne duże, proste modele wyrażania się często ulegają wypaczeniu. Nurt lingwistyczny w psychologii rekonstruuje owe modele zdeformowanej mowy, kategoryzuje je oraz ukazuje związki pomiędzy poszczególnymi kategoriami/modelami zniekształceń.

Język, którego używamy jako mowy ojczyściej, to pewien systemowy, dynamiczny model, czyli bezpośrednia konstrukcja możliwa do wyodrębnienia np. w trakcie przysłuchiwania się komunikatowi interpersonalnemu. Używanie języka ze świadomością stosowanych konstrukcji i wagi każdego słowa to poziom

meta; metamodel<sup>27</sup> zaś wymaga wyodrębnienia fragmentu komunikatu, a następnie poddania go dodatkowym zabiegom interpretacyjnym. Podczas interpretacji możemy sięgać zarówno do analiz języka, jak i do wiedzy o realiach społecznych i kulturowych otaczających daną jednostkę.

Poprzez obserwacje i analizy procesu komunikacji udało się skonstruować system, dzięki któremu jeden i ten sam model językowy posiada dwa różnorodne zastosowania w zależności od psychologicznego kontekstu.

Zastosowanie metamodelu służy przede wszystkim do burzenia niedokładnych komunikatów. Proces ten polega na sklasyfikowaniu wypowiedzi zniekształconych, po to by być na nie wyczulonym i ich unikać. W mowie potocznej posługujemy się wieloma modelami językowymi, nie zastanawiając się nad ich klasyfikacją. Istnieją liczne obszary mowy zniekształconej, których możemy unikać po uświadomieniu sobie ich niespójności na poziomie meta oraz dzięki odpowiedniemu treningowi. Dlatego ich rozpoznanie oraz umiejętność zadawania celnych pytań rozbijających niezrozumiałe zwroty syntaktyczne mogą mieć duże znaczenie w procesie uściślenia otrzymywanych komunikatów.

Ponadto powinniśmy chcieć, aby sposób naszego wyrażania się był dopasowany do interlokutora, np. po to, aby go do czegoś przekonać, możemy nawet dostosować się do stylu jego wypowiedzi (ale nie ironicznie). Może nam w tym pomóc metamodel – świadomy sposób używania języka polegający na werbalnym dopasowaniu swojej wypowiedzi do czyjegoś sposobu wyrażania. Warto przy tym pamiętać, że stosując ten zabieg, nie możemy być ani sztuczni, ani sprawiać wrażenia nachalnych. Czasem lepiej pozostać sobą, niż razić sztucznością czy niestosowną manierą.

Zajmując się wzorcami metamodelu, zanalizujemy cztery podstawowe grupy wzorców językowych – usunięcia, generalizacje, zniekształcenia oraz zwroty podpierające.

Przez **usunięcia** będziemy rozumieć zdania zbudowane tak, jakby były urwane bądź niedokończone. Występują w nich nieokreślone rzeczowniki i czasowniki, nominalizacje (imiesłowy rzeczownikowe, np. robienie, pisanie), niewystarczająco wyjaśnione sądy, niejasne porównania. W prawidłowym, pełnym zdaniu owe rzeczowniki, czasowniki, nominalizacje, porównania i sądy są uzupełniane przez dodatkową część zdania (np. dopełnienie, przydawkę).

---

27 J. Santorski, *Czym jest meta-model*, „Nowiny Psychologiczne” 1986, nr 10.

Generalizacje<sup>28</sup> to przede wszystkim zdania zawierające kwantyfikatory ogólne (nikt, żaden, wszyscy, każdy, nic itp.). Ponadto za generalizacje uważa się zdania zawierające operatory modalne: możliwości i konieczności (operatory możliwości to np. „mogę”, „powinienem”, operatory konieczności – np. „muszę”, „nie mogę”, „powinienem”, „trzeba”).

**Zniekształceniami** są zdania złożone, zawierające supozycje dotyczące nie dość jasno wyrażonej równoważni lub implikacji. Konstrukcje takie mogą zawierać niejasny związek przyczynowy, błędną perspektywę, sugestie posiadanej wiedzy o interlokutorze (czytanie w myślach).

**Podpórki** to zwroty, którymi w natrętny sposób przerywamy płynny tok wypowiedzi.

Poszczególne wzorce metamodeli wraz z przykładami przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Wzorce metamodeli wraz z przykładami i pytaniami rozbijającymi

Wzorce metamodelu	Przykłady	Pytania
Usunięcia		
Brak zindeksowanego odniesienia, niedookreślone rzeczowniki	Są tam, żeby mnie zniszczyć. Okolica popada w ruinę. Nic nie rozumiem. To jest trudne. Oni są uparci.	Kto lub co dokładnie? Kto konkretnie? Co konkretnie? Czego konkretnie?
Niedookreślone czasowniki	Tak się dla ciebie staram. Idź i skończ z tym. Sytuacja zmusiła mnie, aby...	Jak dokładnie to ma się stać? Jak dokładnie do tego doszło?
Porównania	Ten model jest lepszy. Kiepsko mi poszło. Czasem bywa lepiej...	Porównując z czym? Z kim?
Sądy	Jestem samolubem/ nieudacznikiem. Jest niewątpliwą rzeczą, że...	Czyja to opinia? Kto tak powiedział? Czy to jest twój pogląd?

28 „Podporządkowując personifikacje kategoriom, budujemy nasz model świata społecznego. Można zauważyć, że większość ludzi otacza się intymnym kręgiem, w którym każdy jest reprezentowany w swoim specjalnym miejscu. W nim zostają umiejscowieni członkowie najbliższej rodziny. Szerszy krąg obsada się osobami mniej bliskimi. W tej sferze personifikacje często są uporządkowane w formie systemów, chociaż ciągle jeszcze można w nich rozpoznać jednostki: przyjaciół, znajomych, sąsiadów. Zewnętrzne sfery panoramy społecznej są zarezerwowane dla personifikacji grup i składają się z kategorii ludzi pozbawionych cech indywidualnych: bogacze, Rosjanie, konkurencja”. L. Derks, *Techniki NLP w tworzeniu dobrych związków z ludźmi*, Gdańsk 2003, s. 31.

Nominalizacje	Nauczanie i dyscyplina zastosowane z poważaniem, ale i konsekwentnie są podstawą procesu edukacji. Potrzebuję pomocy. Nie mam uznania.	Jak to się osiąga?
Generalizacje		
Modalny operator możliwości	Nie mogę z tym nic zrobić.	Co cię powstrzymuje?
Modalny operator konieczności	Muszę liczyć się ze zdaniem innych. Muszę. Nie wolno. Trzeba. Powiniennem.	Co by się stało, gdybyś to zrobił? Co by się stało, gdybyś tego nie zrobił? Kto ci każe?
Kwantyfikatory ogólny	Wszyscy ludzie mnie ignorują. Z każdej sytuacji wynika jakaś nauka. Nikt nam nie przyjdzie z pomocą. Oni, Polacy, Rosjanie, Arabowie to...	Zawsze? Każdy? Wszyscy? Nikt? (Pytania zaznaczone intonacją).
Zniekształcenia		
Złożona równoważność	Jeśli nie śledzicie treści dokumentów, to znaczy, że nie wiecie, o czym mówię. Gdybyś wcześniej pomyślał, wiedziałbyś, czego potrzebują.	Jak jedno wynika z drugiego?
Złożenia – błąd perspektywy	To nie ma sensu. To jest właściwy, jedyny sposób robienia tego.	Dlaczego tak sądzisz? Dla kogo jest to jedyny sposób?
Przyczyna i skutek	To jest irytujące. Jestem niezdolny podjąć decyzję, ponieważ im nie ufam. Wiem, że on nie uczyni ich szczęśliwymi.	W jaki sposób ty sprawiasz/ on sprawia/oni sprawiają, że tak jest?
Czytanie w myślach	Wiem, co jest dla nas najlepsze. Oni nie zastanawiają się nad konsekwencjami.	Skąd twoja pewność? Czemu sądzisz, że oni się nie zastanawiają?
Podpórki		
Podpórki	Częste przerywanie toku mowy słowami: prawda, po prostu, panie, więc, że...	Każde pytanie niszczące: Co jest prawdą? Co jest proste?

Analizowanie niekorzystnych nawyków myślowych odbywa się za pomocą burzenia skostniałych wypowiedzi często skrywających emocje naszego rozmówcy. W konsekwencji takiej analizy otrzymujemy o naszym rozmówcy wiele szczegółowych informacji. Wiedzę tę jednak wykorzystujemy cały czas, posługując się przede wszystkim językiem (zastosowanie pierwsze).

Dzięki drugiemu zastosowaniu metamodeli ten sam wzorzec użycia języka w innym kontekście psychologicznym może służyć wygaszaniu emocji i budowaniu platformy porozumienia. Wzorzec użycia języka, który w jednej sytuacji może być sklasyfikowany jako wyrażenie niepełne i zniekształcone, w innej może znakomicie posłużyć do dopasowania komunikacyjnego w rozmowie z osobą pobudzoną emocjonalnie. Chodzi mianowicie o takie świadome użycie języka, które umożliwi uzyskanie zainteresowania drugiej osoby i potwierdzenie poczucia znaczącego, wzajemnego zbliżenia czy nawet współodczuwania. Stan ten uzyskuje się przez świadomy sposób wyrażania się, np. neutralizujące potwierdzenia stanów emocjonalnych i celnie zastosowane parafrazy. Wzorce metamodelu umożliwiają konstruowanie doskonałych wypowiedzi paradoksalnych, mających doniosłe znaczenie w komunikowaniu się jednostek dojrzałych emocjonalnie. Celność parafraz i użytych paradoksów zależy jednak nie tylko od świadomego i kompetentnego posługiwania się językiem, lecz również od znajomości realiów społecznych i kulturowych charakterystycznych dla naszego rozmówcy (podwójne zastosowanie metamodelu).

\* \* \*

Problematyka działania umysłu okazała się niezmiernie trudna, nie tylko dlatego, że metody badawcze żywych umysłów są ograniczone, a martwy umysł może niewiele zaferować badaczom. Ten najbardziej złożony organ człowieka zamknięty w kostnej puszcze czerpie swe siły nie tylko z żyjącego organizmu, ale i z otoczenia, biologicznie rzecz ujmując – stada przekształcanego z pokolenia na pokolenie najpierw w plemiona, a w końcu mniej lub bardziej cywilizowane społeczeństwa. Język jest instrumentem, którego możemy używać na wiele sposobów. Opisane przez lingwistykę narzędzie metamodeli ma zastosowanie dwojakie – ułatwia komunikację i pomaga rozszyfrować konsternacje.

Rozbudowanymi wzorami metamodelu będą omówione w kolejnych rozdziałach metaprogramy i sklasyfikowane presupozycje.

## Rozdział 2.

# Preferowane style myślenia – metaprogramy

Człowiek ma naturalną zdolność tworzenia konstrukcji umysłowych. W przeszłości niektóre konstrukcje dotyczące umysłu (np. Berkeleyja, Kartezjusza, Locke'a) przybierały postać mitów. Teorie, nawet na zaawansowanym etapie rozwoju wiedzy naukowej, będą niekiedy także spełniać rolę mitotwórczą. Zjawisko to często występowało na pograniczu psychologii i filozofii. Podobną rolę może odegrać zaprezentowana w tym rozdziale koncepcja metaprogramów.

Powtarzalność zdarzeń oraz siłę ich oddziaływania na psychikę badano w różnorodnych eksperymentach. Działania nawykowe badali P.I. Pawłow i B.F. Skinner, jednak nie było wiadomo, czy dotyczą one jedynie odruchów warunkowych, czy mechanizm ten można potraktować szerzej i za jego pomocą próbować wyjaśniać pamięć jako czynność umysłu wskutek działania bodźców. Mimo że nasza wiedza o pracy mózgu z każdym rokiem rośnie, to ciągle jeszcze nie wiemy, jakie czynniki i w jakim stopniu wpływają na to, co zapamiętujemy. O tym, co zapamiętujemy, decyduje świadomie nasza wola, ale często zapamiętywane są również bodźce nieuświadomione. Doświadczenia psychologów ujawniły, że pamięć człowieka może być kluczem do badania nieświadomości. Zauważono, że w niektórych sytuacjach ludzie mają tendencję do wyrażania się w sposób identyczny, nawet jeżeli sytuacje te znacznie się od siebie różnią. Nasunęło to pomysł zbadania prawidłowości i ewentualnych wzajemnych zależności między używanymi zwrotami lingwistycznymi a podobnymi zdarzeniami. Lata obserwacji pozwoliły zgrupować podobne wyniki w trzy grupy:

1. sytuacje reagowania na pierwszy kontakt z kimś lub czymś,
2. sytuacje podejmowania decyzji,
3. sytuacje wymagające przełamывania wewnętrznego oporu.

Następnie, korzystając z inspiracji cybernetycznych, zbudowano opisową teorię porządkującą zaobserwowane „skrypty” myślowe i odpowiadające im zwroty.



Psycholingwistyczna teoria metaprogramów<sup>29</sup> rozszerza obszar naszej wiedzy dotyczącej zjawisk z pogranicza tego, co świadome, a zatem co w pewnych sytuacjach może być kontrolowane, oraz tego, co ukryte w podświadomości.

Mózg ludzki przetwarza ogromną ilość informacji w konfiguracje, które umożliwiają nadanie sensu otaczającej nas rzeczywistości. Jego część nieświadoma rejestruje ich około 20 tysięcy w trzyminutowym okresie utrzymywania wyętej uwagi. Organizowanie informacji na tzw. wejściu (termin zapożyczony z cybernetyki) wymaga rozpoczęcia od ich przyporządkowania i kategoryzowania. Badania empiryczne wykazały, że w zależności od intensywności strumienia bodźców oraz stopnia skupienia ludzie są w stanie utrzymywać świadomie w polu uwagi 7 (+/-2) fragmentów informacji w każdym wybranym momencie trwającym od 3 sekund do kilku minut<sup>30</sup>. W związku z takim ograniczeniem percepcji musimy wybierać informacje z ogromu ich strumienia, zatem znaczną ich część wypieramy, generalizujemy i zniekształcamy tworzony przez rozum obraz rzeczywistości, który jest z tego względu zawsze subiektywny i ujawnia się przez cele, które pragniemy realizować.

To, co nazywamy pracowitością, poczuciem obowiązku, solidnością, jest w gruncie rzeczy pewnego rodzaju wyobrażeniami, które narzucamy sobie sami albo kiedyś nam narzucono. Stosujemy je, nie umiając wyjaśnić, skąd i po co wzięły się w naszej psychice. Style myślenia zostały zakorzenione w wyniku wydarzeń, które kiedyś uwarunkowały nasz sposób mówienia i działania. Niezależnie od zmieniających się sytuacji i subiektywnych doświadczeń istnieje tendencja do posiadania konfiguracji preferowanych stylów myślenia, które organizują proces myślenia, oceny doświadczeń, rozumienia i zachowania w psychice jednostki<sup>31</sup>.

---

29 Koncepcja metaprogramów, stanowiąca integralną część metody, tworzona była przez Richarda Bandlera (psychologa) i Johna Grindera (językoznawcę) od roku 1973. Szczególny wkład w psycholingwistyczną strukturę komunikatów nazwanych metaprogramami wniósł John Grinder. Koncepcje J. Grindera rozwijał Tad James.

30 Teoria scenariuszy i metaprogramów jest zgodna z eksperymentalnymi ustaleniami neurologów: „To, co widzimy czy słyszymy, co chwytamy, jest wynikiem czynnego poznania, a nie biernego rejestrowania. Wprawdzie ta swoboda tworzenia jedności ma swoją górną granicę czasową około trzech sekund, jak nam to uzmysłowiły obserwacje. Potrzebne do integracji mechanizmy nie mogą scalać dowolnie wiele w jedność, która potem nam się ukazuje jako terażniejszość. Ale w obrębie ram czasowych istnieje swoboda – tylko niejaka swoboda, ponieważ zwykle nie uwalniamy się oczywiście całkowicie od środowiska”. E. Pöppel, *Granice świadomości. O rzeczywistości i doznawaniu świata*, Warszawa 1989, s. 72.

31 „Człowiek nie funkcjonuje jak prosta maszyna: nie rejestruje automatycznie wszystkiego, co się akurat dzieje, nie reaguje na wszystkie bodźce. Abyśmy coś zauważyli, musi to mieć dla nas jakieś znaczenie. Nieustannie, w każdej chwili mózg formuluje hipotezy, co może być dla nas interesujące, i zgodnie z taką hipotezą uwaga kieruje się na określone obiekty, fakty i związki. Zdarzenia, które nie pasują

U podstaw **teorii metaprogramów** leży przeświadczenie, że „wewnętrzna spójność psychiki” jest jedynym, choć nie do końca rozwiniętym, instynktem wyższym *homo sapiens* (gatunki niższe mają go w postaci bardzo ubogiej). Owa wewnętrzna „spójność psychiczna” przejawia się w stosowanych przez ludzi pewnych nawykowych i nieświadomych wzorach zachowania. Tymi wzorami są właśnie scenariusze budujące metaprogramy<sup>32</sup>.

Można powiedzieć, że scenariusze służą filtrowaniu i porządkowaniu informacji, pomagają naszym myślom tworzyć i rozumieć rzeczywistość. Metaprogram danej jednostki jest charakterystycznym dla niej stylem sortowania informacji składającym się z różnych zestawów scenariuszy. W dużej mierze działają one poza świadomością. Zatem odszyfrowany jednostkowy metaprogram umożliwia świadomy dostęp do nieświadomych wcześniej scenariuszy myślenia – własnych bądź drugiej osoby.

Metaprogramy, na które składają się przeciwstawne i uzupełniające się scenariusze myślenia, są odpowiedzialne za sposób przetwarzania informacji i w konsekwencji – za rozumienie rzeczywistości. Z kolei to głównie od scenariuszy zależy, na co przede wszystkim zwracamy uwagę, w jaki sposób podejmujemy decyzje oraz jakie znaczenie nadajemy temu, co widzimy, słyszymy i czujemy. Wpływają one na to, co robimy, i na to, czego unikamy. Ich rolą jest decydowanie o informacjach, na które ma być zwrócona uwaga, oraz fragmentach, które mają być pominięte. Znajomość scenariuszy – preferowanych stylów myślenia – służąca do kierowania celami jest kluczem pozwalającym na tworzenie podstawowych różnic, dzięki którym rozpoznajemy formy interakcji komunikacyjnej. Scenariusze, po ich rozpoznaniu, pozwalają skutecznie kierować procesami autokomunikacji (rozmowa w myślach z samym sobą, by dokładnie zrozumieć swoje zachowania oraz wybory) i komunikacji z innymi osobami. Poznawszy własne scenariusze lub scenariusze drugiej osoby, możemy porozumieć się szybciej, bez niepotrzebnych zakłóceń i nieporozumień. Praca ze scenariuszami i związanymi z nimi wyobrażeniami, solidne ich rozpoznanie, uporządkowanie i dokonywany okresowo ich samoświadomy przegląd to podstawy higieny psychicznej.

---

do danej hipotezy, są pomijane. Zasada takiego aktywnego, kierującego się ciągłym formułowaniem hipotez poznania bywa określana jako zasada top-down [z góry na dół]”. E. Pöppel, A.-L. Edingshaus, *Mózg – tajemniczy kosmos*, Warszawa 1998, s. 69.

32 „Cokolwiek dociera do naszej postrzegającej świadomości, pojawia się w postaci „treściwej”. Jeżeli jakaś sytuacja bodźcowa nie jest jednoznaczna, to na podstawie naszych hipotez bywa ona tak kształtowana lub przekształcana, aby docierająca do świadomości treść była jasna i wyraźna”. E. Pöppel, *Granice...*, dz. cyt., s. 76.

Rozumiejąc sposób działania wewnętrznych stylów organizujących myślenie, można znaleźć reguły określające sposób, w jaki należy podawać informacje, aby dotrzeć i dopasować się do struktury doświadczenia drugiej osoby. Jeżeli chcemy skutecznie komunikować się z drugim człowiekiem, kluczem do sukcesu jest jego uważna obserwacja oraz słuchanie języka, jakiego używa. Przez sposób używania języka ludzie nieustannie dostarczają informacji na temat preferowanych stylów myślenia (scenariuszy wybranych z poszczególnych metaprogramów), determinujących ich myślenie, decyzje i zachowanie.

Warunkiem skutecznego porozumienia jest dopasowanie własnej komunikacji do metaprogramów drugiego człowieka, nie zaś formowanie jej zgodnie z własną percepcją i życzeniami (dotyczącymi sposobu, w jaki według nas powinien funkcjonować świat albo powinni zachowywać się inni). Poznając własne preferencje i preferencje osób, z którymi często przychodzi nam się komunikować, lepiej pokierujemy sprawami, którym bieg nadaje rozmowa, będziemy lepiej rozumiani, a przez to łatwiej zrealizujemy założone cele i zdobędziemy potrzebne informacje.

Ważne jest, aby pamiętać, że preferowane style myślenia (pary scenariuszowe złożone w metaprogramy) nie mają charakteru absolutnego. Każdy reaguje na dany bodziec w inny sposób. Ludzie rozwijają i modyfikują dominujący zestaw preferowanych scenariuszy myślenia (metaprogramów). Stąd też u większości osób scenariusze metaprogramowe są wyraziste i „markowane” (mimiką, gestem, tonem głosu) w momencie prezentowania postawy życiowej. Stosunkowo niewiele osób posiada tendencję do funkcjonowania jednostajnego, na podstawie jednego, zawsze tego samego scenariusza. Niektórzy nie posiadają wyrazistych metaprogramów. Trzeba ponadto pamiętać, że rozszyfrowywane u innych metaprogramy mogą zniekształcić obraz ich systemów wartości. Dlatego też **metaprogramów nie należy utożsamiać z systemem wartości jednostki, z którą pragniemy się porozumieć.**

**W naszej podświadomości scenariusze nie łączą się w pary przeciwieństw.** Ułożone zostały w ten sposób wyłącznie do analizy tego, co nieświadome i zarazem świadome na poziomie meta. Może się zdarzyć, że konkretne jednostki będą używać niektórych scenariuszy w sposób naprzemienny, przypominający migoczące światło. Przemienność w obrębie jednego metaprogramu jest jednak dużą rzadkością, za wyjątkiem metaprogramu III „Podobieństwa–Różnice”, w którym używane są tzw. scenariusze złożone – podobieństwa z różnicami w tle i różnice z podobieństwami w tle.

Każdy metaprogram będzie omawiany według następującego schematu:

1. Przedstawienie przeciwstawnych scenariuszy.
2. Podpunkt **sugestie komunikacyjne** – są to wskazówki lingwistyczne umożliwiające szybkie rozpoznanie osoby używającej danego scenariusza.

3. Uwagi o najczęstszych interferencjach – układy scenariuszy w świecie mentalnym każdego z nas, które można określić mianem powiązań wzajemnie oddziałujących.

W psycholingwistyce wyróżnia się osiem metaprogramów. Pisząc o nich, używam liczby pojedynczej. Scenariuszy jest natomiast tyle, ile jednostkowych reprezentacji danego typu myślenia, dlatego w odniesieniu do konkretnych scenariuszy używam liczby mnogiej. Podstawowe metaprogramy to preferowane pary scenariuszowe służące do sortowania myśli i stylów myślenia:

- Metaprogram I: Unikanie–Dążenie.
- Metaprogram II: Wewnętrzne–Zewnętrzne (wewnętrzny autorytet–zewnętrzny autorytet).
- Metaprogram III: Podobieństwa–Różnice – w tym metaprogramie oprócz scenariuszy podobieństwa i scenariuszy różnicy występują tzw. scenariusze złożone: podobieństwa z różnicami w tle i różnice z podobieństwami w tle).
- Metaprogram IV: Ja–Inni.
- Metaprogram V: Konieczność–Możliwość.
- Metaprogram VI: Szczegółowe–Globalne.
- Metaprogram VII: Proaktywne–Reaktywne.
- Metaprogram VIII: W czasie–Przez czas.

## 2.1. Metaprogram I: Unikanie–Dążenie

Składa się ze stylów myślenia – scenariuszy nastawionych na unikanie tego, co przykre, awersyjne, i scenariuszy nastawionych na dążenie do tego, co przyjemne, satysfakcjonujące.

### 2.1.1. Scenariusze unikania

Ludzie, których styl myślenia jest nastawiony na unikanie, mają tendencję do skupiania się na problemach, na tym, co kiedyś nie wyszło, może nie wyjść lub nie wyjdzie. Zdefiniowanie i określenie celów często sprawia im trudność. Gdy dochodzi do ustalania celów, są zdezorientowani i niezdecydowani. Łatwo rozprasza ich perspektywa negatywnych konsekwencji. Myślą o sytuacjach, ludziach, decyzjach, tak, jakby chodziło o ich zamknięcie lub wyłączenie.

W scenariuszach nastawionych na **unikanie** używa się zwrotów: „uniknę”, „trzymam się z daleka”, „pozbywam się”, „NIE ma tematu”, „NIE chcę”, „NIE lubię”, „chcę, żeby się NIE stało”, „pozbędę się”.

### **Sugestie komunikacyjne w scenariuszach unikania**

Ustal, czego Twój rozmówca nie chce, czego pragnie uniknąć. Podkreśl, że możesz mu pomóc uniknąć tego, czego nie chce. Uprzedzaj, przewiduj potencjalne problemy. Zapewnij, że potencjalne problemy mogą zostać rozwiązane. Pomóż rozmówcy sprzecyzować, czego naprawdę chce, pamiętając, że sprawia mu to autentyczną trudność.

### **Uwagi o najczęstszych interferencjach w scenariuszach unikania**

Scenariusze osób nastawionych na unikanie często łączą się z wewnętrznym źródłem autorytetu (zob. scenariusze wewnętrzne w metaprogramie Wewnętrzne–Zewnętrzne). Pojawiają się one u osób reaktywnych (zob. scenariusze reaktywne w metaprogramie Proaktywne–Reaktywne), którymi zatem trzeba sterować. Osoby takie częściej coś muszą, niż mogą, a zatem ich poczynaniami steruje raczej konieczność niż możliwość (zob. Konieczność–Możliwość).

#### **2.1.2. Scenariusze dążenia**

Scenariusze te są stosowane przez osoby o silnie zarysowanym myśleniu nastawionym na dążenia, które dążą, osiągają – choćby tylko we własnej wyobraźni, zbliżają się ku temu, czego chcą i co lubią. Tacy rozmówcy mają często trudności z rozpoznawaniem tego, czego należy uniknąć. Minimalizują negatywne konsekwencje, bywa, że są obojętni wobec tego, co nie działa lub idzie źle. Reagują na zyski, nagrody, pochlebstwa i inne psychiczne wzmocnienia pozytywne. Kolekcjonują wrażenia, przyjaźnie, znajomości, sukcesy.

Osoby realizujące scenariusze nastawione na dążenia używają słów: „chcę”, „osiągnę”, „zyskam”, „posiadam”, „zgrupowałem wokół siebie” – wskazują na elitarność swego otoczenia.

### **Sugestie komunikacyjne w scenariuszach dążenia**

Mówiąc do takich osób, akcentuj ich cele i to, co chcą osiągnąć. Podkreśl, że to, co robisz, pomoże im wydatnie w osiągnięciu tego, czego chcą. Pamiętaj, że tacy rozmówcy mają tendencję do ignorowania potencjalnych problemów, a nawet zrzucania ich na innych, przypisywania innym winy za to, co im nie wyszło.

### **Uwagi o najczęstszych interferencjach w scenariuszach dążenia**

Osoby nastawione na dążenie częściej kierują się na zewnątrz (zewnętrzne odniesienie autorytetu), jednak jednostki silnie zdeterminowane, bardzo ambitne, mogą postępować odmiennie.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, iż przeważająca liczba osób dążących do czegoś to ludzie proaktywni i samodzielnie inicjujący zadania (patrz: scenariusze proaktywne w metaprogramie Proaktywne–Reaktywne). Osoby takie wręcz nie lubią narzucania im celów i dyrektywnych poleceń. Cenią wolność i dlatego lubią słuchać o tym, co mogą, a nie o tym, co muszą (zob. Konieczność–Możliwość).

## **2.2. Metaprogram II: Wewnętrzne–Zewnętrzne (wewnętrzny autorytet–zewnętrzny autorytet)**

Odnosi się on do położenia źródła autorytetu, miejsca, w którym rozmówca lokuje inspirujące go motywy własnego postępowania. Metaprogram ten jest silniejszy niż inne, ponieważ zawiera potwierdzenie dla samoświadomości. Składa się ze stylów myślenia – scenariuszy nastawionych „do wewnątrz” i „na zewnątrz” jednostki.

### **2.2.1. Scenariusze oparte na wewnętrznym źródle odniesienia (wewnętrznym autorytecie)**

Ludzie, którzy stosują te scenariusze, mają tendencję do opierania się na własnych wewnętrznych kryteriach, ocenach. Wartościują oni według swojej wewnętrznej skali ocen. Oceniają rzeczy zgodnie z tym, co sami uznają za właściwe, używają własnych uczuć, żeby stwierdzić, czy dobrze postąpili. Źródło autorytetu i potwierdzenie słuszności ich działań, słów, opinii leży wewnątrz ich osoby. Osoby takie zwracają się do swego **wnętrza**, aby tam znaleźć potwierdzenie sukcesu swoich działań.

Takie osoby oceniają rezultaty swych działań przez pryzmat subiektywnych kryteriów, uznając przede wszystkim dowody odnajdywane w swej retrospektywnej świadomości. Same się motywują. Dają się przekonać wówczas, gdy odwołujemy się do spraw, zdarzeń, sytuacji, które są im znane z doświadczenia. Jeśli ktoś będzie im sugerował, co jest dla nich dobre, nie odwołując się do ich wewnętrznego „ja”, będą się opierać.

Osoby działające zgodnie z takim scenariuszem wewnętrznym mówią o tym, co już zdecydowały, o tym, że po prostu to wiedzą, czują itp. Powiedzą także: „czuję, że tak jest dobrze”, „czuję to w środku”, „to mnie satysfakcjonuje”.

### **Sugestie komunikacyjne w scenariuszach wewnętrznych (wewnętrznych punktach odniesienia)**

Nie mów takim osobom o tym, co sądzą inni ludzie czy też jakie decyzje podjęli. Warto podkreślić to, co myśli rozmówca, powiedzieć mu, że sam musi podjąć decyzję, zdecydować o sobie. Pomóż takim osobom wyklarować ich myśli.

Rozpoczynając przekonywanie takich osób, powiedz im: „ja nie mogę cię do niczego przekonać”, „jesteś jedyną osobą, która może o tym zdecydować”; „to ty podejmiesz najlepszą z decyzji”, „to, co zdecydujesz, zależy wyłącznie od ciebie”.

### **Uwagi o najczęstszych interferencjach w scenariuszach wewnętrznych**

Często zachodzi połączenie wewnętrznego punktu odniesienia ze scenariuszem nastawionym na unikanie (zob. scenariusze unikania w metaprogramie Unikanie–Dążenie). Przykładowo: „jesteś jedyną osobą, która wie, co straci, jeżeli nie...”.

#### **2.2.2. Scenariusze polegające na zewnętrznym punkcie odniesienia (zewnętrznym źródle autorytetu)**

Osoby, u których przeważa ten styl myślenia, opierają się na osądach innych. Zgodnie z takim sposobem myślenia źródło autorytetu i dowodów usytuowane jest na zewnątrz. Takie osoby używają zewnętrznych standardów i zewnętrznych informacji zwrotnych. Formułują własne opinie i wyciągają wnioski na podstawie sądów i reakcji innych, szukają potwierdzenia na zewnątrz, potrzebują od innych aprobaty i ukierunkowania. Pozwalają innym podejmować dotyczące ich decyzje, sami stawiając się w tle, w drugim rzędzie. Oczekują opinii na temat swojej pracy i tego, czy dobrze im poszło. Używają kryteriów innych osób. Często dostosowują się do przekonań innych ludzi. Takie osoby odbierają nadchodzący komunikat tak, jakby był decyzją. Często reagują na obojętną informację tak, jakby był to imperatyw czy polecenie.

Osoby postępujące według zewnętrznych scenariuszy mówią, że wiedzą coś, ponieważ ktoś im to powiedział, słyszeli o tym w mediach, przeczytali w książce lub gazecie. Stąd częste u nich stwierdzenia: „ktoś musi mi powiedzieć”.

„fakty przemawiają za tym”, „naukowcy dowiedli”, „słyszałem o tym od...”, „jestem na bieżąco”, „interesuję się, więc wiem”, „zostanę pochwalony”, „dostrzeżono mnie”, „zwrócili na mnie uwagę”, „spodziewam się nagrody”, „tak po prostu jest”.

### **Sugestie komunikacyjne w scenariuszach zewnętrznych odniesień**

Dyskutując z rozmówcą ceniącym zewnętrzne punkty odniesienia, powinieneś dowiedzieć się, kto jest dla niego autorytetem. Mówiąc do takich osób, warto podkreślić, co myślą lub jak postąpili inni, zwłaszcza jeżeli są to osoby im imponujące – np. „inni ludzie sądzą, że...”.

Przekonując ich, dostarcz im liczby, fakty, dane naukowe, statystyki, np. „fakty pokazują, że...”. Dostarcz wielu pozytywnych informacji zwrotnych, umiejętnie chwal ich za to, że poświęcili ci swoją uwagę. Informuj ich na bieżąco, jak im idzie. Zasugetuj, żeby twój rozmówca porozmawiał z osobami, które już podjęły decyzję.

### **Uwagi o najczęstszych interferencjach w scenariuszach zewnętrznych odniesień**

Osoby opierające się na zewnętrznych źródłach autorytetu lubią przewodzić lub przynajmniej zaliczać się do elity. Źle znoszą imperatywne wytyczne, chociaż czasem wybierają przymus, jeżeli podporządkowanie się dyrektywom spełnia ich ambicje. Unikają ryzyka tylko wtedy, gdy mogą zostać obciążone poczuciem odpowiedzialności (zob. scenariusze unikania i scenariusze dążenia w metaprogramie Unikanie–Dążenie).

## **2.3. Metaprogram III: Podobieństwa–Różnice**

Metaprogram ten umożliwia określenie sposobu sortowania informacji w procesach percepcji, uczenia się, zapamiętywania, zrozumienia nowych zjawisk. Składa się on ze scenariuszy nastawionych na identyfikowanie podobieństw i scenariuszy wychwytyjących przede wszystkim różnice. Jest to jeden z bardziej autonomicznych metaprogramów.



### 2.3.1. Scenariusze polegające na poszukiwaniu podobieństw

Scenariusze te manifestują się jako tendencja poszukiwania identyczności albo co najmniej podobieństw. Opierają się na wspomnieniach tego, co zaszło w przeszłości, i porównaniach zdarzeń przeszłych, obecnych i przewidywanych. Osoby działające wedle tych scenariuszy mają tendencję do stwierdzania tego „co jest” w przeciwieństwie do tego „czego nie ma”. Szukają w świecie zewnętrznym cech wspólnych, dopasowują zdarzenia, sytuacje, spotykanych ludzi. Starają się dopasować to, co od nas słyszą, do tego, co już wiedzą i znają. Mają tendencję do generalizacji, niekiedy odbiegających od powszechnie przyjętych czy uznanych.

Ludzie działający zgodnie ze scenariuszami podobieństwa mówią, używając słów: „takie same”, „dokładnie jak”, „podobne do”, „podtrzymuję swoje zdanie, bo...”.

#### Sugestie komunikacyjne w scenariuszach podobieństwa

Mówiąc do osób myślących wedle tych scenariuszy, należy podkreślać to, co wspólne, koncentrować się na podobieństwach pomiędzy sytuacjami i dążeniami. Należy pokazać im, że oboje macie takie same intencje, cele itp.

#### Uwagi o najczęstszych interferencjach w metaprogramie Podobieństwa–Różnice

Interferencje z innymi scenariuszami występują, ale nie są wystarczająco czytelne, by móc je łatwo ujawnić. Najczęściej jeden ze scenariuszy podobieństw albo różnic jest wysuwany na pierwszy plan po to, by na drugim planie sytuowało się myślenie przeciwne. Będziemy zatem mieli do czynienia ze scenariuszami złożonymi – podobieństwa z różnicami w tle oraz różnice z podobieństwami w tle.

### 2.3.2. Scenariusze złożone: podobieństwa z różnicami w tle

Pierwotna uwaga kierowana jest na sposób, w jaki zdarzenia, osoby, rzeczy są takie same lub podobne, wtórny nacisk kładziony jest na różnice. Osoby używające takich scenariuszy złożonych najpierw odwołują się do podobieństw, a następnie wymieniają jedną bądź dwie mniej znaczące różnice. Mówią, używając porównań. Lubią zauważać stopniowe zmiany, ewoluowanie sytuacji, problemów.

Chcąc wyrazić podobieństwa z różnicami w tle, mówią: „takie samo, ale...”, „lepiej”, „więcej”, „mniej”, „z wyjątkiem”, „stopniowo”, „prawie takie same”, „w zasadzie”, „takie samo”, „tylko że”, „jednak”.

### **Sugestie komunikacyjne w scenariuszach złożonych podobieństwa z różnicami w tle**

W rozmowie z osobami o tak zróżnicowanych scenariuszach myślenia skup się na wspólnych obszarach. Najpierw podkreśl podobieństwa, potem zauważ zmiany przeszłe lub przyszłe. Zauważając różnice, nadaj im postać ewolucyjną, stopniową, najlepiej przenieś owe różnice do puli zadań możliwych do wykonania w przyszłości.

#### **2.3.3. Scenariusze różnicy**

Scenariuszowe style myślenia nastawione na różnice przejawiają się w zauważaniu niespójności lub wzajemnego niedopasowania rzeczy. Osoby tak myślące podkreślają sposób, w jaki rzeczy całkowicie różnią się od siebie, mają także tendencję do szukania braków, wad, ułomności, niedostatków. Szukają przeciwieństw, cenią je, gdyż pomagają im one zrozumieć informacje płynące ze świata. Sprowadzają wszystko do bałaganu, chaosu, negatywnego obrazu rzeczywistości. Trudno im dostrzec rzeczy w sposób ujednoczony.

Ludzie korzystający ze scenariuszy podkreślających różnice używają zwrotów nastawionych na przeciwieństwa i operują słowami: „dzień i noc”, „nowy/stary”, „zmieniony”, „inny”, „rewolucyjny”, „unikatowy”, „radykalny”.

### **Sugestie komunikacyjne w scenariuszach różnicy**

Mówiąc do takich osób, podkreśl sposób, w jaki rzeczy się zasadniczo różnią. Należy im przedstawiać sprawy jako: „nowatorskie”, „rewolucyjne”, „niecodzienne”, „niespotykane”, „radykalnie odmienne”, „inne niż...”.

#### **2.3.4. Scenariusze złożone: różnice z podobieństwami w tle**

Uwaga kierowana jest pierwotnie na to, w jaki sposób zdarzenia, osoby, rzeczy różnią się od siebie, wtórnie zaś – na podobieństwa. Osoby te najpierw przedstawiają, jak sprawy, rzeczy, różnią się od siebie, następnie zaś, na zakończenie wywodu, wskazują jedno bądź kilka mniej znaczących podobieństw.

W scenariuszach nakierowanych na różnice z podobieństwami w tle spotyka się zwroty: „w zasadzie, ale”, „zmieniło się, chociaż”.

### **Sugestie komunikacyjne w scenariuszach nastawionych na różnice z podobieństwami w tle**

Najpierw należy podkreślić różnice, a następnie w sposób płynny skierować uwagę na podobieństwa i cechy wspólne. Należy koncentrować się na zmianie, nowych, twórczych rozwiązaniach, obiecując sukces na podstawie doświadczeń, które już miały miejsce.

### **Uwagi o najczęstszych interferencjach w scenariuszach nastawionych na różnice z podobieństwami w tle**

Osoby ze scenariuszami złożonymi „podobieństwa – wtórne różnice” często przyjaźnią się z osobami o scenariuszach „różnice – wtórne podobieństwa”.

## **2.4. Metaprogram IV: Ja–Inni.**

Metaprogram obejmuje scenariusze, w których osoby kierują uwagę na „ja”, „ja” w odniesieniu do innych osób i takie, które w pierwszej kolejności nastawione są na innych. Metaprogram Ja–Inni ma charakter sygnału ogniskującego uwagę, określa nasze miejsce w świecie i relacje z otoczeniem, a przez to ma ogromny wpływ na nasze zachowanie. Jest on również w znacznym stopniu autonomiczny, to znaczy, że prawie się nie zmienia w trakcie naszego życia i samoświadomość oraz praca terapeutyczna nie są w stanie go zmodyfikować. Osoby mówiące o „ja” mogą czasem okazać się jednostkami prospołecznymi, a jednostki, w których języku przeważają informacje o innych, mogą robić to w celu podbudowania swego samopoczucia, czyli „ja”. Ze względu na konstrukcję języka, którym się posługujemy, takie połączenia scenariuszy metaprogramu Ja–Inni są jednak łatwo zauważalne.

### **2.4.1. Scenariusze nastawione na „ja”**

Osoby w scenariuszach nastawionych na „ja” postrzegają relacje społeczne w kategoriach: „co ja z tego mam”, „co mogę mieć”.

W sytuacjach skrajnych mamy do czynienia z egoistami, osobami egotycznymi, narcystycznymi, skupionymi wyłącznie na sobie, własnych myślach, uczuciach, prawie wyłączającymi, niedostrzegającymi innych ludzi. Takie osoby uogólniają doświadczenia, odnosząc je do siebie. Mają one nieodparty przymus

reagowania na potrzeby świata wewnętrznego, spędzają wiele czasu „wewnątrz siebie”, sprawiają wrażenie obojętnych wobec świata wewnętrznego innych ludzi. Często się chwala. Oceniają kontakty z innymi na podstawie własnych odczuć, nie zaś na podstawie komunikatów otrzymywanych z zewnątrz.

### **Sugestie komunikacyjne w scenariuszach nastawionych na „ja”**

Podkreślaj potencjalnie odniesione korzyści. Rozmawiaj z takimi osobami, mając świadomość, że ich „ja” jest „otchłanne” – niespokojne, niezaspokojone, a własna próżność niekiedy bawi nawet ich samych. Pamiętaj, że możesz je chwalić i komplementować w większym stopniu niż innych.

### **Uwagi o najczęstszych interferencjach w scenariuszach nastawionych na „ja”**

Osoby kierujące się scenariuszami nastawionymi na „ja” najczęściej lubią scenariusze dążenia, możliwości, różnicy i proaktywności. Można jednak znaleźć osoby posiadające praktycznie dowolną konfigurację scenariuszy podłączonych do scenariuszy „ja”.

## **2.4.2. Scenariusze nastawione na „innych”**

Osoby o tym stylu myślenia postrzegają interakcje głównie w kategoriach tego, co mogą zrobić dla innych. Inni mają pierwszeństwo, skupiają uwagę, są nośnikiem mocniejszych sygnałów. Osoby takie potrzebują mocnych, jednoznacznych komunikatów, ponieważ czerpią z nich wsparcie emocjonalne. Często sprawiają wrażenie bycia „na zewnątrz”. Poświęcają uwagę myślom, uczuciom rozmówców. Oceniają jakość komunikatu z innymi osobami głównie na podstawie ich reakcji, próbując rekonstruować ich proces myślenia, a czasami go zniekształcając. Ich działania są nastawione na osiągnięcie wewnętrznej satysfakcji dzięki działaniu na rzecz innych. Ponieważ reakcje innych ludzi są dla nich ważne, skupiają uwagę na tym, aby je przewidzieć. Aranżują sytuacje, czasami sztuczne i wymuszone, aby sprawić przyjemność drugiej osobie.

### **Sugestie komunikacyjne w scenariuszach nastawionych na „innych”**

Kontaktując się z takimi osobami, należy często podkreślać przyjemność, jaką czerpiemy z faktu, że istnieją, z tego, co dla nas zrobiły, to, ile im zawdzięczamy, ile pożytku przyniosło nam ich towarzystwo bądź obecność, starania i troska. Niech

nie zwiedzie nas pozorny altruizm takich osób. Takie osoby mają często rozbudowane poczucie odpowiedzialności utrudniające im podjęcie decyzji. Wówczas należy im delikatnie w tym pomóc.

### Uwagi o najczęstszych interferencjach dla scenariuszy nastawionych na „innych”

Scenariusze osób nastawionych na innych łączą się częściej ze scenariuszami ze wewnętrznego autorytetu, konieczności, reaktywności, podobieństwa, unikania.

### Uwagi o najczęstszych interferencjach w całym metaprogramie Ja–Inni

Zasadniczo metaprogram Ja–Inni zakłada istnienie pewnej cezur, wokół której skupiają się scenariusze należące do wszystkich innych metaprogramów. Ważne jest ustawienie zaobserwowanych punktów skupiania się i rozchodzenia scenariuszy na kontinuum Ja–Inni (zdanie sobie sprawy z tego, kiedy i który scenariusz pojawia się w zależności od tego, czy bardziej myślimy o „ja”, czy bardziej o „innych”, oraz z roli, jaką pełnią poszczególne relacje z innymi w połączeniu z konkretnymi scenariuszami). Zrozumienie tego układu u innych osób może być wykorzystane w krytyce niszczącej przeciwnika.

Ponadto przy odczytywaniu metaprogramu Ja–Inni należy zwracać większą uwagę na formę gramatyczną niż na konkretne sformułowania. W odczytaniu pary tych scenariuszy pewnym problemem bywa zaimek pierwszej osoby liczby mnogiej, czyli „my”. Rozmawiając z grupą osób, warto zwrócić uwagę, czy określenie „my” ma wytyczać granicę czy włączać osobę, do której zwraca się grupa. Można go bowiem używać zarówno do podkreślenia różnicy, jak i podobieństwa. Choć jest to niuans, niekiedy bywa znaczący, np. określenie „my studenci” lub „my reprezentanci społeczności akademickiej” użyte w opozycji do władz uczelni – słowa następujące po „my” zakreslają granicę dopuszczenia versus wykluczenia. Inny przykład: sformułowanie „my, młodzi ludzie przed trzydziestką” użyte przez podwładnych w stosunku do będącego w podobnym wieku szefa działu może kłaść nacisk nie tyle na **innych, co na nas razem**, czyli wspólnotę, w której uczestniczymy.

## 2.5. Metaprogram V: Konieczność–Możliwość

Wzorami lingwistycznymi, które pomagają zidentyfikować ten metaprogram, są operatory modalne („muszę”, „powinienem”, „wymagane jest”, „pragnę”,

„trzeba”). Są one określeniami wyrażającymi nasze przeświadczenia o istnieniu potencjalnego związku między nami samymi a uświadamianym przymusem, dążeniami, potrzebami, oczekiwaniami, wynikami. Można je traktować jako wyrażenia, które opisują stan umysłu wpływający na reakcje danej osoby i w konsekwencji na jej zachowania.

### 2.5.1. Scenariusze konieczności

Ludzie wiedzeni scenariuszami konieczności są motywowani przez potrzeby, poczucie obowiązku, poczucie odpowiedzialności, naciski. Bardziej od chęci motywuje ich przymus, ponieważ przewidują rezultat negatywny (lub brak rezultatu pozytywnego), jeżeli tego, co „muszą”, nie zrobią. Takie osoby mają tendencję do tego, żeby korzystać z okazji, brać to, co się trafia, a nie poszukiwać, oczekiwać na to, co możliwe. Są raczej zainteresowane tym, co znane i pewne, trzymają się znanych opcji, nie podejmują ryzyka i unikają nieznanego. Miewają trudności z zaangażowaniem się w sytuacje i zajęcia, które nie mają zaplanowanego wcześniej przebiegu bądź wyniku. Zwykle nie mówią o wyborach życiowych, robią wrażenie zniewolonych, nie mogą lub nie potrafią wybierać.

Osoby posługujące się scenariuszami konieczności mówią: „muszę”, „powiniennem”, „jest wymagane”, „trzeba”. Używają zwrotów: „po prostu mi się to przydarzyło”, „ktoś lub coś mnie do tego zmusza”, „postąpiłem tak, bo musiałem”.

#### Sugestie komunikacyjne w scenariuszach konieczności

Mówiąc do osób kierujących się takimi scenariuszami, należy wyłożyć procedurę działania – krok po kroku, szczegółowo ją opisując. W trakcie realizacji warto informować, ile jeszcze pozostało do zrobienia. Należy upewnić się, czy rozmówca rozumie procedurę.

W komunikacji z takimi osobami można stosować słowa i zwroty: „tak postępuje się zawsze, zazwyczaj”, „procedura”, „krok po kroku”, „sprawdzony sposób”, „znana metoda”, „właściwa droga”.

#### Uwagi o najczęstszych interferencjach w scenariuszach konieczności

Osoby mówiące i myślące tak, jak to opisano, muszą nade wszystko unikać negatywnych skutków założonego przymusu. Dla takiej osoby ważni są inni ludzie, choć siłą rzeczy głównie jako źródło obaw (scenariusze: „inni”). Osoby te manipulują również umiejscowieniem autorytetu, częściej wskazując na jego zewnętrzne

źródło (scenariusze zewnętrzne w metaprogramie Wewnętrzne–Zewnętrzne). Przymus z zewnątrz łatwiej wytłumaczyć, choć niekoniecznie musi on mieć miejsce.

Odmierna konfiguracja scenariuszy zorientowanych na konieczność będzie wskazywać na wewnętrzne źródło autorytetu, posiadane zasady, nawyki, sumienie. Wówczas scenariusze konieczności będą się łączyć ze scenariuszami „ja”, ze scenariuszami wewnętrznego źródła autorytetu oraz ze scenariuszami nastawionymi na różnice. Własne „ja” – skoro ma się przeciwstawić drugiej osobie – musi zwracać uwagę na różnice między sobą a otoczeniem. Taka osoba będzie trudnym partnerem w negocjacjach.

### 2.5.2. Scenariusze możliwości

Ludzie, których umysł motywowany jest możliwościami, tłumaczą własne działania takimi cechami jak zainteresowanie, pragnienie, oczekiwanie, chęć posiadania. Chcą się nauczyć, doznać, przeżyć, poszerzyć wachlarz możliwości; interesuje ich nie to, co jest, ale to, co może być. Są ciekawi, interesuje ich nieznanne. Ewentualne możliwości, niekoniecznie dokładnie postrzegane, napawają ich radością. Szukają nowych opcji, wyzwań świata zewnętrznego, są zainteresowani potencjałem własnym bądź grupowym. Są dobrzy w rozwijaniu nowych procedur i możliwości, często sprawiają wrażenie, jakby wewnętrzny pęd zmuszał ich do szukania usprawnień i nowych rozwiązań, nawet jeżeli wszystko funkcjonuje poprawnie.

Osoby preferujące myślenie o możliwościach często używają słów: „chcę”, „wybieram”, „mam nadzieję”, „życzę sobie”, „mogę”, „potrafię”, „jest możliwe”. Używają czasowników zorientowanych na działanie: „robić”, „pomagać”, „przedsięwziąć”, „poszukiwać”. Gdy mówią o możliwościach i opcjach, mają tendencję do ich wyolbrzymiania i poszerzania.

#### Sugestie komunikacyjne w scenariuszach możliwości

Mówiąc do osób tak komunikujących się, podkreślaj rozmaite możliwości i opcje, nie ograniczaj. Należy je informować, że nasze działania zwiększają ich wachlarz. Nie trzymaj się sztywno ustalonej rutyny, nie zamęczaj ich szczegółami, od razu nakreśl wizję. Należy pamiętać, że takie osoby mają trudność z dotrzymaniem ustalonej procedury, wypełnieniem zobowiązania czy sfinalizowaniem pracy. Kluczowe słowa: „możliwości”, „wybory”, „alternatywy”, „całościowy obraz”, „inne sposoby”.

## **Uwagi o najczęstszych interferencjach w scenariuszach możliwości**

Możliwości interesują osoby dążące do czegoś, koncentrujące się na „ja” (scenariusze „ja” w metaprogramie Ja–Inni). Osoby, które postrzegają swoją misję życiową poprzez możliwości, często manipulują przy wyborze scenariuszy wewnętrznych i zewnętrznych z metaprogramu Wewnętrzne–Zewnętrzne.

## **2.6. Metaprogram VI: Szczegółowe–Globalne**

Ten metaprogram odnosi się do kategorii informujących o sposobie, w jaki ludzie odbierają i asymilują informacje oraz podtrzymują swoją uwagę podczas prezentowania im informacji. Zależy on w znacznym stopniu od kompetencji mówcy i słuchacza oraz od ich wzajemnych relacji emocjonalnych (zaufanie).

### **2.6.1. Scenariusze szczegółowości**

Ludzie o takich preferencjach dzielą informacje na drobne, szczegółowe elementy, mają tendencję do postrzegania spraw przez pryzmat ich części składowych, rozkładają przedsięwzięcie na mniejsze, bardziej zdefiniowane kroki. Takie osoby koncentrują się na detalach. Chcą otrzymać pojedyncze, szczegółowe informacje, zanim podejmą decyzję. Czasami sprawiają wrażenie osób przeszkadzających, ponieważ stawiają opór, tracą z pola widzenia globalny cel, wikłając się w szczegóły. Potrzebują szczegółowych sekwencji zadania, informacji: gdzie i kiedy zacząć, jaki jest następny krok, w jaki sposób każdy krok zbliża ich do osiągnięcia celu. W trakcie przekazywania informacji takie osoby przedstawią wszystkie szczegóły, nieraz zejść na najniższy z możliwych poziomów, mówiąc o krokach i etapach. Jeżeli ktoś rozproszy ich uwagę lub przerwie im wywód, często rozpoczynają ponownie. Są to osoby obciążające pamięć, potrzebujące konkretnych przykładów, wyliczeń. Zaczynają zastanawiać się nad całością sprawy dopiero, gdy wiedzą, jak działają poszczególne jej elementy.

### **Sugestie komunikacyjne w scenariuszach szczegółowości**

Mówiąc do takich osób, należy koniecznie podzielić informacje na mniejsze elementy, położyć nacisk na szczegóły. Pamiętaj, że muszą zapamiętać wiele fragmentów, dlatego pomóż im, organizując informację w sekwencje opatrzone



wyróżnikami. Niejasności, zbyt wiele ogólników, brak podziału na etapy czy sekwencje dezorientują takie osoby. Nie można od nich oczekiwać automatycznego spostrzeżenia całości, trudno im objąć to, co globalne.

Kluczowe słowa i zwroty używane wobec tych osób: „dokładnie”, „konkretnie”, liczebniki porządkowe, wyliczanie kroków, „następnie”, „potem”, „przedtem” (z podkreśleniem), „plan”, „rozkład”, „struktura”.

### **Uwagi o najczęstszych interferencjach w scenariuszach szczegółowości**

Drobiazgowość, zwracanie uwagi na szczegóły – to cechy osób interesujących się innymi (scenariusze „inni” w metaprogramie Ja–Inni). Takie osoby częściej coś muszą, niż mogą (scenariusze konieczności w metaprogramie Konieczność–Możliwość), częściej czegoś unikają, niż do czegoś dążą (scenariusze unikania w metaprogramie Unikanie–Dążenie). Zwracanie uwagi na szczegóły jest symptomem, który często służy maskowaniu prawdziwych intencji, lęku, niechęci do wzięcia odpowiedzialności lub pragnieniu bycia kierowanym (scenariusze reaktywności w metaprogramie Proaktywne–Reaktywne).

#### **2.6.2. Scenariusze ogólności, globalności**

Osoby używające tych scenariuszy mają tendencję do mówienia o ogóle. Przekonują ich z reguły ogólne idee i koncepcje. Koncentrują się one na ogólnym kierunku projektu bądź zadania, mają tendencję do reagowania najpierw na całościową wizję. Chcą widzieć najpierw duży obraz, ogólną ideę, a dopiero następnie myślą o konkretach i szczegółach; jeżeli są podekscytowane, mogą o nich nie pamiętać. Potrzebują całości, nim ułożą fragmenty i umiejscowią części, pozycje, etapy. Tych ostatnich nie postrzegają dokładnie i myślą je. Dążą do podsumowywania zadań i zdarzeń. Zastanawiają się nad zadaniami w sensie ogólnym. Używają abstrakcyjnych przykładów, czasem nieczytelnych dla innych. Mają problemy z postrzeganiem procedur, a także ich przestrzeganiem. Często pracują dobrze tylko wówczas, gdy szczegółowe kwestie powierzą innym. Ludzie tacy prezentują obraz globalny, bez szczegółów bądź z ich małą liczbą. Opisują sytuację, nie mówiąc o kolejności, często o niej zapominają. Etapów postępowania muszą się długo uczyć. Gdy otrzymają za dużo szczegółów, zwykle pytają, co to znaczy, ku czemu zmierzasz; mogą się zniecierpliwzić. Jeżeli chcą być grzeczni, poproszą, abys mówił dalej (ponieważ nie usłyszeli o całości).

### **Sugestie komunikacyjne w scenariuszach ogólności, globalności**

Komunikując się z osobami postępującymi zgodnie ze scenariuszami globalności, zaprezentuj im ogólny zarys, najpierw ideę, obraz całości. Nie gmatwaj, powstrzymaj się od przytaczania zbyt wielu szczegółów (takie osoby łatwo się nudzą). Koncentruj się na podstawowych, ogólnie zarysowanych kwestiach.

Mówiąc do takich osób, należy pamiętać o tym, że często są one skłonne czytać między wierszami, podejrzewając nas o coś, wypełniają obraz własnymi detalami, które nie zostały uzgodnione. Mają one tendencję do nieuzgadniania kroków i wykonywania ich inaczej, niż oczekujemy. Przejawiają nonszalancki stosunek do procedur i rytuałów.

Przy takich osobach używaj słów: „ogólnie”, „generalnie”, „w zasadzie”, „typowo”, „ogład”, „ramy”, „zarys”, „idee”, „konceptcje”, „generalna analiza”, „otwarte”, „elastyczne”, „holistyczne”, „spontanicznie”.

### **Uwagi o najczęstszych interferencjach w scenariuszach ogólności, globalności**

Na zagadnienia ogólne znacznie częściej zwracają uwagę osoby ku czemuś dążące (scenariusze dążenia w metaprogramie Dążenie–Unikanie), preferujące możliwości nad konieczności (scenariusze możliwości w metaprogramie Możliwość–Konieczność), częściej skoncentrowane na „ja” niż na „innych” (scenariusze „ja” w metaprogramie Ja–Inni). Dużym problemem pozostają powiązania scenariuszy globalnych ze źródłem autorytetu (odpowiedź na pytanie, czy takie źródło jest zewnętrzne czy wewnętrzne). Nie da się tego wykryć bez zadania kilku konkretnych pytań, na które zresztą trudno będzie usłyszeć zadowalającą odpowiedź.

## **2.7. Metaprogram VII: Proaktywne–Reaktywne**

Ten metaprogram jest trudny do rozpoznania i podlega częstym zmianom. Osoby inteligentne, o znacznej samowiedzy, mają możliwość używania obydwu scenariuszy zależnie od otoczenia, celów, zamierzeń, kondycji psychofizycznej itp. Metaprogram Proaktywne–Reaktywne przekłada się na postawę obieraną w stosunku do otoczenia, nie zaś na szczegółowe formy użycia języka. Stąd sugestie dotyczące sposobu komunikowania się w tym metaprogramie wymagają odwołania się do innych scenariuszy i włączenia ich do analizy psychiki partnera.

### 2.7.1. Scenariusze proaktywności

Osoby proaktywne mówią najczęściej o robieniu czegoś, używają czasowników i zwrotów zorientowanych na akcje. Same inicjują działania. Dużo mówią o projektowaniu, zmienianiu, kształtowaniu otoczenia z pozycji podmiotu połączonych z orzeczeniem opisującym ich aktywność. W ich przekonaniu podejmowane przez nie działania mają duży wpływ na rezultat. Jeżeli go nie osiągają, łatwo ulegają frustracji.

Osoby proaktywne używają następujących zwrotów: „wybieram”, „decyduję”, „tworzę”, „mogę”, „przyjrzyjmy się innym możliwościom”, „wpływam na bieg zdarzeń”, „kontroluję” (swoje uczucia).

#### **Sugestie komunikacyjne w scenariuszach jednostek proaktywnych**

Osoby takie niechętnie poddają się sugestiom i są silnie wyczulone na wszelką manipulację. Osiągną bardzo dużo i poniosą wiele ofiar, jeśli się im nie rozkazuje, a jedynie umiejętnie stymuluje ich ambicję. Sformułowanie konkretnych dyrektyw językowych tylko i wyłącznie na podstawie informacji, że mamy do czynienia z jednostką proaktywną, nie jest możliwe. Trzeba w tym celu odwołać się do interferencji scenariuszy jednostek proaktywnych z innymi pasmami scenariuszowymi, zarówno jednokierunkowymi, jak i prowadzącymi w kierunkach przeciwnych.

#### **Uwagi o najczęstszych interferencjach w scenariuszach jednostek proaktywnych**

Osoby proaktywne są siłą rzeczy stymulowane przez scenariusze nastawione na dążenie i osiągnięcie możliwości (patrz scenariusze dążenia i możliwości w metaprogramie Dążenie–Unikanie oraz metaprogramie Możliwość–Konieczność). Podobnie do osób zorientowanych na „ja”, osoby takie akceptują możliwość ponoszenia – nawet wysokiego – ryzyka (metaprogram Dążenie–Unikanie). Mimo tego przejawiają nadmierną ostrożność (metaprogram Dążenie–Unikanie), gdy stają się odpowiedzialne za innych. Źródło autorytetu osób proaktywnych jest najczęściej usytuowane na zewnątrz, co czasem im przeszkadza, ponieważ muszą pytać innych o wyniki swojej pracy (scenariusze zewnętrzne). Proaktywni angażując się, widzą duży, jasno zarysowany cel (scenariusze ogólności), natomiast w czasie jego realizacji często tracą go z oczu i trzeba im o tym wymarzonem, odległym celu przypominać.

### 2.7.2. Scenariusze reaktywności

Osoby działające wedle tych scenariuszy dużo mówią o oczekiwaniach. Podejmując decyzje, długo się zastanawiają, powiadają o swoim myśleniu, zastanawianiu się, wątpliwościach. Ich działania są kształtowane przez otoczenie zewnętrzne. Takie osoby czekają, aż coś/ktoś sprawi, że podejmą aktywność. Osoby reaktywne skupiają się na analizie i przemyśleniu spraw. Nie decydują, nie podejmują akcji; zdarza się, że podjęcie samodzielnej decyzji traktują jak torturę. Używają zdań w trybie biernym, unikając prosto sformułowanych, dyrektywnych poleceń. Wypowiadają się w sposób niejasny, mają trudności z określeniem, nazwaniem stanów i myśli, czasowniki zastępują zwrotami znominalizowanymi (imiesłowami). Zamiast mówić o sobie, zastępują podmiot ogólnikiem, np. określeniem „człowiek”. Takie wzorce językowe sugerują bezradność, brak wpływu na otaczający świat, niemożność kształtowania doświadczeń. Osoby takie sprawiają wrażenie kontrolowanych przez otoczenie bądź wytwory swojej wyobraźni. W kontaktach z innymi nie potrafią radzić sobie z emocjami, sprawiają wrażenie cierpiących na brak osobistego potencjału.

Osoby reaktywne używają zwrotów: „nie mogę”, „nie jestem w stanie”, „nie mogę na to nic poradzić”, „on mną rządzi”, „on mnie złości”, „wyprowadza z równowagi”, „gdby tylko”, „nie mam czasu, pieniędzy, zdolności”.

#### **Sugestie komunikacyjne w scenariuszach jednostek reaktywnych**

Rozmawiając z osobą reaktywną, należy być w pewnym stopniu diagnostykiem i uzyskać z nią dobry kontakt. Dobrze jest działać stopniowo, etapami, prowadzić osobę reaktywną od etapu do etapu problemu – niczym dziecko, które uczymy chodzić po schodach.

#### **Uwagi o najczęstszych interferencjach w scenariuszach jednostek reaktywnych**

W stosunkach z osobami reaktywnymi ważne jest rozpoznanie pozostałych scenariuszy, zwłaszcza tych silnie nacechowanych zafiksovanym oporem. Scenariusze postępowania osób reaktywnych stymulowane są uwagą kierowaną na zewnątrz, są nastawione na unikanie i raczej różnice niż podobieństwa (scenariusze zewnętrzne, unikania, różnicy). Osoba reaktywna nie ma silnego poczucia tożsamości, zmuszona wytyczać granicę między swoim „ja” a innymi czuje się źle. Taka osoba nie ma zatem jasno zdefiniowanego metaprogramu Ja–Inni.

Zaobserwowano, że długotrwałe cierpienie, izolacja, choroba, obcowanie z nieszczęściem bliskiej osoby jest w stanie nawet z najbardziej dynamicznej osoby uczynić postać reagującą według scenariusza reaktywności.

## 2.8. Metaprogram VIII: W Czasie–Przez Czas

Metaprogram ósmy przedstawia stosunek rozmówcy do czasu. Ukazuje sposoby organizowania i umiejętność rozumienia czasu własnego i ewentualne nasze wyobrażenia pozwalające na zrozumienie postrzegania czasu przez inne osoby. Uświadamia odbieranie upływu czasu jako takiego, czy też postrzeganie czasu, który przeznaczylismy na wykonanie określonego zadania, osiągnięcie zamierzonego celu. Scenariusze temporalne różnią się od innych omawianych tym, że możemy je odszyfrować tylko w wyniku ćwiczeń odwołujących się do wyobraźni lub przez obserwację zachowania drugiej osoby – nie ma możliwości posilkowania się rozpoznawczymi wzorcami językowymi.

### 2.8.1. Charakterystyka osób używających scenariuszy „W czasie”:

- Postrzegają w świadomości i wyobraźni czas w linii przód (teraz, przyszłość) – tył (przeszłość).
- Mają tendencję do widzenia zdarzeń jako zbioru niezwiązanych ze sobą epizodów.
- Szukając dostępu do wspomnień, cofają się do wybranego wspomnienia i łączą się z nim, po prostu nim żyją, mocno się z nim identyfikując. Wspomnienia odczuwają emocjonalnie, angażując w nie całą osobowość.
- Są często mniej świadome trwania i upływu czasu. Łatwo dają się złapać w „teraz”. Może im być trudno zakończyć spotkanie.
- Mają tendencję do szybkiego podejmowania decyzji.
- Mają tendencję do spóźniania się, ponieważ łatwo wnikają się w wydarzenia dziejące się w danej chwili i tracą poczucie czasu.
- Mają tendencję do traktowania pracy i zabawy w podobny sposób.
- Mają tendencję do większego zainteresowania początkową fazą projektu niż dalszą jego realizacją.
- Mogą odczuwać potrzebę szybkiego zamknięcia sprawy, która z upływem czasu maleje.

### 2.8.2. Opis osób używających scenariuszy „Przez czas”:

- Ich wyobraźnia sytuuje czas w linii biegnącej z lewa (przeszłość) na prawo (przyszłość).
- Mają tendencję do postrzegania zdarzeń jako serii powiązanych ze sobą epizodów. Czas jest linearny, ciągły i nieprzerwany. Takie osoby są świadome jego trwania.
- Mają tendencję do układania kilku doświadczeń w jedną postać – ||| *Gestalt* ||| (konstruują jedno wspomnienie reprezentujące wszystkie wspomnienia tego typu) – przez co mogą mieć trudność z przywołaniem lub zapamiętaniem konkretnej sytuacji. Swoją rolę w wspomnieniach postrzegają niczym aktorzy plan filmowy, mając jednocześnie emocjonalne poczucie bycia na zewnątrz.
- Mają tendencję do podejmowania decyzji w wyniku długiego, pracochłonnego procesu.
- Są punktualne.
- Postrzegają czas pracy jako wyraźnie odrębny od czasu zabawy.
- W podjęte problemy angażują się powoli, naprawdę interesuje je dopiero zaawansowany etap.
- Charakteryzuje je silna potrzeba zamknięcia sprawy, zakończenia zadań „przez czas”.

### Uwagi o najczęstszych interferencjach dla całego metaprogramu

#### W czasie–Przez czas

Należy podkreślić, że w praktyce życiowej metaprogramy VII: Proaktywność–Reaktywność i VIII: W czasie–Przez czas są najczęściej modyfikowane przez naszą wolę. To przeobrażanie się może wywoływać większą lub mniejszą podatność na zmiany sterowane z zewnątrz. Istnieją osoby, które sugestie zmian traktują jako narzucanie woli, oraz takie, które będą ich od nas oczekiwać. Wiele osób może wykazywać większy opór i podejrzliwość, jeżeli będą – słusznie lub nie – domniemywać, że sugestie dotyczące podjęcia lub zaprzestania przez nie działań oraz dyscypliny czasowej wpływają z naszej interesowności.

## 2.9. Badania metaprogramów i wchodzących w ich skład scenariuszy

Koncepcja metaprogramów zagospodarowuje – dotychczas niezajęty – obszar rozważań o materii używanych języków, rozciągający się pomiędzy gramatyką generatywną N. Chomsky’ego a badaniami nad kulturowymi determinantami mowy. Początkowo sądzono, że omawiana koncepcja może mieć zastosowanie wyłącznie do języka angielskiego, jednak z pewnymi modyfikacjami można zastosować ją do większości języków indoeuropejskich. Modyfikacje obejmują wyrazistość językową metaprogramów, ich wewnętrzną przeciwstawność, wzajemną interferencję scenariuszy oraz zwroty ilustrujące dane scenariusze i odpowiadające im sugestie komunikacyjne.

Scenariusze możemy badać poprzez introspekcję psychologiczną i dokładny zapis prowadzonej rozmowy. Wprawiając rozmówcę w trans hipnotyczny, możemy powodować ujawnienie wydarzeń, które zdecydowały o przyjęciu określonej postawy życiowej i nie do końca świadomym kierowaniu się określoną konfiguracją scenariuszy. Możemy także nagrywać na magnetofon wypowiedzi osób (np. występujących publicznie), a następnie, niczym laborant nad preparatem osocza krwi, pochylić się nad ich tokiem, licząc częstotliwość występowania określonych słów czy zwrotów. Na jej podstawie można z dużą dozą prawdopodobieństwa określić scenariusze, które kierują myśleniem i postępowaniem analizowanych osób.

W tabeli 2 zestawiono metaprogramy, składające się na nie scenariusze, charakteryzujące je zwroty, obowiązujące w nich sugestie komunikacyjne oraz uwagi o interferencjach.

**Tabela 2.** Metaprogramy, składające się na nie scenariusze, charakteryzujące je zwroty, obowiązujące w nich sugestie komunikacyjne oraz uwagi o interferencjach

Nazwa scenariusza	Rozpoznawalne zwroty	Sugestie komunikacyjne	Uwagi o interferencjach
Unikanie	„uniknę”, „trzymam się z daleka”, „pozbywam się”, „nie ma tematu”, „nie chcę”, „nie lubię”, „chcę, żeby się nie stało”, „pozbędę się”	Ustal, czego Twój rozmówca nie chce, czego pragnie uniknąć; podkreśl, że możesz mu pomóc uniknąć tego, czego nie chce; uprzedzaj, przewiduj potencjalne problemy; zapewnij, że potencjalne problemy mogą zostać rozwiązane; pomóż rozmówcy sprecyzować, czego naprawdę chce, pamiętając, że sprawia mu to autentyczną trudność.	Konieczność Wewnętrzne Reaktywne

Nazwa scenariusza	Rozpoznawalne zwroty	Sugestie komunikacyjne	Uwagi o interferencjach
Dążenie	„chcę”, „osiągnę”, „zyskam”, „posiadam”, „zgrupowałem wokół siebie” – wskazują na elitarność swego otoczenia	Mówiąc do takich osób, podkreślaj ich cele i to, co chcą osiągnąć; podkreśl, że Twoje działania pomogą im wydatnie osiągnąć to, czego chcą; pamiętaj, że takie osoby mają tendencję do ignorowania potencjalnych problemów, a nawet zrzucania ich na innych; za to, co nie wyszło, przypisują winę innym.	Proaktywność Zewnętrzne Możliwość
Wewnętrzne	„już zdecydowałem”, „po prostu to wiem”, „czuję”, „czuję, że tak jest dobrze”, „czuję to w środku”, „to mnie satysfakcjonuje”	Rozpoczynając przekonywanie takich osób, powiedz im: „nie mogę cię do niczego przekonać”, jesteś jedyną osobą, która może o tym zdecydować”; „to ty podejmiesz najlepszą z decyzji”, „to, co zdecydujesz, zależy wyłącznie od ciebie”.	Unikanie
Zewnętrzne	„ktoś musi mi powiedzieć”, „fakty przemawiają za tym”, „naukowcy dowiedli”, „słyszałem o tym”, „jestem na bieżąco”, „interesuję się, więc wiem”, „zostanę pochwalony”, „dostrzeżono mnie”, „zwrócili na mnie uwagę”, „spodziewam się nagrody”, „tak po prostu jest”	Rozpoczynając przekonywanie takich osób, powiedz im „inni ludzie sądzą, że...”. Przekonując ich, dostarcz im liczb, faktów, danych naukowych, statystyk, powiedz np. „fakty pokazują”. Dostarcz dużą liczbę pozytywnych informacji zwrotnych, umiejętnie chwal je za to, że poświęciły Ci uwagę. Informuj je na bieżąco, jak im idzie. Zaproponuj, żeby Twój partner porozmawiał z osobami, które już podjęły decyzję.	Dążenie
Podobieństwa	„takie same”, „dokładnie jak”, „podobne do”, „podtrzymuję swoje zdanie, bo...”	Mówiąc do osób myślących wedle tych scenariuszy, należy podkreślać to, co wspólne, koncentrować się na podobieństwach między sytuacjami i dążeniami. Należy pokazać im, że oboje macie takie same intencje, cele itp.	Różnice
Podobieństwa z różnicami w tle	„takie same, ale...”, „lepiej”, „więcej”, „mniej”, „z wyjątkiem”, „stopniowo”, „jednak, ale jest prawie takie samo”, „w zasadzie, z wyjątkiem”, „takie samo, tylko że”, „jednak”	Najpierw podkreśl podobieństwa, potem zauważ zmiany przeszłe lub przyszłe. Zauważając różnice, nadaj im postać ewolucyjną stopniową, najlepiej przenieś owe różnice do puli zadań możliwych do wykonania w przyszłości.	Różnice z podobieństwami w tle



Nazwa scenariusza	Rozpoznawalne zwroty	Sugestie komunikacyjne	Uwagi o interferencjach
Różnice	„dzień i noc”, „nowy/stary”, „zmieniony”, „inny”, „rewolucyjny”, „unikatowy”, „radikalny”	Mówiąc do takich osób, podkreśl sposób, w jaki rzeczy się zasadniczo różnią. Należy im przedstawiać sprawy jako nowatorskie, rewolucyjne, niecodzienne, niespotykane, radykalnie odmienne, inne niż...	Podobieństwa
Różnica z podobieństwami w tle	„w zasadzie, ale”, „zmieniło się, chociaż”	Należy najpierw podkreślić różnice, a następnie w sposób płynny skierować uwagę na podobieństwa i cechy wspólne. Należy koncentrować się na zmianie, nowych twórczych rozwiązaniach, obiecując sukces na podstawie doświadczeń, które już miały miejsce.	Podobieństwa z różnicami w tle
Ja	budują wypowiedź, bardziej lub mniej ukrywając słowa: „co ja z tego mam”, „co mogę mieć”	Podkreślaj potencjalnie odniesione korzyści. Miej świadomość, że ich „ja” jest „otchłanią”. Pamiętaj, że możesz ich chwalić i komplementować w większym stopniu niż innych.	Dążenie Różnice Proaktywność Możliwość
Inni	Próbują rekonstruować u siebie proces myślenia innej osoby, czasami go zniekształcając. Ich działania są nastawione na osiągnięcie wewnętrznej satysfakcji poprzez strategię działania na rzecz innych. Ponieważ reakcje innych ludzi są dla nich ważne, skupiają uwagę na tym, aby przewidzieć reakcje. Organizują sytuację, czasami w sposób sztuczny, aby sprawić drugiej osobie przyjemność.	Kontaktując się z takimi osobami, należy często podkreślać, ile przyjemności czerpiemy z tego, że istnieją, co dla nas zrobiły, ile im zawdzięczamy, ile pozytywu przyniosło nam ich towarzystwo bądź konkretnie ich obecność, starania i troski.	Konieczność Reaktywność Podobieństwa Unikanie

Nazwa scenariusza	Rozpoznawalne zwroty	Sugestie komunikacyjne	Uwagi o interferencjach
Konieczność	„muszę”, „powiniennem”, „wymagane jest”, „trzeba”, „po prostu przydarzyło mi się”, „ktoś lub coś zmusza mnie do...”, „postąpiłem tak, bo musiałem”	Przydatne słowa i zwroty: „tak się zawsze, zazwyczaj postępuje”, „procedura”, „krok po kroku”, „sprawdzony sposób”, „znana metoda”, „właściwa droga”.	Zewnętrzne (manipulowane z Wewnętrznym) Inni Różnice
Możliwość	„chcę”, „wybieram”, „mam nadzieję”, „życzę sobie”, „mogę”, „potrafię”, „jest możliwe”, zwroty zorientowane na działanie: „robić”, „pomagać”, „przedsięwziąć”, „poszukiwać”	Kluczowe słowa: „możliwości”, „wybory”, „alternatywy”, „całościowy obraz”, „inne sposoby”.	Podobieństwa Ja Zewnętrzne (manipulowane z Wewnętrznym)
Szczegółowe	Rozpoznawanie przez prezentację treściowe. Trudno podać zwroty rozpoznawalne, gdyż o braku emfazy lub jej wyrażeniu decyduje kontekst kulturowy.	Kluczowe słowa: „dokładnie”, „konkretnie”, liczebniki porządkowe, wyliczanie kroków, „następnie”, „potem”, „przedtem” (z podkreśleniem), „plan”, „rozkład”, „struktura”.	Inni Konieczność Unikanie Reaktywność
Globalne	Rozpoznawanie przez prezentację treściowe. Trudno podać zwroty rozpoznawalne, gdyż o braku emfazy lub jej wyrażeniu decyduje kontekst kulturowy.	Kluczowe słowa: „ogólnie”, „generalnie”, „w zasadzie”, „typowo”, „ogład”, „ramy”, „zarys”, „idee”, „koncepcje”, „generalna analiza”, „otwarte”, „elastyczne”, „holistyczne”, „spontaniczne”.	Proaktywność Dążenie Możliwość Ja
Proaktywne	„wybieram”, „decyduję”, „tworzę”, „mogę”, „przyjrzymy się innym możliwościom”, „wpływam na bieg zdarzeń”, „kontroluję (swoje uczucia)”	Sugestie komunikacyjne – zob. scenariusz globalności.	Dążenie Możliwość Globalne Podobieństwa Zewnętrzne– –Wewnętrzne

Nazwa scenariusza	Rozpoznawalne zwroty	Sugestie komunikacyjne	Uwagi o interferencjach
Reaktywne	„nie mogę”, „nie jestem w stanie”, „nic nie mogę na to poradzić”, „on mną rządzi”, „on mnie złości, wyprowadza z równowagi”, „gdyby tylko”, „nie mam czasu, pieniędzy, zdolności”	Rozmawiając z osobą reaktywną, należy być w pewnym stopniu diagnostykiem i uzyskać z nią dobry kontakt. Dobrze jest działać stopniowo, etapami, prowadzić osobę reaktywną od etapu do etapu problemu – niczym dziecko, które uczymy chodzić po schodach.	Wewnętrzne– Zewnętrzne Różnice Szczegółowe Konieczność Unikanie
W czasie	–	–	Proaktywne– Reaktywne
Przez czas	–	–	Proaktywne– Reaktywne

Warto podkreślić, iż klasyfikacja metaprogramów nie może stanowić punktu wyjścia do oceny intencji i zachowań aksjologicznych stosujących ją jednostek. Przedstawioną klasyfikację należy stosować do dopasowania się do interlokutorów, a nie ich osądzania.

### Rozdział 3.

## Użycie presupozycji jako werbalnego środka wywierania wpływu w procesie komunikacji

W historii filozofii presupozycjami zaczęto zajmować się wraz z wprowadzeniem przez Edmunda Burke'a, angielskiego myśliciela końca XVIII stulecia, kategorii przedrozumienia. Do pojęć tych nawiązali fenomenologowie, zwłaszcza Alfred Schütz – współtwórca symbolicznego interakcjonizmu<sup>33</sup>. Niemniej w każdym z naturalnych języków filozoficzna kategoria przedrozumienia i przedsądu ma swoje wielorakie odpowiedniki, które warto zbadać, sklasyfikować i szczegółowo opisać.

Pośród trzech funkcji języka: informacyjnej, rytualnej i perswazyjnej, presupozycje należą w zasadzie do trzeciej grupy, ale ich siła perswazji zostaje zawoalowana, „ukryta” za „fasadą” komunikatu językowego. Zatem w ujęciu lingwistyki „presupozycje”, „przedsądy” będziemy rozumieć jako zwroty i jednostkowe wypowiedzi, które powodują, że nasz rozmówca lub partner w negocjacjach otrzymuje komunikat z ukrytym założeniem. To ukryte założenie ma w jego świadomości wywołać określoną reakcję, wywrzeć komunikacyjny i społeczny wpływ, nie od razu zauważalny dla współrozmówcy. Wpływ społeczny występuje wtedy, gdy nadawca (jednostka, grupa społeczna, instytucja) wywołuje – za pośrednictwem komunikatów – zmiany w postawach człowieka, jego zachowaniu, myśleniu, motywacji i emocjach<sup>34</sup>.

33 G. Woroniecka, *Interakcja symboliczna a hermeneutyczna kategoria przedrozumienia*, Warszawa 1998.

34 Koncepcja presupozycji bywa niekiedy przeciwstawiana koncepcji scenariuszy i metaprogramów w ten sposób, że metaprogramy to mechanizmy nawykowe, a presupozycje – innowacyjne. To zaś, na ile stanowią one innowację, a na ile zostaną przyjęte jako coś naturalnego, zależy nie tylko od elastyczności naszego umysłu, ale przede wszystkim od języka, który neutralizuje i oswaja – wygładza ostrość poznawania tego, co nowe i odmienne. Na temat metaprogramów zob. J.J. Kolarzowski, *Preferowane style myślenia – metaprogramy*, „Studia Semiotyczne” 2001, t. XXIV. Zob. też: E. Pöppel, A.-L. Edingshaus, *Mózg – tajemniczy kosmos*, dz. cyt. Autorzy ci piszą: „Zasada ekonomiczności mówi więc, że kierując nami (naszym postrzeganiem) gotowe hipotezy, nastawienia, oczekiwania (czyli metaprogramy – przyp.

Wyodrębnienie presupozycji jako intencjonalnych części składowych wypowiedzi (tak w mowie, jak i w piśmie) przekracza podział na to, co obiektywne i subiektywne w języku. Dzieje się tak dlatego, że poprzez zastosowanie presupozycji możemy zasugerować naszemu rozmówcy pożądane treści i wpłynąć na jego postępowanie. Czynimy to w sposób uprzejmy, nie imperatywny, a przez to łatwiejszy w odbiorze. Chodzi więc o umiejętność przekonywania innych osób do określonych poglądów, wpływanie na decyzje (takie jak np. głosowanie w określony sposób, przyjęcie określonej postawy, którą będzie się demonstrować). Jeżeli nasz wpływ nie jest dostatecznie silny – jak bywa w większości sytuacji – interesuje nas przynajmniej zatrzymanie uwagi rozmówcy na pewien czas, poinformowanie go o czymś, wywołanie sympatii i dobrych skojarzeń związanych z naszą osobą i treścią zawartą w wygłaszanym przez nas komunikacie, zarówno w chwili mówienia, jak i na przyszłość.

Presupozycje oddziałują na trzech poziomach: na poziomie zewnętrznego (słyszalnego) komunikatu językowego, na poziomie ukrytym – wywołując wpływ na psychikę słuchacza – oraz na poziomie kontekstowym. W zależności od kontekstu ten sam zwrot językowy stanowiący jedną presupozycję może mieć dla słuchacza różne znaczenia.

Jeżeli nasz wpływ nie jest dostatecznie silny, a tak bywa w większości sytuacji, chodzić będzie przynajmniej o zatrzymanie czyjejś uwagi na pewien czas, poinformowanie kogoś o czymś, wywołanie sympatii i dobrych skojarzeń związanych z naszą osobą i treścią wygłaszanego przez nas komunikatu, zarówno w chwili mówienia, jak i na przyszłość.

W każdym zdaniu zawierającym presupozycję możemy wyróżnić zwrot **wprowadzający**, który skupia uwagę krytycznie nastawionego umysłu słuchacza, oraz część, która wyraża **komunikat ukryty** oddziałujący na podświadomość. Część oddziałująca na podświadomość może jako wyrażenie zawierać kilka poziomów

---

J.K.) czy też «prze(d)-sądy». Oznacza jednak zarazem, iż często bywamy ślepi na to, co rzeczywiście nowe. Aktywnie kształtując nasze postrzeganie i myślenie zgodnie tylko z zasadą *top-down*, musielibyśmy w końcu zamknąć się w wyprodukowanym przez nas samych świecie hipotez. Rozpoznając wyłączenie to, co chcemy widzieć, w końcu widzielibyśmy tylko siebie – popadlibyśmy w swego rodzaju postrzeżeniowy narcyzm<sup>7</sup>. My natomiast możemy łączyć „zasadę *top-down* z zasadą *bottom-up*”. Wtedy to, co nowe, nie będzie odbierane jako zakłócenie, tylko zostanie wbudowane w świat naszego myślenia i postrzegania. Zasada *top-down* nadaje bowiem naszemu postrzeganiu strukturę, zasada *bottom-up* daje mu życie. Wydaje się osobliwe (przynajmniej na pierwszy rzut oka), że takie łączenie obu opisywanych zasad jest nie tylko korzystne w procesach myślenia i postrzegania, ale może mieć zastosowanie ogólne, do wszelkich systemów złożonych. Firma może załamać się z powodu braku elastyczności, gdy w zarządzaniu nią za bardzo przeważa zasada *top-down*. Może też pograć się w chaosie, gdy wszystko przebiega według pryncypium *bottom-up*. To samo dotyczy rodziny, państwa<sup>8</sup> (s. 71–72).

znaczeniowych w zależności od liczby użytych presupozycji. Natomiast każda pojedyncza presupozycja posiada: **poziom informacyjny i poziomy kreujący domniemanie**, często zależny od kontekstu, budowy zdania, używanych słów i ich znaczeń.

Zgodnie z postulatami psycholingwistyki kognitywnej potrzebujemy pojęć budujących opis ludzkiego doświadczenia w kategoriach jedności<sup>35</sup>. W analizie świadomości ludzkiej nie da się rozdzielić świata przedmiotów realnie istniejących, płynących z nich treści poznawczych, kryteriów i sposobów wydawania sądów o świecie i przedmiotach oraz wartościowania tych sądów. Przełożenie strumienia świadomości na zapamiętane znaczenia słów nie różnicuje tego, co realne, i tego, co idealne, tego, co podlega osądowi, i tego, co się osądowi wymyka, tego, co wartościowe w danym kontekście, i tego, co neutralne lub antywartościowe w innym. Jest to zatem przedsięwzięcie intelektualne, w imię autonomii w momencie jego stosowania należy zatrzeć tradycyjny przedział pomiędzy sferą bytu, metodami jego oglądu a wyabstrahowaną w naszym umyśle sferą wartości<sup>36</sup>.

W żywiole języka może też zajść sytuacja, w której dane wyrażenie (np. samodzielne zdanie bądź jego część) może stanowić jedną presupozycję lub zawierać kilka presupozycji. Presupozycje można bowiem ze sobą łączyć. Przez połączenie presupozycji uzyskujemy różne efekty. Albo czynimy je bardziej subtelnymi, tworząc podtyp presupozycji, albo je wzmacniamy – przez co powstaje spiętrzenie; ewentualnie tworzymy nowy typ presupozycji, który ma odmienne znaczenie semantyczne i kontekst zastosowania – uzyskujemy nową presupozycję.

Dla wyrażenia intencji naszych komunikatów, oprócz bogactwa używanego słownictwa, decydujące są możliwości składniowe użytych zwrotów, przykładowo istnieją presupozycje, które mogą być wyrażone w postaci przeczenia, i takie, które w formie przeczącej tracą swój sens.

Kognitywiści klasyfikują owe zwroty poprzez opozycję operującą dwoma podstawowymi pojęciami – pojęciem konstytuującym relację ontologiczną oraz pojęciem filtra kontekstowego.

35 W kognitywistycznym programie badawczym zanegowaniu ulega dotychczasowy podział na tradycyjne gałęzie wewnątrzfilozoficzne: epistemologię, ontologię i aksjologię. Patrząc w przeszłość, skonstatowano, że ci, którzy zajmowali się problematyką etyczną, tracili z pola widzenia zagadnienia ontologiczne. Natomiast ci nieliczni, którzy tworzyli podstawy systemu filozoficznego i uprawiali ontologię, oddzielali ją od zagadnień aksjologicznych. Była to zatem bądź aktywność wyrastająca z milcząco przyjętych filozoficznych założeń (np. etyka chrześcijańska, marksistowska, etyka utylitarystów), bądź abstrakcyjna spekulacja filozoficzna na temat bytu, łatwo zresztą poddająca się wszelkim wpływom ideologii.

36 Zob. G. Lakoff, M. Johnson, *Metafory w naszym życiu*, Warszawa 1988, zwłaszcza wstęp tłumacza Tomasa P. Krzeszowskiego i końcowe partie książki.

Pojęciem konstytuującym relację ontologiczną będzie każde istotne określenie abstrakcyjne, np. słowo odpowiadające jakiejś wartości lub przedmiotowi.

Terminem „filtr kontekstowy” będzie się określać każdą zmienną, która wpływa na sposób postrzegania i realizacji pojęcia abstrakcyjnego, np. upływ czasu, nastawienie emocjonalne podmiotu, determinanty kulturowe. Zmienne te są istotne o tyle tylko, o ile znajdują odzwierciedlenie w przyjętych zwyczajowo kontekstach użycia języka<sup>37</sup>. Rozróżnienie to będzie szczególnie pożyteczne, gdy przyjdzie nam rozstrzygnąć, czy dany zwrot językowy ma charakter wyłącznie wprowadzający, czy już presupozycyjny (zob. 3.1. Zwroty wprowadzająco-presupozycyjne).

Zajmowanie się presupozycjami w psycholingwistyce, wywodzącej się z naukowego programu kognitywizmu, a także w opisywanej praktyce komunikowania opiera się na istotnym założeniu, że znaczenie komunikatu definiuje reakcja słuchacza (np. mniej lub bardziej okazane zainteresowanie, a jeszcze lepiej – ujawnienie motywów tego zainteresowania)<sup>38</sup>. Oryginalność owego założenia polega na specyficznym rozumieniu znaczenia – odmiennym od definicji tradycyjnie przyjmowanej w epistemologii, logice oraz językoznawstwie niekognitywnym. Poza nawiasem pozostają takie problemy z historii europejskiej filozofii, jak zagadnienie uniwersaliów, klasyczna definicja prawdy, denotacja i semantyka używanego słownictwa. Precyzując i „wzmacniając” to założenie, nadamy mu charakter obligatoryjny i praktyczny zarazem. Posiada ono status „dobrej rady”, która głosi, że w imię skuteczności komunikacji lepiej jest przyjąć prymat subiektywnego rozumienia po stronie słuchacza komunikatu. Nie wolno przyjmować założenia utożsamiającego znaczenie naszych komunikatów z naszymi intencjami. Po naszej stronie (jako nadawcy) istnieją tylko narzędzia wywierania wpływu, których nie należy rozpatrywać w kontekście kulturowego zaplecza, w jakim doszło

---

37 W kontekście języka, którym operujemy, istnieje wiele systemów aksjologicznych. Np. w jednym z takich systemów mamy do czynienia z trójpodziałem: w określonym kontekście pewne dobra uważamy za wartościowe, w innym za neutralne, a w jeszcze innym za antywartości, np. określenie „drogi” w odniesieniu do cen. W innym systemie obiekty dzieli się w zależności od kontekstu, w jakim się o nich mówi, na dynamiczne i statyczne. I znów to, co dynamiczne, raz może być pozytywne, innym razem negatywne, a można przewidzieć także i obojętny kontekst znaczeniowy. Inny podział zapożyczono z psychoanalizy: treści poznania podzielono na służące życiu, czyli witalne (związane z instynktem życia – erotyczne), i niesłużące życiu (związane z instynktem śmierci – tanatologiczne). Ponieważ w ostatnim z wymienionych wypadków życie przeciwstawiono śmierci, a jest to dychotomia, wprowadzone rozróżnienie ma konteksty ograniczone do dwóch, za to często symetrycznych, np. w określeniach „życie po śmierci” czy „śmierć za życia” będących metaforycznym projektem stanów ludzkiego ducha.

38 Na podstawie: K. Mudyń, *O niektórych warunkach skutecznej komunikacji w ujęciu NLP*, „Prakseologia” 1999, nr 139, s. 46–47.

do spotkania. Posiadane przez nas narzędzia (tu rozumiane jako umiejętności) możemy jedynie dobierać i stosować, mniej lub bardziej skutecznie. Nie możemy się opierać na założeniu, że w obrębie używanego przez nadawcę i odbiorcę języka istnieje obiektywne, prawdziwe znaczenie wypowiedzianych słów, że w obrębie rozumienia świata idei istnieje jakakolwiek wspólnota, do której można się odwołać. Własnego komunikatu nie wolno nam traktować jako wiarygodnego, zobiektywizowanego opisu, ponieważ nie istnieją powody, żeby był on taki dla naszych słuchaczy. Tak ujęte znaczenie komunikatu zostaje „oderwane” od konstruowanego lub interpretowanego obiektywnie świata idei. Przyjęcie założenia, że znaczeniem komunikatu jest reakcja odbiorcy, chroni (lub przynajmniej przestrzega) uczestników komunikacji przed wchodzeniem na ścieżki jałowych sporów i polemik, w rodzaju „co naprawdę znaczy dane słowo”, „co powinno ono znaczyć”, „czyja interpretacja jest prawidłowa”. Czasami jednak może stać się dobrym punktem wyjścia do konstruktywnego procesu negocjowania znaczeń.

Osoby stosujące w praktyce techniki perswazyjne zauważają, że dobrze jest spiętrzać presupozycje – używać w jednym zdaniu trzy bądź cztery. Jedną lub dwie nasz krytyczny umysł zdąży w trakcie rozmowy „rozpakować”. „Rozpakowanie” presupozycji jest rozumiane zarówno jako zrozumienie znaczenia usłyszanych słów, jak i prawidłowe odczytanie intencji mówiącego. W presupozycjach chodzi zaś nade wszystko o zawołowane imputowanie naszych intencji, dzięki czemu stają się one łatwiejsze do zaakceptowania przez drugą stronę. Słuchacz zapamiętuje je i – jeśli jego uwaga nie jest wyczerpana, a mechanizmy obronne tkwiące w nawykach świadomości nie są wyostrome – może spokojniej przyjąć intencje mówiącego, nawet gdy zupełnie mu nie odpowiadają. Problem zawarty w usłyszonym komunikacie, jeżeli jest ważny, będzie się pojawiać w jego świadomości, powracać i towarzyszyć mu w trakcie różnych codziennych czynności, ale wówczas może zostać rozważony z różnych stron. Jeżeli słuchacz nie ma negatywnych doświadczeń związanych z osobą mówiącego i poruszonym problemem, będzie chciał za wszelką cenę znaleźć pozytyw w tym, co zapamiętał jego mniej świadomy umysł. W wirze doświadczeń zawodowych i społecznych większość ludzi w sposób naturalny poszukuje dobra, a nie zła.

Zastosowanie zbyt dużej liczby następujących po sobie presupozycji, większej niż cztery, nie jest wskazane. Gdy tak postąpimy, wówczas to, co mówimy, może brzmieć nienaturalnie i spowodować zwrócenie baczniejszej uwagi słuchacza zarówno na nasze słowa, jak i nasze zewnętrzne zachowanie. W wyniku bacznej obserwacji współrozmówca może na podstawie naszego zewnętrznego wyglądu domniemywać, jakie są nasze intencje, a tego rodzaju spekulacje nie zawsze doprowadzą go do prawidłowych wniosków.



Użyte w jednym zdaniu nie więcej niż trzy lub cztery presupozycje brzmią przekonująco i pozwalają uzyskać zamierzony efekt negocjacyjny, który może polegać na skupieniu uwagi bądź na pierwszej części zdania – zwrocie wprowadzająco-presupozycyjnym – bądź na dalszych jego częściach związanych z przekazywanymi intencjami. Dalszy przebieg rozmowy rozstrzygnie – w zależności od kontekstu i atmosfery – czy druga strona zajmie się ustaleniami wstępnymi i ich uściśleniami, czy od razu przejdzie do udzielania odpowiedzi, zgodnie lub nie z naszymi pragnieniami.

Może jednak stać się tak, a jest to częste zjawisko, że reakcja na trzecią bądź kolejną presupozycję nie nastąpi od razu, że w pierwszym etapie rozmowy może wcale nie nastąpić. Dopiero gdy połączymy pragnienia naszego partnera z naszą osobą – wyrażając to słowami lub gestem – odkryjemy efekt podjętego wysiłku i docenimy czas poświęcony na naukę stosowania presupozycji.

Wybór z mowy potocznej i klasyfikacja określonych zwrotów ma na celu udostępnienie tej umiejętności wszystkim, którzy zapoznają się z poniższą klasyfikacją presupozycji. Nie jest ona sprawą łatwą, gdyż składa się na nią kilka podzbiorów, przykładowo implikacje stanowią generalnie jeden typ presupozycji, ale ponieważ istnieją podziały wśród zwrotów implikacyjnych, zatem każdy inaczej zbudowany zwrot to inny typ presupozycji. Presupozycje występujące jedynie w postaci pytań z ukrytą intencją tworzą także osobne typy klasyfikacyjne. Trudność podczas klasyfikacji presupozycji polega na tym, że o istnieniu nowego typu presupozycji decyduje więź łącząca określone słowa i ich formę gramatyczną z ukrytą intencją mówiącego. Z kolei dla wyrażenia intencji naszych komunikatów decydujące są, oprócz bogactwa używanego słownictwa, możliwości składniowe użytych zwrotów: np. istnieją pytania, które mogą zawierać w sobie przeczenie, i takie, które w formie przeczącej tracą swój sens.

### 3.1. Zwroty wprowadzająco-presupozycyjne

Są to wyrażenia, które składają się z czasowników „wiedzieć” lub „wyobrażać coś sobie” oraz słów i zwrotów o dużym zasobie możliwości syntaktycznych (składniowych), takich jak: „gdybyś”, „pewnie”, „pewnego razu”, „jakby to było”, „jak”, „czy” (w zwrotach pytających). Permutacje wyrażen można mnożyć. Wymienione słowa łączą się na różne sposoby zarówno z innymi, jak i między sobą, dlatego mamy do czynienia z komunikatem wprowadzającym, który zawiera słowa niezwykle „przyłepne”:

„Jakby to było, gdybyś wyobraził sobie...”.

„Wyobraź sobie, jakby to było, gdyby pewnego razu...”.

„Gdybyś wiedział, że pewnego razu twoje wyobrażenia...”.

Rzecz w tym, że każde ze słów omawianych w tym punkcie może „odgrywać rolę” wprowadzającą lub samo stanowić presupozycję w zależności od kontekstu, w którym go użyjemy.

Czasownik „wiedzieć” występuje w takich zwrotach jako sygnał komunikatu odwołującego się do rozumu i pełni rolę zarówno wprowadzającą, jak i presupozycyjną (zob. 3.2.4. Presupozycje świadomościowe). Czasownik „wyobrażać sobie” ma natomiast większą siłę wprowadzającą i presupozycyjną, ponieważ to, co wyobrażone, nie musi spełniać rygorów krytycznego umysłu – staje się sygnałem do puszczenia wodzy fantazji, zmniejsza napięcie związane z wyteżoną uwagą i uruchamia tę część naszego umysłu, która jest odpowiedzialna za konstrukcje zmysłowe (na ogół wzrokowe).

Zauważono, że w podobnych bądź zbliżonych sytuacjach kobiety częściej używają czasownika „wyobraź sobie”, mężczyźni zaś odwołują się do wiedzy rozmówcy, zmieniając często zdanie twierdzące w pytanie „czy wiesz?”.

„Wyobraź sobie, moja droga...”.

U mężczyzny zwrot „wyobraź sobie” powoduje ironię bądź irytację, kobiety stosują go swobodnie jako sposób rozpoczęcia towarzyskiej pogawędki lub zwrócenia uwagi na to, co mają do powiedzenia<sup>39</sup>.

Zdania komunikacyjne podane w postaci pytań, odwołujące się do rozumu, są u mężczyzn czymś naturalniejszym – częściej niż u kobiet używanym w sytuacjach pozytywnych lub neutralnych. Kobiety łączą z takim pytaniem większe napięcie, ironię, irytację.

Zwroty „pewnie”, „pewnego razu” często oddziałują podwójnie: jako zwrot wprowadzający i jako presupozycja poprzez homonimię, odwołując się do pewności, do czegoś możliwego, co – chociaż nieprawdopodobne – jednak się zdarzyło (zob. 3.2.6. Wieloznaczności).

Podobnie spójnik „gdyby” oraz zwrot „jakby to było, gdyby” mogą stanowić zarówno konstrukcję wprowadzającą, jak i istotny element presupozycji implikacyjnych (zob. 3.2.9. Implikacje).

---

39 D. Tannen, *Ty nic nie rozumiesz! Kobieta i mężczyzna w rozmowie*, Poznań 1994.

## 3.2. Presupozycje

### 3.2.1. Presupozycje zawierające „nie”

Ludzie nie przyjmują do wiadomości słowa „nie”. Kiedy więc wypowiadamy zdanie zawierające „nie”, odbiorca traktuje je tak, jakby zaprzeczenia nie słyszał. W jaki sposób nasz umysł reaguje na komunikaty perswazyjne zawierające zaprzeczenie? Chciałbym, abyś Czytelniku przez chwilę nie zwracał uwagi na swoją lewą dłoń, na odczucia z niej docierające. Czy nadal nie zwracasz uwagi na lewą dłoń? Przykład podobnego komunikatu: „Nie myśl o czarnym kocie”. Słyszac takie polecenia, oczywiście zwracamy uwagę na swoją lewą dłoń i myślimy o czarnym kocie. Dzieje się tak dlatego, że nasz umysł, aby mógł przyjąć i zrozumieć komunikat o niemyśleniu o kocie, musi najpierw zrozumieć słowo „kot”, czyli o kocie pomyśleć. Ma to ogromną wagę w odniesieniu do komunikatów perswazyjnych, które niezależnie od naszych intencji mogą w pierwszym planie semantycznym być negatywne bądź pozytywne.

Presupozycji z „nie” można używać w znaczeniu negatywnym, pozytywnym i subtelnie pozytywnym.

#### Podtyp presupozycji z „nie” w znaczeniu negatywnym

„Nie denerwuj się”.

„Nie martw się”.

Wyobraźmy sobie, że wracamy do domu i od progu słyszymy: „Nie denerwuj się, chcę ci coś powiedzieć, ale obiecaj, że nie będziesz się denerwował”. Słyszac to, zwracamy oczywiście swoją uwagę w kierunku „denerwowania się” i jego możliwych przyczyn. A jak zareagujemy, kiedy przed ważną konferencją usłyszymy od kolegi słowa „pocieszenia”: „Nie przejmuj się, na pewno w czasie tego wystąpienia się nie skompromitujesz”? Aby odebrać ten komunikat, musimy zrozumieć słowa „przejmować się” i „kompromitować” (zanim opatrzymy je negacją), czyli dopuścić do siebie doświadczenia, uczucia i obrazy związane z tymi pojęciami. Gdybyśmy zamiast takiego komunikatu usłyszeli: „Jestem pewien, że twoje wystąpienie będzie świetne”, wówczas nasza uwaga skierowałaby się w stronę pozytywnych odczuć, obrazów, skojarzeń.

Gdy zwracamy się do kogoś w formie negatywnej – „nie martw się”, „tylko się nie przewróć”, „nie spadnij” – wywołujemy myśl o martwieniu się, spadaniu czy przewracaniu się, co może skutkować takimi właśnie rezultatami<sup>40</sup>.

40 J. Maciuszek, *Komunikacja jako wywieranie wpływu na ludzi*, „Prakseologia” 1999, nr 139, s. 69–70.

### **Podtyp presupozycji z „nie” w znaczeniu pozytywnym**

„Nie pragnij sławy”.

Używanie w poleceniach czy sugestiach słówka „nie” może być także narzędziem służącym do wywierania pozytywnego wpływu na umysł słuchacza. Osoba zachęcająca do pracy może powiedzieć: „Nie myśl jeszcze o bogactwie, które możesz zdobyć, ani o tych podróżach do najwspanialszych zakątków świata organizowanych przez firmę dla liderów, o wymarzonym samochodzie i porządnym wykształceniu dla twoich dzieci. Jeszcze o tym nie myśl, skupmy się najpierw na tym, jaką pracę masz wykonać, czego od ciebie oczekujemy”. W trakcie słuchania przez umysł odbiorcy przewiną się zapewne obrazy pięknych samochodów, wakacji w egzotycznych miejscach, eleganckich hoteli i zagranicznych uczelni – i odbiorca może doznać radosnego podniecenia.

### **Podtyp presupozycji z „nie” w znaczeniu subtelnie pozytywnym**

Czasem nasz wpływ może być bardziej delikatny, kiedy przeczenie z „nie” poprzedzimy spójnikiem „czy”, „lub”, „albo”.

„Czy nie chciałbyś?”.

„Możemy tam pójść lub nie”.

Pozytywne, a zarazem delikatne użycie presupozycji z „nie” może być czasem osłabione przez słowo, które po nim następuje: np. „nie żartuj”, „nie bądź zazdrosny”. Słuchacz nie od razu przestaje żartować czy odczuwać zazdrość. Niekiedy musimy powtórzyć nasz komunikat kilkukrotnie. Efekt uzyskany w takich komunikatach nie zachodzi dzięki ich znaczeniu (semantyce), ale dzięki tonowi głosu, zmianie postawy ciała i innym pozasemantycznym środkom wpływu.

## **3.2.2. Presupozycje następstwa czasowego**

Są to zdania z zastosowaniem słów umieszczających daną czynność w czasie: „podczas”, „po”, „w”, „w czasie”, „gdy”, „zanim”. Dodając do tych słów pozytywne skojarzenie, uzyskujemy pewność, że informacja zostanie dobrze przyjęta przez słuchacza.

- „Gdy jutro siądziemy do rozmów, dokumenty te będą uporządkowane”.  
Zdanie to zakłada, że mimo braku porządku w dokumentach jutro rozmowy będą się toczyć w sposób wcześniej zaplanowany.
- „Zanim podpiszesz umowę, chcę coś z tobą przedyskutować”.  
Presupozycja zakłada, że rozmówca podpisze umowę.

Podobnie konstrukcje:

- „Czy chcesz przeczytać ulotkę, zanim się zdecydujesz na ten produkt?”  
Presupozycja zakłada, że rozmówca zdecyduje się na produkt.
- „Odwiedzisz ją po naszym spotkaniu?”  
Zdanie zakłada, że nasze spotkanie się odbędzie.
- „Czy po zakupie tego produktu obejrzysz naszą nową ofertę?”  
Presupozycje ze słowem „po” mają zwykle konstrukcję „Czy chcesz zrobić x po zrobieniu y?”.

Presupozycje z następstwem czasu, w których występuje synchronizujące słowo „podczas”, kierują uwagę słuchacza na pierwszy plan czasowy wynikający ze zdania nadrzędnego i pozwalają zasugerować coś mniej przyjemnego w następnym zdaniu, często gramatycznie podrzędnym.

„Podczas przyjęcia będziemy mogli omówić niektóre z zaistniałych kontrowersji”.

Miłe skojarzenia związane ze słowem „przyjęcie” budują założenie, że w czasie jego trwania znajdzie się chwila na próbę wysondowania lub „zmiękczenia” naszego rozmówcy.

„Podczas poznawania założeń naszego biznesu docenisz w pełni możliwości, jakie wiążą się z podjęciem z nami współpracy”.

Zdania ze słowem „podczas” mają postać: „(coś) x będzie miało miejsce podczas y”. Przyimek „podczas” odwołuje się do synchroniczności zdarzeń przeszłych lub przyszłych, a przez to znakomicie nadaje się do oddania następstwa czasowego.

Presupozycje z następstwem czasu są dla wprawnego negocjatora łatwe do uchwylenia. Rzecz w tym, że sugerując następstwo w czasie, możemy wiedzieć o czymś, co się zdarzyło, co może się zdarzyć lub co zaplanowaliśmy, a o czym nie wie nasz rozmówca. Stosowanie presupozycji czasowych może zatem spowodować, że będziemy słusznie bądź niesłusznie oskarżeni przez naszych kontrpartnerów o nieuczciwość, złe zamiary, przemilczenie okoliczności istotnych dla drugiej strony. Dlatego stosując świadomie presupozycje następstwa czasu, należy brać pod uwagę ewentualne skutki ich zastosowania.

W języku oficjalnym presupozycje z następstwem czasu często brzmią sztucznie, gdyż odwołują się do okoliczności niezwiązanych z daną sytuacją, co jednak może przyciągać uwagę słuchaczy, np.:

„Zanim tutaj przybyłem, żeby do was przemawiać...”.

W języku polskim do presupozycji z następstwem czasu znacznie częściej odwołujemy się w relacjach z bliskimi osobami i w kontaktach, którym pragniemy nadać klimat relacji familiarnych.

### 3.2.3. „Spinacze”

Metaforycznym określeniem „spinacze” zostały nazwane zdania oznajmujące lub – częściej – pytania, które zawierają słowa: „bo”, „ale”, „albo”, „czy też”. „Spinacze” tworzą wybór, nie kwestionując przy tym doświadczeń rozmówcy. Tworzą ewentualnie pewne założenia, gdy przybierają postać pytań.

„Zrób to za mnie, bo się śpieszę”.

Interesujące jest, że spójnik „bo” w pewnym sensie działa tak, że to, co po nim następuje, nie ma już istotnego znaczenia. Ta część zdania może mieć znaczenie dla nadawcy komunikatu, ale niekoniecznie dla jego odbiorcy. Dowiódł tego następujący eksperyment: do osób czekających w kolejce do skorzystania z kserografu podchodziły różne osoby, prosząc o przepuszczenie. Te z nich, które podawały jakiegokolwiek uzasadnienie, miały większą szansę od tych, którzy takiego uzasadnienia nie podawały<sup>41</sup>. Wystarczyła sama forma z „bo” i grzeczny ton głosu, natomiast uzasadnienie mogło być całkowicie bezzasadne, nieprawdziwe, a nawet absurdalne. Jest tak, gdyż refleksja nad czyimś uzasadnieniem to większy wysiłek niż ustąpienie, nie mówiąc już o braku możliwości zweryfikowania usłyszanego komunikatu. Poza tym możemy być zatopieni w swoich myślach i nie chcemy tego stanu porzucać.

„Proszę mnie przepuścić, bo chcę skopiować te kilka stron”.

„Proszę mnie przepuścić do kasy, bo muszę kupić bilet i dojechać do...”.

Możemy wykorzystać ten trik w trudnych sytuacjach, np. gdy śpieszymy się na pociąg, pamiętając jednak o miłym, choć pełnym przejęcia tonie głosu i postawie wyczekującej na przyzwolenie, które może być mało wyraźne (np. lekkie przesunięcie ciała dające nam możliwość dojścia do kasy).

Zdarza się czasem usłyszeć wypowiedź: „ma pan całkowitą rację, ale...”. Niby przyznano rację, ale jednocześnie zaprzeczono. Użycie „ale” w sposób delikatny unieważnia pierwszą część zdania. Porównajmy naszą reakcję na następujące dwa zdania:

„Tak, jest pan zadowolony ze współpracy z firmą X, ale chciałbym panu przedstawić naszą firmę”.

„Z firmy X na dłuższą metę trudno być zadowolonym, niech pan lepiej pozna naszą ofertę”.

Zdanie drugie w sposób jawny podważa przekonanie rozmówcy, co zwykle wywołuje sprzeciw i prowokuje do obrony stanowiska. Pierwsze natomiast zasiewa

41 Tamże, s. 68.

wątpliwość wobec początkowej części zdania, nie zaprzeczając jej otwarcie i przez to nie wywołując sprzeciwu<sup>42</sup>.

Podtyp presupozycji „spinaczy” z możliwością wyboru opiera się na wykorzystaniu spójnika „czy”. Daje on jeszcze większe możliwości niż „bo”, zdanie go zawierające przyjmuje bowiem, że zajdzie przynajmniej jedna z kilku możliwości. Stwarza to sytuację wyboru w ograniczonym zakresie uzależnionym od założenia bardziej podstawowego.

„Czy woli pan przedyskutować tę kwestię teraz czy po południu?”

Treść zdania zakłada, że coś przedyskutujemy, nie wiadomo tylko kiedy. Podobnie jest z pytaniami:

„Przyjdiesz na prezentację w ten wtorek czy w następny?”

„Płaci pan gotówką czy przelewem?”

Zdania, w których występują słowa: „ponieważ”, „skoro”, „jeśli”, zawierają często założenia – presupozycje sugerujące ograniczony wybór lub jego dokonanie w interesujących nas kwestiach (czyli w tych, z których powodu pragniemy wywrzeć wpływ na słuchacza).

„Ponieważ interesujesz się nowymi pomysłami, opowiem ci o pewnej propozycji”.

Warto dodać, że presupozycje typu „spinacz z wyborem” występują w formie stwierdzeń lub pytań oraz że użycie ich w formie pytań zwiększa siłę ich działania i maskuje sugestię. Ich siła ujawnia się bardziej, gdy w zdaniu użyjemy kilku założeń, czyli dokonamy spiętrzenia presupozycji. Umysł naszego słuchacza nieświadomie przyjmie wtedy kolejne presupozycje<sup>43</sup>.

„KIEDY pójdziesz do pracy, to JEŻELI znajdziesz chwilę, CZY skserujesz mi dokumenty?”

Wypowiadając takie zdanie, czynimy założenia: na pewno pójdziesz do pracy, ale wiem, że możesz być zajęty, chcę więc sam być uprzejmy, by skorzystać z twojej uprzejmości. Budując presupozycje „spinacza z wyborem”, pamiętajmy, żeby dobrze wczuć się w sytuację drugiej strony i nie osłabić oddziaływania presupozycji (na przykład przez ich spiętrzenie), ale je wzmocnić. Stąd też z presupozycji z możliwością wyboru warto korzystać w korespondencji, kiedy dysponujemy czasem i możemy przemyśleć każde słowo, jakie znajdzie się w naszym handlowym liście intencyjnym, odpowiedzi na ofertę, korespondencji aranżującej ważne spotkanie, piśmie domagającym się wyjaśnień lub przynaglającym drugą stronę do określonego postępowania.

42 Tamże, s. 69.

43 J. Maciuszek, *Komunikacja...*, dz. cyt., s. 71–72.

### 3.2.4. Presupozycje świadomościowe

Są to presupozycje zwracające uwagę słuchacza, a zarazem uniemożliwiające mu kwestionowanie idei zawartej w zdaniu. Posługujemy się w nich konstrukcją „ukrytego autorytetu”. Takie zdania zawierają słowa i zwroty: „wiedzieć”, „zdawać sobie sprawę”, „zauważyć”, ale też „widzieć”, „słyszeć”, „wyobrazić sobie”.

„Czy zdajesz sobie sprawę, jak wiele dla was zrobiłem?”.

Wyjaśnienie presupozycji: „wiele dla was zrobiłem” to pewnik; czy wiadomo jednak, jak wiele?

Presupozycje tego rodzaju posługują się zewnętrznie bądź wewnętrznie ukrytym autorytetem, skrywanym za słowami „wiedzieć”, „zdawać sobie sprawę” itp. Przy konstruowaniu takich presupozycji bardzo ważne są kontekst i pewność siebie, choć nie rażąco nadmierna.

Podtyp presupozycji świadomościowych polega na używaniu grupy słów: „widzieć”, „słyszeć”, „wyobrazić sobie”. Odnoszą się one nie do samej świadomości, ale do funkcji z nią związanych. Zmuszają słuchaczy do większej uwagi, często mogą też służyć do wyrażania oburzenia.

„Wyobraź sobie, co mi się przytrafiło” – zwrócenie baczniejszej uwagi.

„Czy słyszał ktoś o takim postępowaniu, żeby...?” – oburzenie.

### 3.2.5. Zmiana czasu

Zmiana czasu jest słabą presupozycją. Jej istota polega na potwierdzeniu dowolnej informacji i stworzeniu kontekstu, który w imię porozumienia domaga się uściślenia jej zakresu. W presupozycji z następstwem czasu proponujemy ograniczony wybór, w presupozycji ze zmianą czasu – stawiamy słuchacza wobec konieczności uściślenia mało precyzyjnej wypowiedzi, żeby mógł zrozumieć intencje mówiącego.

Zdania zawierające słowa: „zacząć”, „skończyć”, „prześcić”, „kontynuować” oraz „już”, „jeszcze”, „ciągle”, „nadal” wraz z odpowiednim czasownikiem stanowią eksplikację tej presupozycji. Przykładowo:

„Pragniemy na jakiś czas przerwać współpracę, co naszym zdaniem nie przekreśla wzajemnych, przyjaznych kontaktów” – co się zakończy, a co będzie trwało?

„Czy ciągle się jeszcze gniewasz?” – może już dasz spokój emocjom i wszystko wróci do normalności.



Presupozycje z następstwem czasu i zmianą czasu oraz presupozycje świadomościowe możemy stosować do konstruowania zdań aplikujących lub rozbi-  
jających, np. powiedzenie austriackiej biurokracji z czasów utrwalania zaboru  
w XIX w.: „co było, a nie jest, nie pisze się w rejestr”.

### 3.2.6. Wieloznaczności

Wieloznaczność fonologiczna występuje wówczas, gdy słowa lub wyrażenia o tak-  
im samym brzmieniu mają różne znaczenia. Synonimem wieloznaczności fono-  
logicznej jest określenie „homonimia”, które jednak obejmuje także wieloznacz-  
ności powstające w trakcie metaforycznego używania języka. W językoznawstwie  
trwa dyskusja nad zagadnieniem silnej i słabej wersji homonimii.

Homonimia silna<sup>44</sup> występuje wtedy, kiedy dane słowo ma dwa różne, niema-  
jące nic ze sobą wspólnego znaczenia, np. „zamek” jako dawna budowla i mecha-  
nizm w drzwiach.

Przykładem homonimii słabej jest rzeczownik „nektar”, przymiotnik „śliski”,  
czasownik „trawić”. Rzeczownik „nektar” w każdym zakresie użycia oznacza płyn,  
np. „nektar” kwiatów, „nektar” brzoskwinowy, ale również „nektar” miłosny –  
w użyciu metaforycznym. Czasownik „trawić” może się odnosić do procesu che-  
micznego w przewodzie pokarmowym lub innych zjawisk, np. rdza „trawi” metal.

W negocjacjach i komunikacji międzyludzkiej sporo problemów nastęrcza  
homonimia przymiotnikowa. Takie słowa, jak „fałszywy”, „śliski”, mają zbliżony  
zakres znaczeniowy (homonimia słaba). Bliskość znaczeniowa powoduje, że wie-  
loznaczność staje się metaforą, np.

---

44 Autorzy książki o podstawach językoznawstwa kognitywnego rozważają lukę, jaka istnieje w badaniach nad językiem, a dotyczy wieloznaczności homonimicznej: „O ile wiemy, nikt nie przyznaje się otwarcie do tego, że głosi silną wersję pozycji homonimicznej, według której pojęcia wyrażane przez ten sam wyraz (jak dwa sensy wyrazu «podpierać», czy też wiele sensów przyimka «w») są od siebie niezależne i nie mają żadnych istotnych związków. Chociaż dosłownie wszyscy teoretycy homonimii są zwolennikami słabej wersji, w praktyce wydaje się, że istnieją tylko silne wersje teorii homonimii, gdyż nikt nie próbował dokładnie opisać podobieństwa potrzebnego do podtrzymania słabej wersji teorii. A istnieje poważna przyczyna, dla której nie uczyniono dotąd próby, aby dokonać dokładnego opisu takich przykładów, jakie omawialiśmy. Przyczyną jest fakt, że taki opis wymagałby ustosunkowania się do problemu, jak pojmujemy i rozumiemy te obszary doświadczenia, które nie są dobrze zdefiniowane we własnych terminach, lecz można je uchwycić jedynie w terminach innych obszarów doświadczenia. Na ogół ani filozofowie, ani językoznawcy nie zajmowali się dotychczas takimi zagadnieniami”. G. Lakoff, M. Johnson, *Metafory...*, dz. cyt., s. 141.

„To jest fałszywy pogląd na tę sprawę”.

Zdanie to może oznaczać zarówno niezgodę bądź złe zrozumienie rozmówcy, brak wiedzy, błędny pogląd na skutek pomyłki, jak i świadome wprowadzenie kogoś w błąd, czyli kłamstwo. Słowo „fałszywy” niesie zatem całe spektrum winy – od lekkomyślnego braku skupienia, poprzez niewłaściwą ocenę czyjegoś rozumowania lub wartościowania, aż po celową dezinformację. Tę wieloznaczność można łatwo wykorzystać w obronie swego stanowiska, osoby, firmy, tłumacząc:

„Prawdopodobność i rzetelność informacji leży w naszym interesie”.

„Nasze produkty były kilka lat przygotowywane i testowane w laboratoriach takich instytutów naukowych, jak...”.

Pierwsze zdanie polemizuje z bardziej negatywnym odniesieniem znaczeniowym słowa „fałszywy”, drugie – z łagodniejszym, jednocześnie odwołując się do zewnętrznego autorytetu, co może odegrać ważną rolę w konkretnej polemice.

Nieco inaczej przedstawia się zakres słabej homonimii w przypadku przymiotnika „śliski”.

„To śliski człowiek”.

„To śliska sprawa”.

„To śliski interes”.

We wszystkich podanych przykładach słowo „śliski” ma kontekst metaforyczny, jednocześnie zachowując pewną otwartość na podstawowe znaczenie słowa „śliski” występujące w takich wyrażeniach, jak: „śliska podłoga”, „śliska nawierzchnia”.

Wspólna dla wszystkich zakresów użycia słowa „śliski” jest otwartość znaczeniowa na wyrażenia: „niepewny”, „możliwość wywrócenia się, wypadku” (choćby tym wypadkiem miało być bankructwo, stanie się ofiarą oszustwa czy popełnienie przestępstwa) itd.

Wieloznaczność zakresu występuje często z metaforycznym użyciem czasowników, np. takich czasowników o potencjale negatywnym (niedookreślonym jednak w komunikacie), jak: „porzucił”, „złamał”, „rozbił”, „wypalił się”.

„On porzucił to zajęcie”.

„Oni złamali umowę”.

„Ich działanie rozbiło naszą firmę”.

„Ona wypaliła się zawodowo”.

Nieokreśloność czasowników „niszczących” pozostawia spory margines na pozytywny kontekst znaczeniowy, np.

„Polacy złamali szyfr Enigma”.

Wieloznacznościom metaforycznym mogą też towarzyszyć czasowniki o pozytywnym potencjale znaczeniowym, jak „poparł”, „obudził”, „rozszerzył”.

„Poparł jego sprawę”.

„Obudził ich zainteresowanie”.

„Rozszerzył ofertę”.

W celu zbudowania zdania zawierającego presupozycyjną wieloznaczność zakresu dobrze jest czasami zmienić zaimki wskazujące „ten”, „ta”, „to” na zaimki osobowe „twój”, „twoja”, np.:

„Ta sytuacja – twoja sytuacja – twoje położenie”.

„Ta pomoc – twoja pomoc – twoje podparcie”.

Oprócz zmiany gramatycznej zaimków w tych operacjach potrzebne nam jest bogate słownictwo i wyrobienie językowe (np. gdy poruszamy się na gruncie języka innego niż polski).

Związana z akcentowaniem wieloznaczność polega na nadawaniu zdaniu różnego sensu w zależności od nacisku na to czy inne słowo w akcie mówienia, np.:

„Lubiłem Z NIA przychodzić do tej restauracji”.

„Lubiłem z nią przychodzić do TEJ RESTAURACJI”.

Akcent mówiącego może wskazywać na osobę lub miejsce.

Tego typu wieloznaczność bardzo często występuje w zdaniach z użyciem niektórych przymiotników, zwłaszcza tzw. przymiotników porządkowych: „pierwszy”, „ostatni”, „liczny”.

„Na uczelni PIERWSZY dzień upłynął na załatwianiu spraw administracyjnych”.

„NA UCZELNI pierwszy dzień upłynął na załatwianiu spraw administracyjnych”.

„To jest nasz OSTATNI wieczór”.

„To jest NASZ ostatni wieczór”.

„Tego dnia na placu zebrał się LICZNY TŁUM”.

„TEGO DNIA na placu zebrał się liczny tłum”.

„Tego dnia NA PLACU zebrał się liczny tłum”.

Informacja o części zdania, na którą należy zwrócić baczniejszą uwagę i zaakcentować, często znajduje się w kolejnym zdaniu. Kiedy czytamy list czy pismo do nas skierowane, mamy czas na analizę spójności tekstu, a tym samym intencji nadawcy komunikatu pisanego. Natomiast w mowie żywej możemy przez nieuwagę, zaafierowanie, wywołać efekt odmienny od zamierzonego, zwłaszcza gdy nasze porozumienie z rozmówcą czy słuchaczami nie jest najlepsze. Jeszcze większe trudności mają ci, którzy muszą zapisać czyjąś wypowiedź na przykład po to, żeby przekazać ją następnie w postaci komunikatu prasowego. W zdaniach złożonych sens – i tym samym akcent – może zależeć od wstawionych przecinków.

### 3.2.7. Liczebniki porządkowe i przymiotniki położenia

Stosowanie liczebników porządkowych ma niekiedy dużą moc tworzenia wypowiedzi wieloznacznych. Każde ze słów: „pierwszy”, „drugi”, „trzeci”, ale także „początkowy”, „kolejny”, „następny”, „środkowy”, „centralny”, „końcowy”, „ostatni”, oprócz dwu- lub wielostopniowej informacji może w zależności od kontekstu zawierać ocenę. Siła tej presupozycji tkwi w kontekście oraz wielopłaszczyznowości niesionych przez nią informacji. Liczebnik porządkowy „pierwszy” rodzi domniemanie istnienia czegoś drugiego i ewentualnie całego ciągu. Liczebnik porządkowy „drugi” zakłada jako pewnik istnienie czegoś pierwszego i domniemanie kolejnych elementów. Kontekst, jeszcze częściej zaś istniejące w danych sytuacjach zwyczaje, wpływają na to, co pewne, a co domniemane.

„Pierwszej nagrody nie przyznano”.

Słyszac takie zdanie wyrwane z kontekstu komunikatu, możemy przypuszczać, że przyznano prawdopodobnie tylko drugą i trzecią nagrodę oraz wyróżnienia.

Przymiotniki dotyczące położenia: „początkowy”, „kolejny”, „następny”, „środkowy”, „centralny”, „końcowy”, „ostatni” budują podobne założenia wieloznaczności informacji i oceny.

- „Pierwszy” może znaczyć: najlepszy, rozpoczynający, ale też pozbawiony doświadczenia.
- „Centralny” – znaczy tyle, co znajdujący się w wypełnionej przestrzeni albo ważny.
- „Środkowy” – często znaczy: pozostający w centrum uwagi, istotny, a nawet harmonijny.
- „Końcowy” – może znaczyć: zamykający albo unikatowy.
- „Ostatni” – może znaczyć: dawny, stary albo cenny, unikalny.
- „Początkowy” – może znaczyć: łatwy, słaby, niedoświadczony, niesprawdzony.

Odwołując się jednocześnie do przestrzeni i do czynności imiesłowy, np. „otwarty”, „otwierający”, „zamknięty”, „zamykający”, rzadziej występują w zwrotach, w których brzmią wieloznacznie. Mimo odsyłania do jakiejś przestrzeni mają mniejszy potencjał wieloznaczności presupozycyjnej – są definitywne w swym znaczeniu.

### 3.2.8. Przymiotniki stopniowane w pytaniach

Szczególną siłę presupozycyjną ma drugi stopień stopniowania przymiotników. Informuje on o istnieniu kategorii, do których odnosi się stopień pierwszy, i stwarza

domniemanie istnienia stopnia najwyższego, np. „mniejszy” buduje pewnik istnienia „małego” i przypuszczenie istnienia „najmniejszego”. Siła presupozycyjna stopniowanych przymiotników wzrasta, gdy o nie pytamy, zmuszając rozmówcę do podania ścisłej informacji lub skłaniając do porównań, które ze swej natury są relatywne i wieloznaczne.

„Ta łódka jest mniejsza od...”.

„To bardzo mała miejscowość”.

Jesteśmy zmuszeni do zapytania rozmówcy lub samych siebie: O ile mniejsza? Jak bardzo mała? W jakim stopniu mniejsza? Mniejsza od czego?

### 3.2.9. Implikacje

Implikacje polegają na połączeniu dwóch niekoniecznie związanych ze sobą wątków.

Implikacje ze spójnikami: „jeżeli”, „ale”, „ale nie”, „skoro”, „pomimo”, „ale”, „i”:  
„Jeżeli nie będziesz się więcej uczyła, nie zdasz na studia”.

„Możesz przychodzić na spotkania I czuć coraz większe zainteresowanie”.

„Weź się w garść I zrób to teraz”.

Warto zwrócić uwagę, że spójniki kierują naszą uwagę w różne strony. Przykładowo dwa zdania połączone równorzędnie spójnikiem „ale” w zdanie złożone powodują, że pierwsze zostaje unieważnione, a drugie uwypuklone – zaakcentowane. Dwa zdania połączone spójnikiem „i” mają taką samą wagę znaczeniową – ich akcentowanie jest równomierne. Wreszcie dwa zdania równoważne połączone spójnikiem „pomimo” powodują, że pierwsze jest wzmocnione, a drugie pozostaje niejako w tle (ranga i akcentowanie drugiego bywa zmniejszona). Spójniki wpływają zatem na organizację naszego doświadczenia i to doświadczenie wyrażają (odkrywają, np. przed słuchaczem)<sup>45</sup>.

Implikacje zawierające słowa: „ponieważ”, „skoro”, „w czasie”.

„SKORO tu jesteś, pewnie chciałbyś, żebym cię czymś zainteresował”.

Implikacja równoważno-czasowa zawiera słowa: „a jednocześnie”, „równocześnie”.

„Najlepsze zabawy to takie, podczas których dziecko RÓWNOCZEŚNIE się uczy”.

W implikacji semantycznej użyte formy gramatyczne, np. imiesłowy, odwołują się do określonego znaczenia.

45 Zob. A. Batko, *Sztuka perswazji, czyli język wpływu i manipulacji*, Gliwice 2004, s. 63 i n.

„Wchodząc tutaj, zauważyłem plakat, który głosił...” – mówiący nawiązuje do treści plakatu, który zauważył.

Implikacja przyczynowo-skutkowa z użyciem słów: „możesz”, „powinieneś”, „trzeba”, „umożliwi”, „zazwyczaj”.

„Teraz, kiedy zostałaś sama, musisz znaleźć sobie pracę, która UMOŻLIWI ci lepsze zarobki”.

Implikacja – równoważnik kompleksowy z użyciem słów „to znaczy, że”.

„Uczestnictwo w kursie z negocjacji ZNACZY, ŻE chcesz zrobić karierę w biznesie”.

Każdy z wymienionych typów implikacji ma silny potencjał presupozycyjny. Sugeruje, wręcz narzuca pewien pogląd, jakąś część czyjejś wizji świata, może służyć do budowy wyrażenia świadczącego o zdolności czytania w czyichś myślach (zob. 3.2.13. Czytanie w myślach). Zdania zawierające implikacje mają naturalną łatwość łączenia się z innymi, stąd też często stosujemy je w różnych kontekstach i typach wypowiedzi, zwłaszcza zaś dokonując spiętrzenia presupozycji.

### 3.2.10. Łączenie niewynikające

Łączenie niewynikające polega na zestawianiu kompletnie do siebie nieprzystających, ale niezupełnie przypadkowych wątków. Zdania (lub równoważniki zdań)<sup>46</sup> budują domniemania, ale ich kształt gramatyczny i struktura nie muszą przybierać formy implikacyjnej. Łączenia niewynikające od czasu awangardy lat 20. XX stulecia pojawiały się zarówno w literaturze<sup>47</sup>, w sprawozdaniach ekspertów, jak i w reklamowych hasłach. Łączenie niewynikające odnajdujemy w dwóch odmiennych sytuacjach:

- 1) w narracyjnym uogólnieniu,
- 2) w wyrazistym frazeologicznym wyróżnieniu.

Sytuacja pierwsza:

„Osiąganie wysokich not w szkole świadczy o wysokiej inteligencji”.

46 Częste stosowanie równoważników zdań wynika stąd, iż za postrzeganie rzeczowników i przymiotników odpowiada inna część mózgu – związana z przyjemnymi obrazami, a za postrzeganie czasowników inna – związana z przygotowaniem organizmu do zwiększonego wysiłku.

47 Np. A. Lovell, *Niuans*, „I irys się wygina, gdy motyl na nim siada”. Cz. Miłosz, *Pory roku*, „Nagie drzewo, pełne praków przelotnych, o chłodnym poranku, bo śnieg jeszcze w górach”. Dwuwiersz Cz. Miłosza jest równoważnikiem zdania – nie ma orzeczenia.

„Łączenie obrazów i treści cokolwiek wątpliwych dla przeciętnego odbiorcy jest podstawą reklamy”.

Sytuacja druga:

„Ojciec prac” – w zastosowaniu reklamowym

Łączenie niewynikające często na poziomie meta – teoretycznym jest trudno zauważalne, a slogan reklamowy odwrotnie, ma w nas „uderzać” – intensywnie zwracać uwagę.

Duże znaczenie ma w tej presupozycji artykulacja czy jest monotonicznie jednorodna, czy odwrotnie z wyrazistym akcentowaniem.

### 3.2.11. Presupozycje z ukryciem

Presupozycje z ukryciem mają postać pytania. Składają się z kluczowego zwrotu wprowadzającego i ukrytego za nim polecenia przedstawionego jako pytanie. Siła tej presupozycji polega na podwójnym ukryciu: zarówno przez kluczowe pytanie wprowadzające, jak i przez wyrażenie polecenia w sympatyczniejszej w odbiorze formie pytania.

Pytająca część polecenia nie musi być wzmocniona znakiem zapytania na końcu zdania. Grzecznie wyrażone polecenie nie musi zresztą przybierać formy pytania – wystarczy, że zastosujemy jeden lub kilka zwrotów grzecznościowych, np.:

„Bardzo proszę o zamknięcie drzwi”.

#### **Kluczowe zwroty wprowadzające**

#### **Pytania jako polecenia**

Ciekaw jestem, czy możesz	→	powiedzieć, czego naprawdę chcesz?
Zadaję sobie pytanie, czy wiesz jak	→	uczyć się w inny sposób?
Zastanawiam się, czy wiesz, jak	→	bawić się tymi zwrotami i równocześnie uczyć się ich.

Ostatni przykład zawiera dodatkową presupozycję, a mianowicie implikację równoważno-czasową (dlatego kończymy go kropką, a nie znakiem zapytania).

### 3.2.12. Cytaty

Zdanie dające do zrozumienia, że ktoś coś powiedział – tajemniczy „oni”:

„Powiedziano mi właśnie, że...”.

Cytaty to presupozycje bardzo przydatne do wyrażania treści delikatnych, niekiedy wręcz takich, których wypowiedzenie wprost naraziłoby rozmówcę na zarzut zbyt dużej bezpośredniości, nadmiernie silnej ingerencji w czyjeś sprawy lub nawet chamstwa.

„Mój znajomy w takich sytuacjach zwykł mawiać...” – cytat prosty.

Stosując cytaty, możemy niekiedy uciec się do konfabulacji, np. mówiąc do osoby Y:

„Ten Z to (w tym miejscu pada pejoratywne określenie w odniesieniu do Z) – słyszałem, co Z mówił do V” – i przytaczamy jego słowa.

Cytat wypowiadamy niekoniecznie po to, żeby wyrazić nasze oburzenie. Możemy go wykorzystać, aby przekazać informację zawartą w komunikacie Z i za jej pomocą wywrzeć szokujący wpływ na słuchacza.

Cytaty to jedna z nielicznych presupozycji, które możemy wzajemnie spiętrzać, np.:

„Mój trener opowiadał mi, jak w pewnej sytuacji jego towarzysz na kursie odezwał się do osoby, która musiała odpowiedzieć na...”.

### 3.2.13. Czytanie w myślach

Mówca wie – albo wydaje mu się, że wie – co inni myślą lub czują.

„Wiem, dlaczego to zrobiłeś”.

„Powiedziała to tylko dlatego, że była na mnie zła”.

„Widzę, że jesteś zdenerwowany”.

Ważne, by zdawać sobie sprawę, że takie wypowiedzi mogą samodzielnie bądź w spiętrzeniu pełnić rolę środka wywierania wpływu, np. w hasłach propagandowych czy reklamowych, nie wspominając o sytuacjach, w których usiłujemy kogoś do czegoś przekonać.

### 3.2.14. Anonimowy autorytet

Są to opinie i sądy, których wyraziciel zostaje pominięty.

„Ciekawość to dobra rzecz”.

„Dobrze jest być punktualnym”.

„Dzieci mają prawa...”.

„Starość jest bogata w doświadczenia”.

„Uroda szybko przemienie”.



### 3.2.15. Nominalizacje

Polegają na osłabianiu bądź likwidowaniu wydziwku zdania przez używanie rzeczowników odczasownikowych. Jest to szczególna i silna presupozycja pozwalająca skonstruować komunikat, nikogo nie urażając i nie czyniąc konkretnych osób odpowiedzialnymi za jakieś zdarzenia. Stosuje się je często w języku technologii, polityki i publicznej komunikacji, ponieważ – jako zdepersonifikowane – wyjaśniają rzeczywistość, ale unikają słów, które mogłyby zostać odczytane jako zamiar napiętnowania kogokolwiek.

„Mamy problem ze wzajemnym porozumieniem się”.

### 3.2.16. Czasownik niedookreślony

Czasowników niedookreślonych używa się w odniesieniu do świadomości: „uświadamiać sobie”, „doświadczać”, „odkrywać”, „rozumieć”, „pamiętać”.

„Należy pamiętać...”.

„Można sobie uświadomić...”.

Presupozycja „czasownik niedookreślony” jest bliska wieloznaczności homonimicznej z użyciem czasownika – z tym zastrzeżeniem, że w presupozycji czasownik występuje wyłącznie w formie bezokolicznika, dlatego jest to inna jednostka klasyfikacji presupozycji.

### 3.2.17. Generalizacja

Dotyczy zdań zawierających słowa: „inni”, „obcy”, „rodacy”.

Stosowanie tej presupozycji musi być zawoalowane albo istotnie złagodzone, żeby w ogóle mogła ona oddziaływać. W przeciwnym razie wskazywałaby na problem między mówiącym a reprezentantem danej grupy.

„Młodzi pracownicy nie sprawdzą się na tym odcinku”.

„Niemcy są zazdrośni w kontaktach służbowych”.

Zdania te nie brzmią przekonująco, możemy ich jednak użyć w swobodnej rozmowie, jeśli poprzemy je przykładem i dodatkowym uzasadnieniem.

### 3.2.18. Brakujący wskaźnik odniesienia

W takich presupozycjach zaimek zastępuje konkretne słowo czy nawet część zdania, które powinno być wypowiedziane lub napisane zamiast niego.

„Można się było tego spodziewać” – czego konkretnie?

„To nie jest trudne” – co konkretnie masz na myśli, tak mówiąc?

### 3.2.19. Pytanie jako krytyka

Sformułowanie pytania w taki sposób, że skrywa ono dezaprobatę.

„Czy nie wydaje ci się, że za mocno się malujesz?”.

„Czy twoim zdaniem jest to właściwy sposób postępowania w takiej sytuacji?”.

### 3.2.20. Pytanie jako zmuszenie do myślenia

W pytaniu może być zawarty komunikat zmuszający do wysiłku, zwłaszcza intelektualnego.

„Czy uważasz, że jest to dobry sposób na...?”.

„Czy życzyłbyś sobie, żebym...?”.

### 3.2.21. Pytanie jako informacja

Pytanie bywa słabą formą ukrycia informacji o naszym prestiżu.

„Czy wiesz, że dostałam nowy komputer?” – w domyśle: lepszy od twojego.

„Nie wiem, czy dotarła do państwa informacja, że nasza mała firma w zeszłym roku zarobiła milion dolarów?”.

### 3.2.22. Pytanie jako podniesienie (podkreślenie) swojego statusu

W tej presupozycji, jak w żadnej innej, prawie wszystko zależy od kontekstu.

„Czy dobrze zrobiłem, wybierając studia blisko domu?”.

Kontekst polega na tym, że odbiorcą pytania jest osoba, która nie była w stanie pracować i uczyć się w innym mieście.

Pytanie podkreślające status mówiącego działa zwłaszcza wówczas, gdy przewrotnie nada mu się formę negatywną:

„Czy zajmowanie się presupozycjami nie jest stratą czasu?”

„Czy w dzisiejszych czasach ktokolwiek zakwestionuje pożytek wynikający ze znajomości języków obcych?”

### 3.2.23. Pytanie jako zmuszenie do podjęcia decyzji

Do tej kategorii należą pytania, które mogą prowadzić do zakończenia rozmów, ale i dezorientacji. Jest to presupozycja słaba.

„Podjęliśmy decyzję o zakończeniu negocjacji. Jakie zatem są wasze propozycje końcowe?” – pytanie zadane partnerom, którzy nie przygotowali dodatkowych propozycji.

„Czy zdecydowała się pani na ten zakup?”

Presupozycje w języku polskim łatwiej tworzyć, korzystając z mowy potocznej, zwracając się do kogoś bezpośrednio, po imieniu, per ty (zob. 3.2.6. Wieloznaczność). Często zatem warto przełożyć język oficjalny (w polszczyźnie wyposażony w formę Pan, Pani) na konwersację bezpośrednią, następnie zastosować presupozycję i tak zbudowane zdania z powrotem przełożyć na język obowiązujący w kontaktach służbowych.

\* \* \*

Język jest instrumentem, którego możemy używać na wiele sposobów. Ten sam wzorzec użycia języka w jednej sytuacji może być sklasyfikowany jako niepełny i zniekształcony, w innej zaś np. znakomicie posłużyć do budowy porozumienia w rozmowie z osobą pobudzoną emocjonalnie.

Opisane z perspektywy psycholingwistyki kognitywnej narzędzia, jakimi są presupozycje, mają wielorakie zastosowania:

- ułatwiają komunikację, zwłaszcza gdy mamy do przekazania nowatorskie bądź ważne dla nas treści,
- uprzedzają ewentualne problemy z porozumieniem się – nasza wypowiedź podyktowana zostaje przez obawy i ma na celu ich uprzedzenie,
- pomagają ukryć nasze zmieszanie jako rozmówcy (nadawcy komunikatu),
- pomagają rozszyfrować konsternację, w jaką popadł nasz współrozmówca.

Tabela 3. Nazwy, przykłady i opisy działania presupozycji

Nazwa presupozycji	Przykład presupozycji	Opis działania
Zwroty wprowadzająco-presupozycyjne	Gdybyś wiedział, jak łatwo wyobrazić sobie, że pewnego razu...	Odwołują się do wiedzy bądź wyobraźni i zawierają wiele słów oraz zwrotów o dużej sile „przylepności” syntaktycznej.
Presupozycje z „nie”	Nie oczekuj szybkich sukcesów. Nie martw się o przyszłość tego przedsięwzięcia.	Podświadomość nie zna słowa „nie” – partykuły przeczącej. Dlatego zdania z „nie” można używać w znaczeniu pozytywnym lub negatywnym.
Presupozycje z następstwem czasu	Zanim sfinalizujemy pertraktację, proszę przejrzeć protokół dodatkowych uzgodnień.	Są to zdania z zastosowaniem słów umieszczających daną czynność w czasie: „podczas”, „po”, „w”, „w czasie”, „gdy”, „zanim”. Dodając do nich pozytywne skojarzenie, uzyskujemy pewność, że informacja zostanie dobrze przyjęta przez słuchacza.
„Spinacze”	Zrób to, o co cię proszę, bo bardzo się śpieszę. Zanim podpiszemy umowę, sprawdźmy niektóre z uzgodnień.	„Spinacze” budują wybór, nie kwestionując przy tym doświadczeń rozmówcy. Tworzą ewentualnie pewne założenia, gdy przybierają postać pytań. Są to zdania oznajmujące, ale częściej pytające, które zawierają słowa: „bo”, „ale”, „albo”, „czy też”.
Presupozycje świadomościowe	Czy wiesz, jakie to dla mnie ważne? Bądź uprzejmy zauważyć, że twoje postępowanie prowadzi do... Czy zdajesz sobie sprawę, w jakim jesteśmy położeniu?	Są to presupozycje zwracające na coś uwagę słuchaczowi, a zarazem niepozwalające zakwestionować „idei” zawartej w zdaniu. Posługujemy się w nich konstrukcją „ukrytego” autorytetu. Zdania takie zawierają słowa i zwroty: „wiedzieć”, „zdać sobie sprawę”, „zauważyć”, ale też „widzieć”, „słyszeć”, „wyobrazić sobie”.

Nazwa presupozycji	Przykład presupozycji	Opis działania
Zmiana czasu	Pragniemy na jakiś czas przerwać współpracę, co naszym zdaniem nie przekreśla wzajemnych, przyjaznych kontaktów.	Zmiana czasu jest słabą presupozycją, której istota polega na potwierdzeniu dowolnej informacji i domaganiu się uściślenia jej zakresu. Zdania zawierające słowa: „zacząć”, „skończyć”, „przestać”, „kontynuować” oraz „już”, „jeszcze”, „ciągle”, „nadal” + czasownik stanowią eksplikację tej presupozycji. W presupozycji „następstwo czasu” proponujemy pozorny wybór, w „zmiana czasu” stawiamy słuchacza wobec konieczności uściślenia nieprecyzyjnej wypowiedzi.
Wieloznaczności	To śliski temat. Ona wypaliła się zawodowo. Pierwszy dzień w pracy upłynął na...	Wieloznaczności dzielimy na homonimiczne silne i słabe, wieloznaczności zakresu oraz akcentowania.
Licznebniki porządkowe i przymiotniki dotyczące położenia	Pierwszej nagrody nie przyznano. To ostatni etap rozgrywek.	Každy liczebnik porządkowy oraz przymiotniki bliskoznaczne: „początkowy”, „ostatni” itp. zawierają w sobie oprócz informacji domniemanie jakiegoś szeregu bądź porządku.
Przymiotniki stopniowane	Bardziej się postarali?	Drugi stopień przymiotnika oprócz informacji zawiera domniemanie stopnia niższego i wyższego.
Implikacje	Skoro uczysz się negocjacji, zapewne po studiach będziesz szukał pracy w biznesie. Ponieważ zbagatelizowałeś zajęcia, masz kłopoty w czasie sesji. Przychodząc do państwa, poczyniłem założenie, że... Zajmowanie się technikami manipulacji językowych oznacza, że chce się dominować nad innymi.	Implikacjami są zdania proste, ale częściej złożone, zbudowane w ten sposób, że zawierają: słowa łączące: „jeżeli”, „ale”, „ponieważ”; spójniki: „i”, „skoro”; konstrukcje przyczynowo-skutkowe – od kontekstu zależy ich zwrotność i siła wynikania; konstrukcje semantyczne zaczynające się imiesłowami lub zawierające imiesłowy; równoważnik kompleksowy: x znaczy y.

Nazwa presupozycji	Przykład presupozycji	Opis działania
Łączenie niewynikające	Dobrym wychowankiem jest osoba nastawiona służalczo wobec pedagogów. Obetnij sobie połowę ceny.	Połączenie w poprawnie zbudowanym zdaniu dwóch prawd albo niezwiązanych ze sobą, albo nawet w sposób, który buduje nieoczekiwany kontekst.
Presupozycje z ukryciem	Zastanawiam się, czy mógłbyś widzieć ten problem inaczej.	Składa się ze zdania wprowadzającego i pytania w roli polecenia. Pytająca część polecenia nie musi być jednak wzmocniona znakiem zapytania na końcu zdania.
Cytaty	W takich sytuacjach nasz szef zwykł był mawiać... Powinniście mnie zapytać, co o tym sądzę... (zdanie wprowadzające).	„Włożenie” jakiegoś zdania albo dłuższej wypowiedzi w usta kogoś innego. Szczególnie przydatne w niezręcznych sytuacjach.
Czytanie w myślach	Wiem, dlaczego to zrobiłeś. Nie musisz z nimi rozmawiać, wiem, co odpowiedzą.	Mówca wie, albo tak mu się wydaje, co inni myślą, czują, planują.
Anonimowy autorytet	Dobrze jest być punktualnym. Ciekawość to pierwszy stopień do piekła. Uroda szybko przeminie.	Opinie i zdania oznajmujące, przy których podmiot je wypowiadający został ukryty.
Nominalizacje	Mamy problem z porozumieniem się.	Osłabianie lub czasem nawet likwidowanie działania zdania przez użycie rzeczowników odczasownikowych. Może świadczyć o chęci uniknięcia odpowiedzialności.
Czasownik niedookreślony	Należy pamiętać... Można powiedzieć, że...	Presupozycja ta „lubi” czasowniki odnoszące się do świadomości, używane w bezokoliczniku i w sposób bliski wszelkim wieloznacznościom.
Generalizacja	Inni, obcy, wszyscy...	Mało przekonujące zdania uogólniające, których możemy używać, gdy poprzemy je przykładem w swobodnej rozmowie.
Brakujący wskaźnik odniesienia	To było nie do przewidzenia.	Zaimek zastępuje konkretne słowo czy nawet część zdania, która powinna być wypowiedziana czy napisana zamiast niego.

Nazwa presupozycji	Przykład presupozycji	Opis działania
<b>Presupozycje występujące tylko w postaci pytań</b>		
Pytanie jako krytyka	Czy twoim zdaniem to jest właściwy sposób postępowania?	Tego rodzaju pytania często stosujemy, mając na celu odpowiedź krytyką na krytykę bądź złagodzenie krytyki przez domaganie się dodatkowych wyjaśnień. Dzięki takiemu postępowaniu zyskujemy na czasie, jesteśmy uprzejmi, a jednocześnie możemy nieraz wykazać absurdalność czyjegoś sposobu myślenia.
Pytanie jako zmuszenie do myślenia	Czy życzysz sobie takiego rozwiązania?	
Pytanie jako chwalenie się	Czy wiadomo wam, jakie obroty osiągnęła w zeszłym roku nasza firma?	Pytanie bywa słabą formą ukrycia informacji o naszym prestiżu.
Pytanie jako podkreślenie swojego statusu	Czy warto zajmować się naukowym podejściem do negocjacji?	Ogromne znaczenie kontekstu dla tej presupozycji wyda się po głębszym namyśle oczywiste.
Pytanie jako zmuszenie do podjęcia decyzji	Czy zdecydowaliście już o zakresie zamówienia?	Pytania takie mogą prowadzić do zakończenia rozmów, ale też do dezorientacji.

## Rozdział 4.

# Emocje i strukturalne algorytmy świadomości przydatne w ich rozpoznawaniu

Podstawowe emocje<sup>48</sup>, które mogą pojawiać się w procesie negocjacji i w zarządzaniu, wywołując opór u naszych partnerów, to gniew, lęk, smutek, frustracja, odpowiedzialność, krytyka. O ile gniew, lęk czy frustracja mają w rozumieniu potocznym konotację negatywną, o tyle poczucie odpowiedzialności jest postrzegane pozytywnie, smutek i krytycyzm zaś są ambiwalentne w zależności od sytuacji. Kluczowa dla takiego wyboru emocji jest kategoria oporu. Gniew, lęk, smutek, frustracja są emocjami wyrazistymi, które przejawiają się w widocznych zachowaniach zewnętrznych naszych partnerów, natomiast poczucie odpowiedzialności i krytyka mogą być wyrażane w postaci komunikatów zawołowanych. Przy dołączaniu tych stanów do zestawu analizowanych emocji decydującym kryterium okazało się nie tylko to, że często stanowią one „elegancki” sposób wyrażania oporu, ale także fakt odkrycia strukturalnych algorytmów świadomości do ich analizy.

Przez strukturalny algorytm świadomości należy rozumieć wzór postępowania w chwilach wystąpienia danych emocji u innych osób i u nas samych. Algorytm jest jednym z podstawowych pojęć informatyki oznaczającym ustaloną sekwencję czynności, których wykonanie prowadzi do rozwiązania zadania. W psychologii przewidywanie wszelkich sytuacji życiowych nie jest możliwe, dlatego zamiast podawania gotowych recept należy dostarczyć instrumentarium do samodzielnego ich układania. Takimi instrumentami mogą być pytania stosowane tak, jak stosujemy algorytm<sup>49</sup>. W psychologii algorytmy mogą być wyrażone w postaci pytań.

48 „(...) Przekonanie, że istnieje stan świadomości wolny od emocji, jest błędem. W każdym stanie świadomości jest przynajmniej implicite zawarta emocjonalna ocena”. E. Pöppel, A.-L. Edingshaus, *Mózg...*, dz. cyt., s. 52.

49 Przez algorytm rozumiemy sposób postępowania w danej sytuacji. Chodzi jednak o taki sposób postępowania, w którym program działania i samo działanie utożsamiają się, jak ma to miejsce w przypadku programów komputerowych.



Zastosowanie pytań-algorytmów do komunikacyjnego rozszyfrowywania emocji pomaga naszym partnerom w uwolnieniu się od nich, a nam umożliwia dokładniejsze zrozumienie uwarunkowań tych odczuć<sup>50</sup>.

## 4.1. Gniew

Algorytm: „Jakie reguły zostały pogwałcone, co wywołało gniew u mojego rozmówcy?” lub „Jakie reguły naruszono wobec mnie, kiedy odczuwam gniew?”.

Uzucie gniewu pojawia się, gdy osoby z naszego otoczenia w sposób drastyczny naruszają określone reguły lub ich nie przestrzegają<sup>51</sup>. Okazywanie gniewu i towarzysząca mu agresja pojawiają się zarówno u zwierząt, małych dzieci, jak i dorosłych. W sformułowaniu „określone reguły” możemy dopatrywać się zarówno instynktów, odruchów warunkowych, jak i skomplikowanych zasad obowiązujących w życiu społecznym. Możemy zatem zdefiniować sytuację: wywołujemy gniew przez naruszenie reguł, których nie znamy lub nie akceptujemy.

## 4.2. Lęk

Algorytm: „Jakich informacji potrzebujesz Ty lub Twój partner (partnerzy), żeby przestać żywić obawy?”.

Lęk najczęściej występuje, gdy brakuje nam informacji dotyczących zjawisk, które mogą się wydarzyć. Gromadzona w kolejnych doświadczeniach wiedza może być zapamiętywana razem ze stanami lęku lub przeciwnie – jako uwalniająca od niego. Świadoma część ludzkiego mózgu w ciągu minuty zapamiętuje przeciętnie dziewięć informacji, szacuje się natomiast, że w tym samym czasie część podświadoma przyswoi około 20 tysięcy. Wysiłki naszego gatunku, zmierzające

---

50 „Zanim jakieś przeżycie zostanie jasno i wyraźnie zarejestrowane w świadomości, już jest ocenione na poziomie emocjonalnym (...) ocenianie emocjonalne odbywa się niezależnie od świadomej reprezentacji zdarzenia”. E. Poppel, A.-L. Edingshaus, *Mózg...*, dz. cyt., s. 116.

51 W rozważanych algorytmach emocji chodzi o taksonomię zjawisk występujących u przeciętnej, typowej jednostki. W życiu społecznym często można spotkać osoby na granicy normalności psychicznej, u których odczuwanie lęku, gniewu, frustracji związane jest ze stanami psychopatycznymi lub maniakalno-urojeniowymi. Wówczas użycie algorytmu emocji staje się nieskuteczne.

do zapewnienia mu w miarę powszechnego bezpieczeństwa, są imponujące. Jednocześnie równie godne uwagi są umiejętności świadomego opanowywania lęku, czy też zmiany odczuć związanych z nim na przyjemne lub wręcz ekscytujące. Obserwacja ta legła u podstaw mechanizmu asocjacji i dysocjacji psychicznej<sup>52</sup>. Wskutek treningu możemy samodzielnie zmieniać asocjacje w dysocjacje lub odwrotnie, wiążąc te pożądane stany z określonymi, skojarzonymi sytuacjami.

### 4.3. Frustracja

Frustracja może być wywołana między innymi przez niemożność jasnego sprecyzowania działań na bliską przyszłość. Musimy jasno ustalić cel, często jednak pojawia się wewnętrzne przeświadczenie, że ogrom zadań, których pragnęlibyśmy się podjąć, nas przerasta.

Algorytm (I wersja): „Jakie pytania postawić, aby jaśniej określić cel zadań do realizacji w możliwej do przewidzenia przyszłości?”.

Algorytm (II wersja): „Jak podzielić nałożone na nas lub podjęte przez nas zadanie na mniejsze etapy, aby nie mieć poczucia, że nas ono przerasta, że mu nie podołamy?”. Uzupełniający wariant tego algorytmu brzmi: „Jaką kolejność realizacji celów przyjąć, skoro musimy podołać wielu zadaniom?”.

Poczucie frustracji może pojawić się, gdy spotkał nas zawód związany z niemożnością osiągnięcia tego, co zamierzaliśmy, lub też gdy nasz sukces nie spotkał się z oczekiwaną gratyfikacją. Wówczas należy obniżyć pułap oczekiwań, podzielić niezrealizowane zadania na mniejsze etapy, zwolnić tempo życia.

---

52 Niezastąpionym kluczem do samoobserwacji wewnętrznej jest umiejętność płynnego i momentalnego przechodzenia od stanu dysocjacji do stanu asocjacji. Dysocjacja ma miejsce wtedy, gdy możemy wystymulować naszą percepcję tak, by pozostawać skupionym wyłącznie na zewnętrznej obserwacji samego siebie (opanować i wyprzeć wewnętrzne uczucia cielesne natury psychosomatycznej). Chodzi o taki stan, w którym odczuwamy swoją „personę”, jak gdyby była obok lub przed nami, a nasze postrzeganie upodabnia się do pracy operatora na planie filmowym. Natomiast asocjacja występuje wtedy, gdy wyłączamy wyobrażeniową obserwację zewnętrzną i wypełnia nas radosna percepcja zmysłowa z całkowitym wyciszeniem konieczności uświadamiania sobie napływających myśli. Stan ten przez swą bezrefleksyjność najczęściej możemy spostrzec, kiedy z jakichś powodów zostaje nagle przerwany. Trening powinien umożliwić przemianę naszych odczuć, dysocjacji w asocjację i na odwrót, niejako „na zawołanie”. W stanach przykrych, na przykład gdy wdaliśmy się w sprzeczkę, lepiej oczywiście „zawiesić” percepcję bezpośrednią i przyjrzeć się całej sytuacji „z zewnątrz” niczym autor scenariusza lub reżyser spektaklu.

#### 4.4. Smutek

Algorytm: „Jak zamknąć uczucie smutku w określonej «przestrzeni», obudować go swoistym rytuałem tak, by odseparowany dał nam przynajmniej na pewien czas początkowo krótkie, a następnie coraz dłuższe chwile wytchnienia?”.

Smutek (często wszechogarniający), bez względu na to, czy występuje w stanach depresyjnych, czy też na skutek okoliczności, które przeżywamy (np. po stracie bliskiej osoby), prawie zawsze towarzyszy odczuciu niezrozumienia otaczającej nas rzeczywistości, z którą nie możemy się pogodzić. Owo beznadziejne niezrozumienie zmieszane z niemożnością pogodzenia się i poczuciem rezygnacji – to symptomy najbardziej rozpoznawalne u jednostek ogarniętych smutkiem. Do najczęściej stosowanych sposobów radzenia sobie z nimi należą różne sposoby odwracania uwagi, zmiana myślenia i zdolność jego wyłączenia. Walce ze smutkiem sprzyja zrytualizowanie obszaru związanego z problemami, na które reagujemy smutkiem. Upływ czasu sam w sobie stanowi cenną pomoc.

Smutek jest najtrudniejszym stanem psychicznym do transformacji na kategorie racjonalnego myślenia, jest bowiem dla naszej psychiki stanem w swej istocie „nie do objaśnienia”.

Zauważono, że w sytuacjach silnych zaburzeń emocjonalnych negatywne stany emocjonalne układają się w pary silniejsze/słabsze. Silnie odczuwany lęk może wywoływać u pewnych osób chroniczną depresyjną apatię (smutek), u innych zaś prowadzi do kumulującej się irytacji (gniewu). Podobnie ciągłej frustracji może towarzyszyć trwały lęk lub smutek.

#### 4.5. Odpowiedzialność

Algorytm poczucia odpowiedzialności polega na uświadomieniu sobie związku przyczynowo-skutkowego i jego kontekstu. Kontekst ten w wielu językach może być diametralnie różny, np. gdy przeczenie „nieodpowiedzialność” w jednym wypadku oznacza brak obowiązków, a w innym stanowi cząstkę wypowiedzianej nagany.

„Nie było mnie wtedy w kraju, więc proszę mnie traktować tak, jakbym był nieodpowiedzialny za...”.

„Pana postępowanie to kompletna nieodpowiedzialność”.

Analizując związek przyczynowy między A i B, musimy brać pod uwagę przeszłość A i przeszłość B, która wpływa na związek A i B (zasada ciągłości).

Jednocześnie musimy uwzględnić, że związek przyczynowy między A i B określa kierunek postępowania A i B łącznie, tylko B lub tylko A (zasada kierunku).

Zagadnieniem odpowiedzialności zajmują się nie tylko prawnicy-konstytucjoniści czy teoretycy nauk politycznych, ale także filozofowie w obrębie różnych gałęzi filozofii, od etyki po filozofię nauki. Zagadnienie to jest złożone, ponieważ zawiera w sobie nie tylko problematykę związku przyczynowego, ale także problemy analizy systemów, w których ów związek przyczynowo-skutkowy się realizuje. Należy wziąć również pod uwagę liczne i różne aspekty ludzkiego działania zależne od intencji, świadomości, postrzegania świata otaczającego jednostkę, posiadanych przekonań, nawyków, towarzyszących emocji.

Strukturalnie istotnym wątkiem zagadnienia odpowiedzialności jest złożona problematyka związku przyczynowego. Instruktywnym naświetleniem tego zagadnienia jest ukazanie związku przyczynowo-skutkowego w rozumieniu szerszym i węższym<sup>53</sup>.

Związek przyczynowo-skutkowy obejmuje trzy zasady:

1. zasadę ciągłości,
2. zasadę logicznego związku między działaniem i efektem działań,
3. zasadę przestrzegania obranego kierunku działań.

Wszystkie trzy zasady stanowią szersze rozumienie związku przyczynowo-skutkowego. Zasada druga stanowi zawężenie związku przyczynowego.

W teoriach systemowych (przekładających zagadnienia społeczne czy psychologiczne na ogólną teorię systemów) sformułowano opinię, zgodnie z którą w okresie gwałtownych zmian konieczne jest utrzymanie obowiązywania zasady drugiej (ściśłego związku) i trzeciej (zasady utrzymania kierunku), podczas gdy zasada ciągłości może zostać pominięta, a przynajmniej w znacznym stopniu zredukowana.

## 4.6. Krytyka

Algorytm: w krytyce kierowanej bezpośrednio pod naszym adresem niejednokrotnie zawiera się jakieś życzenie. Często warto zapytać wprost, czego życzy sobie krytykująca osoba, jakie warunki powinniśmy spełnić, by przestała nas krytykować.

---

53 Niezwykle inspirująca dla wypracowania algorytmów odpowiedzialności okazała się książka: C. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Warszawa 1996.

Rozszyfrowywanie intencji krytyka bywa bardzo trudne. Jednak gdy uzyskamy choćby przybliżoną wiedzę o życzeniu, które należałoby spełnić, by zadowolić krytykującą osobę, lepiej ją zrozumiemy. Dlatego też niektórzy uważają algorytm krytyki za najłabszy. Bywa, że w czyjejs krytyce skrywają się lęk, agresja, frustracja, urażone ambicje itp. W takiej sytuacji, stosując kolejne pytania-algorytmy, uzyskamy lepsze zrozumienie. Niekiedy jednak ludzie krytykują tych, od których są w jakimś stopniu zależni, choć nie chcą ujawnić przyczyny, gdyż naraziłoby to na szwank ich interesy i skutkowało niemiłymi konsekwencjami. W sytuacjach publicznych wyjaśnienie przyczyn krytyki jest trudne, gdyż partner może skrywać swoje uczucia – na przykład powziął na nasz temat pewne wyobrażenia, które się nie sprawdzają, otrzymał informacje, których nie chce lub nie może ujawnić, obawia się, że wyjawiając nam powód swej krytyki, będzie musiał ujawnić źródło owych niepochlebnych dla nas opinii. Będąc obiektem krytyki, warto się w nią wśluchać i zastosować słowa najbliższe do tych, których używa krytykująca nas osoba. Wszystko to jednak nie powinno nas odstręczać od próby odkrycia życzenia, jakie skrywa krytyka osoby, z którą pragniemy się porozumieć.

Istnieje rodzaj zawołowanej krytyki, który polega na wychwalaniu osoby Y w obecności osoby X. Taki rodzaj krytyki może być – w zależności od kontekstu – bardzo pomocny albo destrukcyjny. Pomocny staje się wtedy, gdy osoba X pragnie udowodnić, że jest równie sprawna, kompetentna, wiarygodna, ekonomicznie obiecująca jak osoba Y. Destrukcyjne działanie krytyki polega na naruszaniu poczucia przynależności i prawdziwej bądź wyobrażonej pozycji osoby X. Osoby stosujące ten rodzaj krytyki powinny pamiętać o metaprogramie „Ja–Inni”, zwłaszcza podczas przechodzenia w trakcie wywodu z liczby pojedynczej do mnogiej i z powrotem. Natomiast osoby znajdujące się w sytuacji, w której muszą wysłuchiwać pochwał dotyczących kogoś innego, poza próbą „dopasowania się” do czyichś wyobrażeń czy oczekiwań mają niewielkie pole manewru.

\* \* \*

Ocena stopnia zakorzenienia odmiennych punktów widzenia to jedna z najtrudniejszych „mielizn” w procesie negocjowania. Zakorzenie to zależy od pamięci i negatywnych doświadczeń, przy czym doświadczenia negatywne mogą służyć jedynie za kontrast dla czyichś przekonań. Rozróżnić między złym doświadczeniem ze wspólnego obszaru a złym doświadczeniem, którym ktoś posługuje się w utrwalającym stereotyp kontraście – to kolejny zakręt trudności.

## Rozdział 5.

# Opór w sytuacjach negocjacyjnych – założenia i przykłady

Negocjatorowi lub menedżerowi korzystniej jest przyjąć, że opór, na jaki natrafia w kontakcie z innymi ludźmi, jest wynikiem sposobu myślenia, komunikowania się i działania jego samego, mimo że psychologicznie jest to trudne. Korzyść z takiego założenia polega na konstatacji, że bezpośrednio można kontrolować jedynie własne reakcje i zachowania. Jeżeli zatem pojawia się opór, zmień sposób swojego myślenia, komunikowania się lub działania. Znajdź to, co u was wspólne lub podobne, taki aspekt zachowania, osobowości, światopoglądu, systemu wartości swojego klienta, z którym możesz się zgodzić i solidaryzować. Chociażby ułamek zgodności pozwoli Ci przebudować Twój wewnętrzny stosunek do niego i jego stanów emocjonalnych.

Zazwyczaj ludzie nie stawiają oporu samej zmianie, lecz niepewności, jaka jest z nią związana, na przykład obawiają się wpływu zmiany na swoje relacje interpersonalne. Jeśli to tylko możliwe, zaproś zatem te osoby z otoczenia klienta, których zmiana może najbardziej dotyczyć, do aktywnego uczestnictwa w procesie osiągania konsensusu.

Najlepszym sposobem neutralizowania oporu jest przyzwolenie na niego (akceptacja), a nie walka z nim. Zamiast dążyć do przewagi i dominacji, lepiej budować klimat współpracy w relacji negocjacyjnej. Dbałość negocjatora o poczucie „wygranej” obu stron zwiększa poziom zaufania drugiej strony i redukuje jej opór. To, co nazywamy oporem, może przybierać różne formy obiekcji, wyrażać się krytyką, wybuchem irytacji czy nawet mniej lub bardziej tłumionej agresji. Psycholodzy odkryli dla niektórych stanów emocjonalnych adekwatne algorytmy (zob. rozdział 4), zaś językoznawcy wnieśli duży wkład do analiz konstrukcji zawierających obiekcje i związanych z nimi aktów mowy.

W ujęciu logiki obiekcja przyjmuje postać równoważni „wtedy i tylko wtedy, gdy”, i ma charakter zwrotny, bądź implikacji „jeżeli, to” i jest konstrukcją logiczną przechodnią w jedną stronę.

W obrębie języka mówionego obiekcja przybiera częściej postać implikacji zawołowanej w sformułowaniach „tak, ale”, „jest pewien problem, szkopuł”. Kiedy jest wyrażona równoważnią, zdania zaczynają się od: „gdybyś”, „gdybym...”.

W ujęciu psychologicznym obiekcja powoduje ukrywanie tak wielu rodzajów emocji, że stanowi trudność nie tylko dla językoznawców, ale nade wszystko dla trenerów i terapeutów. Ich współpraca pozwoliła wypracować określone sposoby postępowania<sup>54</sup>. Wskazania podejścia psycholingwistycznego są następujące:

1. Zaakceptuj i spożytkuj obiekcję. Jest w niej ukryta energia, którą można ukierunkować w konstruktywny sposób.
2. Zaaprobuj emocje Twojego klienta, związane z jego obiekcją (nie zawsze trzeba zgadzać się z jego poglądami czy ideami): „Tak, jest dla mnie zrozumiałe, że widzisz to w ten sposób. Czasami też odnoszę podobne wrażenie i równocześnie...”.
3. Wyraż zainteresowanie (a może zdziwienie) obiekcją – jest to element dostrojenia się do partnera – a równocześnie zachęć go do sprecyzowania swoich zastrzeżeń.
4. Ewentualnie sparafrazuj wypowiedź drugiej strony dotyczącą jej obiekcji, może to pomóc w uzyskaniu rezultatu podobnego do efektu zastosowania punktu 3.
5. Zapytaj rozmówcę o to, co mogłoby go przekonać (ewentualnie dowiedz się tego wcześniej z innych źródeł).
6. Pomóż klientowi zrozumieć konsekwencje, jakie w jego sytuacji mogłoby spowodować podjęcie decyzji lub jej brak.
7. Wyjaśnij partnerowi sposób, w jaki zmiana może wspierać jego system wartości, poczucie tożsamości i służyć wypełnianiu jego celów życiowych.

Ponieważ obiekcja bardzo często przyjmuje postać łatwą do przeniesienia na sformalizowany język logiki, średniowieczny scholastyk, św. Anzelm, sformułował cztery pytania rozbijające nieuprawnioną równoważnię czy implikację (w psychologii – obiekcję). To, czy zdanie swego partnera uznasz za nieuprawnione, zależy od Ciebie.

Swojemu partnerowi możesz zadać następujące pytania:

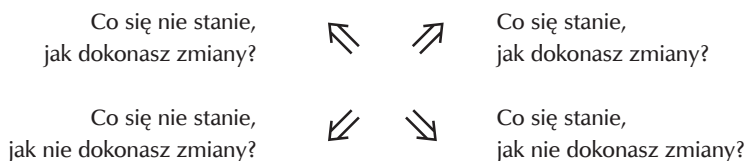
- „Co się stanie, gdy zawrzesz umowę, porozumiesz się?”.
- „Co się stanie, jeśli nie zawrzesz umowy, nie porozumiesz się?”.
- „Co się nie stanie, gdy zawrzesz umowę, porozumienie?”.
- „Co się nie stanie, jeśli nie zawrzesz umowy, nie porozumiemy się?”.

---

54 Zob. J.B. Gleason, N.B. Ratner, *Psycholingwistyka*, Gdańsk 2005.

W zależności od kontekstu sytuacyjnego jako pierwsze zadajemy to pytanie, które – jak sądzimy – pozwoli nam uzyskać najlepszy kontakt z partnerem. Kolejność pytań w zasadzie zależy od objawionych przez partnera emocji (tego, czy w danej sprawie jego postawa jest bardziej „na tak” czy „na nie”). W naszym ułożeniu pytań powinna kryć się zawołowana intencja. Przytoczone zdania w sensie logicznym stanowią cztery wypowiedzi ekstensjonalne<sup>55</sup>, prowadzące do czterech różnych skutków. My jednak, zadając je, bardzo często nie wiemy, czy przeszkoda utrudniająca partnerowi podjęcie oczekiwanej przez nas decyzji jest realna, czy też powstrzymują go emocje (np. obawy, lęk). Zadając pytania tak, jakbyśmy pytali o fakty, uzyskujemy lepszą informację dotyczącą realnych szans na porozumienie. Nie zadajemy wszystkich pytań naraz, jedynie do momentu wywołania u rozmówcy dłuższego namysłu, a w jego efekcie – zadowolającej nas odpowiedzi. Kiedy okaże się, że tym, co blokuje naszego partnera, są jego emocje (nasze pytania wówczas zyskują sens intensjonalny<sup>56</sup>), pracujemy nadal, stosując algorytmy emocji i związane z nimi pytania – tak długo, jak jest to konieczne lub możliwe.

Układ w logice ekstensjonalnej stosowany jest do uzyskiwania wiedzy o faktach.

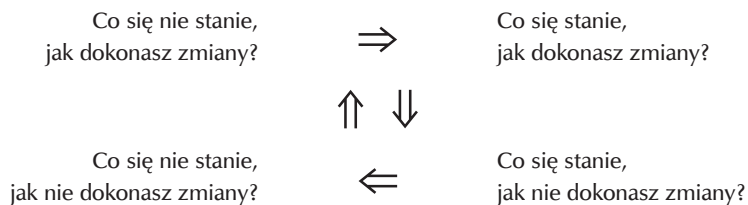


55 Ekstensja (łac.), rozciągłość danej nazwy, to jej denotacja. Ekstensja danego zdania to jego wartość logiczna. Ekstensjonalna funkcja zdaniowa to taka, której przekształcenie w zdanie prawdziwe czy fałszywe zależy od wartości zdań lub denotacji nazw podstawionych w niej za zmienne.

56 Intensjonalność (łac.) – własność wyrażeni, które nie mają cechy ekstensjonalności. Zdaniem intensjonalnymi są zdania mówiące o stanach umysłu, związkach przyczynowych, czasowych itp. W logice jest znany spór o to, czy może ona zawierać wyrażenia intensjonalne. Intensjonalna funkcja – (log.) funkcja zdaniowa, której przekształcenie w zdanie prawdziwe zależy wyłącznie od sensu wyrażeni (zdań) podstawionych za zmienne w tej funkcji.



Kwadrat semiotyczny możliwy do zastosowania w analizie zdań intensjonalnych  
– użyteczny w analizie emocji



Dobierając pytania, należy pamiętać o dwóch ważnych kwestiach związanych ze strategią negocjacji:

- Po pierwsze, nie powinniśmy stwarzać sytuacji „przywożenia” naszego rozmówcy.
- Po drugie, sami nie możemy „zaplątać się” we własnych pytaniach.

Logika i język mówiony to dwa zbiory, które mają niewielką część wspólną, a większe ich części pozostają w stosunku do siebie w odrębności, np. w języku logiki formalnej z trudem da się zapisać tylko niektóre wyrażenia metaforyczne, a taki zapis odbiera im siłę wyrazu. W języku często występują zdania, które w wyniku zastosowania dwóch przeczeń – „co się nie stanie, jeśli nie” – przy odpowiednim dobraniu dodatkowych określeń mogą stawać się afirmacją, ale mogą także wywoływać kumulację odczuć negatywnych. Należy o tym pamiętać, stosując pytania rozbijające. Oczywiście jest, że jeżeli uwarunkowania faktyczne (np. realny brak funduszy) nie pozwalają naszemu partnerowi sfinalizować umowy, zastosujemy inną strategię dalszej rozmowy niż w przypadku, gdy dowiemy się o jego emocjach (np. obawach związanych z oceną przez innych jego decyzji dotyczącej drogiego zakupu). Możemy wówczas odwołać się do przykładów, informując naszego partnera o postępowaniu innych osób i związanych z nim pozytywnymi emocjami.

Podobnie jak nasz partner w trakcie rozmowy dzięki naszym wysiłkom przeszedł od faktów do emocji, tak my możemy przekształcić nasze metamyślenie, przechodząc z przestrzeni zdań logicznych na grunt semiotyki. Kiedy w rozmowie z partnerem odwołujemy się do przykładów innych udanych negocjacji, nasz cel, jeżeli nie był od początku jasny, staje się dla niego oczywisty. Przy założeniu jednego skutku, jakim jest pomyślnie sfinalizowanie pertraktacji, cztery przytoczone wcześniej

pytania uzyskują wyłącznie sens retoryczny i dadzą się przedstawić w postaci czworokątnego grafu. W tradycji retoryki i semantyki utarło się nazywać taką figurę retoryczną kwadratem semiotycznym św. Anzelmia. Wprowadzenie przez Kartezjusza układu współrzędnych w algebrze pozwoliło także rozłożyć kwadrat semiotyczny. Konstrukcje znaczeniowe zostały ułożone w czterech polach rozdzielonych skrzyżowanymi osiami. Ułożone w ten sposób znaczenia przybrały postać schematu:

<p>Tak Nie – Tak Tak Nie Nie – Nie Tak</p>
--

W XX w. problemem tym zajął się Algirdas Julien Greimas. Uczony ten postawił hipotezę, że ludzka wyobraźnia i sposób rozumienia mają tendencję do przeskakiwania między figurami czworokątnymi a trójkątnymi tak, by powstał sześciokąt<sup>57</sup>. Węzłowymi punktami tego sześciokąta są konstrukcje znaczeniowe:

Więcej argumentów na Tak – Mniej argumentów na Nie

Więcej argumentów na Nie – Mniej argumentów na Tak

Wiele doświadczeń potwierdziło założenie Greimasa dotyczące sekwencji naszego myślenia odwołującego się do poznawczej struktury kwadratu przechodzącego w sześciokąt. Zatem myślenie w postaci obiekcji jest zakodowane w naszej korze mózgowej. Wytrawny negocjator nie pozostawia jednak swego partnera na tym etapie. Sekwencja zdarzeń, w której doprowadzimy do zneutralizowania emocji, pozostawia jednak myślenie dyskursywne, które może rozwinąć się w trzech kierunkach.

Sytuacja A: nasz partner wyraża zaniepokojenie, które z kolei może prowadzić do stale zwiększającego się zainteresowania, a nawet fascynacji. W takim wypadku umiejętnie podsycamy ten stan, odwołując się do preferowanych stylów myślenia i presupozycji. Przyjdzie nam to z łatwością, jeżeli sami nie „nosimy” w środku wątpliwości wobec spraw i działań, którymi zainteresowała się druga strona. Pamiętajmy, że nie tylko podtrzymujemy to zainteresowanie, ale też wiążemy je z naszą osobą, czasami nawet odwołując się do chwytu polegającego na pozornym wycofaniu złożonej przez nas oferty.

57 Na ten temat zobacz M. Beuchota, *Kwadrat św. Anzelmia i kwadrat semiotyczny Greimasa*, [w:] *Idąc za Greimsem. Antologia*, red. A. Grzegorzcyk, M. Loba, Poznań 1998, s. 39–52.

Sytuacja B: negatywne emocje, które z trudem udało nam się wyciszyć, strona przeciwna w zbyt silny sposób wiąże z naszą osobą, ze stanowiskiem, które zaprezentowaliśmy. Wówczas, kontynuując rozmowy, prezentujemy postawę przemienną – raz silnie zaangażowaną, a raz neutralną. Gdy partnerzy zaczną postrzegać nas jako osoby pełne zapału, po pewnym czasie delikatnie wycofujemy się, odgrywając rolę osób z dystansem, a nawet chłodnych bądź obojętnych. Takie zachowanie wycisza wcześniej zaistniałe emocje negatywne, a ponadto, co najważniejsze, obliuguje drugą stronę do określonych reakcji. Staramy się wyciągnąć z niej jak najwięcej potrzebnych nam informacji, chociażby po to, żeby wiedzieć, w jaki sposób zacząć negocjować, kiedy znów wrócimy do postawy mocno zaangażowanej. Nasze „migoczące” zaangażowanie ma na celu pobudzenie motywacji drugiej strony. Prezentując zaangażowanie, musimy wykazać się znajomością kryteriów i zadań, które ze sobą łączymy. Następnie w zaangażowany sposób przypisujemy partnerom (podwładnym) znajomość owych zadań, jednocześnie wiążąc je z pozytywną oceną wygłaszaną na ich temat.

Sytuacja C: zostaliśmy poproszeni o pomoc w zażegnaniu konfliktu lub zawarciu porozumienia między stronami, które w historii swych dotychczasowej kontaktów wyraziły wiele wzajemnych pretensji uruchamiających różnorodne negatywne emocje. W takich wypadkach także stosujemy postawę przemienną, tyle tylko, że raz odgrywamy rolę zdystansowanego mentora, a raz zatroskanego opiekuna wyrażającego w umiejętny sposób delikatną krytykę. Jak wspomniano, za krytyką może się kryć wiele różnorodnych komunikatów. W takich wypadkach, stosując krytykę, musimy się wykazać dużą wiedzą o osobach, z którymi przyszło nam pracować. W trakcie stosowania tej strategii informacje powinny być przekazywane według wzoru:

- najpierw wiadomości o charakterze pochwalno-poucającym,
- w drugiej kolejności wiadomości o charakterze korygująco-poucającym,
- na końcu wiadomości o charakterze pochwalno-poucającym.

Formułując wypowiedzi, starajmy się być konkretni, unikajmy niejasności. Zawsze krytykujemy dotychczas wykonane zadanie, przyjętą postawę – **nigdy** bezpośrednio osobę.

W każdej z opisanych wyżej sytuacji (A, B i C) zachodzi konieczność negocjowania oraz pożądana jest umiejętność konstruowania zachowań świadczących o znacznym potencjale naszej tolerancji. Jak robić to w konkretnych sytuacjach, ukazują poniższe przykłady.

**Przykład 1. Dialog z obiekcją:**

- „Byłoby dobrze, gdybyś... (sugestia)”.
  - „Tak, ale... (obiekcja)”.
- Stosujesz potwierdzenie komunikacyjne stanu:
- „Jeśli cię dobrze zrozumiałem, to...” + parafraza.
  - „Masz rację” + parafraza + jeden własny argument – „i właśnie dlatego...” + powrót do własnej tezy, propozycji.
- Wyjaśnienia wymagają terminy „komunikacyjne potwierdzenie stanu” oraz „parafraza”.

Komunikacyjne potwierdzenie stanu polega na świadomym użyciu któregoś ze wzorców metamodelu: generalizacji, zniekształceń, usunięć. Im trafniej to zrobimy, głębiej, w większej liczbie je zastosujemy, tym lepiej. Użyjemy zwrotów: „każdy na twoim miejscu czułby się, postąpiłby tak samo”, „doskonale cię rozumiem”, „wiem, co czujesz”, „często w życiu zdarza się tak, że...” i wielu podobnych.

Takie potwierdzenia możemy śmiało stosować w przypadku różnego rodzaju emocji (dołączając wiedzę o algorytmach emocji). Uwaga – komunikacyjne potwierdzenie stanu możemy stosować jedynie wtedy, gdy przyświecają nam godziwe intencje i pragniemy się porozumieć z całą rzetelnością. W każdej innej sytuacji nasz komunikat może zostać odebrany jako przejaw drwiny, hipokryzji, mizantropii bądź cynizmu.

**Przykład 2. Dialog ze zneutralizowaniem agresji:**

Najpierw zaakceptuj emocje rozmówcy:

- „Prawdopodobnie na twoim miejscu czułbym się tak samo”.
- Następnie zaakceptuj prawo rozmówcy do myślenia w jego własny sposób:
- „Jak rozumiem, twoim zdaniem...” + parafraza.
  - „Możesz mieć rację...”.
  - „Zgadzam się z Tobą...”.

Dodaj własny punkt widzenia sprawy (ukaz rozmówcy pomijany przez niego aspekt sprawy), mówiąc: „i równocześnie...”.

**Przykład 3. Dialog ze zneutralizowaniem krytycyzmu:**

- „Jesteś zbyt” + określenie (czasami mogą być porównania i doradzanie).
- Twoja interwencja: „Co konkretnie ci przeszkadza?” (zaczepka).
- „Dziękuję, że mi to powiedziałeś, że zwróciłeś mi na to uwagę itp.” (pokora).
- „Czego oczekujesz ode mnie? Co chcesz, abym zmienił?” (konkrety).
- Odpowiedź tak lub nie (zajęcie stanowiska w zgodzie ze sobą).

Parafraza to wypowiedź zawierająca czyjeś zmodyfikowane przytoczenie, często rozszerzone, jaśniej wyrażone sformułowanie zachowujące sens wypowiedzi pierwotnej. Parafrazę warto stosować w mowie paradoksalnej, ujawniającej sprzeczności, wyostrającej lub łagodzącej „kontur” wypowiedzi. W celu zrozumienia sensu stosowania paradoksów trzeba przyjąć pragmatyczne założenia psycholingwistyczne, zgodnie z którym gra z własną bądź cudzą psychiką polega na zasymilowaniu dwóch warunków:

- Warunek pierwszy: konflikt dwóch wartości pozytywnych stępia ostrze odczuć ewidentnie negatywnych. W psychice pozostaje wówczas mało miejsca na negację czegokolwiek.
- Warunek drugi: można ująć pewne stany w zgodzie z zasadą, w myśl której są pewne reguły, ale istnieją od nich wyjątki. Dostrzeżenie wyjątków w utartych mechanizmach nie powinno być związane z odczuciem przykrości.

Odwołując się do obu wymienionych mechanizmów i dynamizując je na potrzeby negocjacji, można osiągnąć sukces w przekształcaniu nawet najbardziej „skostniałych” sytuacji czy nieporozumień. Temu samemu celowi powinno służyć wyrażanie wewnętrznych sprzeczności paradoksami.

Niemożliwość dostrzegania w swoim otoczeniu sprzeczności i brak umiejętności ujmowania ich w kategoriach myślowych paradoksów jest jednym z objawów wyczerpania emocjonalnego. U osoby w miarę inteligentnej nieumiejętność operowania paradoksem czy stosowanie nieadekwatnych paradoksów w odniesieniu do swoich własnych problemów jest objawem dysfunkcji osobowości. Porozumienie udaje się osiągnąć często tylko z tymi, którzy w każdej sprawie widzą co najmniej dwie strony medalu. Emocjonalnie zrównoważona jednostka jest w stanie wyrażać problemy w języku paradoksów. Możliwość ujęcia swojej sytuacji przez antynomie i paradoksy jest zewnętrznym wyrazem dojrzałości i poprawnej kondycji psychicznej. Powinniśmy przede wszystkim ujawniać pozytywne emocje i w tym celu odwoływać się do humoru, anegdot, ciągu skojarzeń i symulacji.

Z poczynionych założeń wynika stwierdzenie, że w komunikacji międzyludzkiej najmniej skuteczne są komunikaty bezpośrednie, dyrektywne. W trakcie uzgadniania stanowisk dobrze jest mieć przekonanie o własnej skuteczności i wykorzystywać każde zachowanie klienta w celu uzyskania pożądanых zmian. Nielogiczność i pomieszanie znaczeń mogą być pomocne w komunikowaniu się. Są to techniki o dużej mocy, służące zwłaszcza do rozbijania zachowań dokuczliwych i niezbyt głęboko zakorzenionych nawyków, np. u pracowników nieprzystosowanych do zmian. Należy w tym celu unikać bezpośrednich form wpływu i w miarę możliwości odwoływać się do pośrednich form komunikacji, w których

naczelną dewizą jest zastosowanie przekazu metaforycznego. Postulat ten także ma wyjątki. Natrafienie na opór, który chcemy przezwyciężyć, jest sygnałem, że w danym momencie powinniśmy stosować jak najmniej komunikatów wprost i jak najmniej dyrektyw. Należy wyprowadzić klienta z zajętych pozycji za pomocą sugestii i dopiero w odmienionym stanie psychiki delikatnie podsunąć myśl o pożądanym zmianie. Zmiany w psychice człowieka można często osiągać, stosując jedynie taktykę „małych kroków”. Równocześnie dobrze jest sugerować klientowi pewne intencje, które pozwolą mu wytrwać i dokończyć rozpoczęty wysiłek. Powinno się stale uważać, by o koniecznym wysiłku psychicznym podjętym przez naszego partnera mówić w sposób lekko zawołowany. Na podobnej zasadzie można stwierdzić, że ludzie znacznie łatwiej uczą się w trakcie własnego niewymuszonego działania aniżeli wtedy, gdy jedynie słyszą od innych, co powinni zrobić. Ponadto w trakcie procesu uczenia się mogą pojawiać się stwierdzenia i wyobrażenia irracjonalne, bezzasadne. Drogą perswazji i paradoksów wielu osobom można wykazać, że nie warto, by marnowali swoją energię. Można stwierdzeniom tych osób nadać kontekst racjonalny, umożliwiającą przezwyciężenie przekonania uznanych przez nas za nieracjonalne.

\*\*\*

Jeżeli spotkałeś się z oporem albo nie rozumiesz zachowania Twych przeciwników, obierz postawę odmienną od tej, jakiej się spodziewają. Gdy w ten sposób zyskasz na czasie i otrzymasz dodatkowe informacje, możesz stosować kolejne modyfikacje bądź delikatnie wrócić do uprzednio zajmowanego stanowiska. Dodatkowe informacje, których potrzebujesz, dotyczą stopnia zakorzenienia ich odmiennego punktu widzenia. Wiedza ta pozwoli Ci inaczej rozmawiać i budować optymistyczną wizję przyszłości.



## Rozdział 6.

# Proces decyzyjny. Wychodzenie poza pojęcie negocjacji

W literaturze przyjęło się traktować negocjacje dwojako – albo jako stan między porozumieniem i wojną<sup>58</sup>, albo jako uzyskiwanie porządných korzyści<sup>59</sup>. W jednym i drugim ujęciu celem osoby podejmującej aktywność komunikacyjną jest odejście od konfliktu na rzecz porozumienia. Jednakże **przy wszystkich próbach definiowania negocjacji i sytuacji negocjacyjnych pozostaje cień walki.**

Każda szczegółowa definicja negocjacji, a zwłaszcza podejmowane w niektórych opracowaniach próby klasyfikacji negocjacji (np. pracownicze, menedżerskie, handlowe), skazują nas na socjologiczną i psychologiczną dyferencjację, która ma niewiele wspólnego z nauką o procesie komunikowania się ludzi.

### I.

Historyczny rozwój filozofii ukazuje sekwencję wahadłowych ruchów pomiędzy dwoma rywalizującymi programami. W jednym z nich zadanie filozofii polega na analizowaniu każdego przedmiotu za pomocą **jak najogólniejszych** kategorii; w drugim – na podaniu **na tyle ogólnej analizy**, na ile pozwala na to natura danej dziedziny<sup>60</sup>.

Problematyka podmiotu podejmującego decyzje mieści się w drugim z wymienionych nurtów refleksji. Jest ona złożona, trudna, nastręcza wiele problemów tym, którzy chcieliby ująć ją teoretycznie. Proces decyzyjny ma zawsze charakter osobisty i jednocześnie zapośredniczony w społecznym i historycznym doświadczeniu jednostki. Filozofia, która postawiłaby sobie za cel przygotowywanie jednostek do podejmowania decyzji, będzie kierować się w stronę utopii,

58 W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, Warszawa 1998.

59 G. Kennedy, *Negocjować można wszystko. Jak za każdym razem dokonać udanej transakcji*, Warszawa 1999.

60 S.E. Toulmin, *Kosmopolis. Ukryty projekt nowoczesności*, tłum. i wstęp T. Zarębski, Wrocław 2005, s. 215.



natomiast w praktyce z większą łatwością może stać się podporą ideologii totalitarnych.

## II.

Zagadnieniami decyzji powinna zatem zajmować się jedynie filozofia praktyczna, odwołująca się do doświadczenia potocznego w różnych dziedzinach życia. Z tych względów możemy wyróżnić dziedziny, w których (i) nieodzowna jest decyzja finalna, np. prawo, gdzie sentencja przepisu prawnego czy orzeczenia sądowego ma status definitywnego rozstrzygnięcia, (ii) zarządzanie czy praktyka polityczna, gdzie decyzje najczęściej wymagają wzajemnych uzgodnień i ustępstw, oraz takie, (iii) gdzie decyzja powinna mieć charakter autonomiczny, oryginalny, a przez to niewiążący dla innych aktorów, np. literatura, różne dziedziny sztuki, refleksja humanistyczna *sensu stricto*.

## III.

Konkretne życie staje się punktem wyjścia dla snucia naukowej refleksji o procesie decyzyjnym. Sytuacje opisu procesu decyzyjnego podlegają zasadniczemu rozróżnieniu w zależności od tego, czy jest się „w”, czy „na zewnątrz”. Próby funkcjonalnego opisu procesu decyzyjnego w przypadku osobistego podejmowania decyzji muszą zasadniczo różnić się od sytuacji, w których usiłujemy wpłynąć na decyzje innych osób albo jedynie je obserwujemy. W celu wyjaśnienia motywów własnych decyzji możemy odwołać się do strategii obowiązujących w danej dziedzinie aktywności społecznej, a ponadto subiektywnie opisać postrzegane okoliczności w aspekcie etycznym i ewentualnie psychologicznym. Natomiast wyjaśniając postępowanie innych osób lub wpływając na nie, najlepiej uczynimy, zapoznając się z technikami erystycznymi, użytecznymi wzorcami języka i teorią argumentacji. Podążenie jedną z wymienionych alternatyw w oczywisty sposób może prowadzić do rozbieżnych rezultatów niż obranie drugiej drogi, przynosi innego rodzaju korzyści, a jednocześnie niesie ze sobą właściwe im niespełnienia czy wręcz rozczarowania. Język poznajemy z poziomu meta, stosując dostępne analizy do danej partii mowy czy pisma, argumentacje natomiast „ważymy” i roztrząsamy logicznie.

## IV.

Ludzka wyobraźnia i sposób rozumienia mają tendencję do przemieszczeń między komunikatami dyrektywnymi a komunikatami złożonymi z wątpliwości i wewnętrznych zastrzeżeń. Węzłowymi punktami tego rozumowania są konstrukcje znaczeniowe, które można wyrazić zwrotami:

- Więcej argumentów na Nie – Mniej argumentów na Tak
- Więcej argumentów na Tak – Mniej argumentów na Nie

Niemniej pod słowami „Tak” i „Nie” kryją się treści esencjalistyczne, których nie sposób wyrazić w analitycznym języku logiki formalnej<sup>61</sup>. Proporcje za i przeciw najczęściej odnoszą się do treści etycznych (tego, co moralne lub niemoralne) albo do tego, co prakseologiczne (praktycznie skuteczne) w przeżywanych osobście sytuacjach decyzyjnych.

## V.

Na gruncie refleksji prakseologicznej Tadeusz Kotarbiński wielokrotnie proponował podział ocen podejmowanych działań i zapoczątkowujących je decyzji na trzy kategorie: były to działania skuteczne, działania nieskuteczne i działania przeciwnie skuteczne<sup>62</sup>. Taka kategoryzacja kładzie większy nacisk na negatywny aspekt działań; mieści się zatem w sferze semantycznego wyrażenia: więcej argumentów na Nie – mniej argumentów na Tak. Natomiast ujmując proces podejmowania decyzji na polu generalnych ustaleń etycznych, możemy także zaproponować trójdzelną klasyfikację. Często oceniamy nasze działania i decyzje jako te: (i) które coś lub kogoś włączają, wzmacniają, dowartościowują aksjologicznie, (ii) które coś lub kogoś obnażają, ośmieszają, w jakimś aspekcie niweczą aksjologicznie, oraz takie, (iii) które wymagają kompromisów, uzgodnień – choć niejednoznaczne aksjologicznie, nie mogą być sklasyfikowane jako negatywne. Etyczność decyzji i działań z poprzedniego zdania zawiera się w komunikacie semantycznym: więcej argumentów na Tak – mniej argumentów na Nie. Wymiar skuteczności (prakseologiczny) i wymiar etyczny (aksjologiczny), mimo że mają źródło w konkretnej, jednostkowej decyzji, rozchodzą się w rozbieżnych kierunkach.

## VI.

Opis modelu procesu decyzyjnego u innych osób powinien wymagać spełnienia równocześnie trzech warunków. Trzeba zatem będzie: (i) wyjaśnić podmiotowe determinanty podjętej decyzji – innymi słowy podać **argumenty**, dlaczego konkretna jednostka powinna (lub nie) podjąć określoną decyzję; (ii) podać **argumenty** związane z otoczeniem, w którym ma nastąpić lub nastąpił proces decyzyjny; (iii)

61 Zob. J. Kolarzowski, *Komunikacja w sytuacjach oporu emocjonalnego w negocjacjach i zarządzaniu*, „Prakseologia” 1999, nr 139.

62 Zob. np. T. Kotarbiński, *Prakseologia a ekonomia*, [w:] tegoż, *Traktat o dobrej robocie*, aneks 5, Wrocław 1982, s. 350–364.

**bazując na podanych wcześniej argumentach lub też przywołując nowe**, można ocenić konkretną decyzję jako zjawisko będące przejawem ogólniejszej tendencji **albo** uznać daną decyzję za pozostającą w sprzeczności z wyróżnioną tendencją. Zasadniczą płaszczyzną dla utrwalonego doświadczenia cudzych decyzji staje się zatem namysł, mowa, ewentualnie opis używany do konstruowania argumentacji. W ten sposób filozoficzna refleksja dotycząca decyzji innych osób będzie zasadniczo polegać na analizie wzorców języka i klasyfikacji zastosowanych argumentów.

## VII.

Angielski filozof Stephen E. Toulmin, wychodząc naprzeciw poszukiwaniom logików, przeprowadził drobiazgową kategoryzację używanych argumentów i stwierdził, że wszelkie argumenty można podzielić na analityczne i substancjalne oraz na kilka innych drobiazgowych sposobów<sup>63</sup>. Żaden z przyjętych podziałów nie pokrywa się z pozostałymi, ponadto gdyby nie czas gramatyczny użyty przez mówiącą lub piszącą osobę, nie sposób byłoby stwierdzić, czy dany argument pojawił się *a priori* czy *a posteriori* konkretnego aktu czy procedury. A zatem:

---

63 1) Wszystkie argumenty, które nie są analityczne, są substancjalne. Ich substancjalność polega na tym, że konkluzja wykracza poza wiedzę zawartą w danych i we wsparciu dostarczanym przez argument gwarantujący. 2) Podział na argumenty formalnie poprawne (tautologie) i te, które nie spełniają wymogu formalnej poprawności. Argumenty formalnie poprawne to takie, w których konkluzja jest wynikiem przetasowania składników przesłanek i ponownego ułożenia ich w nowy wzór. Inaczej mówiąc, argument formalnie poprawny to taki, w którym poszczególne składniki wniosku występują także w przesłankach. Jednak w życiu bardzo często używamy wielu argumentów, które są ważne, ale ich wsparcie pochodzi z różnych dziedzin: z rachunku prawdopodobieństwa, etyki, psychologii, techniki itp. 3) Podział na argumenty z wykorzystaniem gwaranta oraz argumenty ustanawiające gwaranta. W pierwszych gwarant wykorzystywany jest do tego, aby uzasadnić przejścia od danych do konkluzji, a jego treść jest poprzednio przyjęta i niekwestionowana. Natomiast w argumentach ustanawiających gwaranta zachodzi proces odwrotny. Tutaj celem nie jest już uzasadnienie konkluzji, lecz ustalenie nowej ogólnej treści i przyjęcie jej jako nowej reguły powiązania, nowej maksymy. Potwierdzenie wiarygodności takiego gwaranta wymaga sukcesywnego zastosowania go w dużej liczbie przypadków (eksperymentów), w których i dane, i konkluzje zostały zweryfikowane niezależnie. 4) Podział na argumenty konkluzywne, prowadzące do koniecznych konkluzji, oraz argumenty niekonkluzywne prowadzące do wniosków prawdopodobnych i warunkowych. 5) Podział na argumenty zawierające kwantyfikatory, czyli słowa takie jak: „wszystkie”, „niektóre”, „żaden” (na które kładzie się szczególnie nacisk w logice), i argumenty niezawierające kwantyfikatorów. S.E. Toulmin, *Uses the Argument*, Cambridge 1958, polskie omówienie w pracy T. Zrębskiego, *Od paradygmatu do kosmopolis. Filozofia Stephena E. Toulmina*, Wrocław 2005, s. 29–38.

Racjonalnie adekwatna myśl i działanie nie mogą zawsze we wszystkich przypadkach rozpoczynać się od (...) budowy formalnego systemu: w praktyce rygor teorii jest użyteczny tylko do pewnego stopnia i w pewnych okolicznościach. Właściwe miejsce wymogów pewności znajduje się wewnątrz abstrakcyjnych teorii i tam też możliwy jest w ich sprawie konsensus; jednak wszelka abstrakcja zakłada jakieś pominięcie, przymknięcie oka na te elementy doświadczenia, które nie podpadają pod zakres danej teorii, i w ten sposób gwarantuje ona ścisłość formalnych implikacji<sup>64</sup>.

Mimo że w trakcie komunikowania się oddziałujemy na sferę psychiczną rozmówcy, może zdarzyć się, że spotkana na naszej drodze osoba będzie wobec naszych planów, zamiarów, ambicji stanowić barierę nie do pokonania. Poznanie i kształtowanie przychylniej dla nas i naszych zamiarów postawy drugiego człowieka to podstawowy cel negocjacji. Proces poznawania spotkanej osoby nie jest łatwy ani szybki i niekiedy stwarza wiele przykrych trudności, ale alternatywą pozostaje jedynie izolacja.

\* \* \*

Wszelkie przedstawione wcześniej narzędzia rozpoznawania języka odbiorcy mogą służyć do poznania występujących po jego stronie argumentów, ale niekoniecznie do ujęcia całościowego procesu decyzyjnego zarówno naszego, jak i naszych partnerów.

---

64 S.E. Toulmin, *Kosmopolis...*, dz. cyt., s. 223.



## Rozdział 7.

# Etyczne i skuteczne: dwie kategorie poznania w lingwistycznej psychologii

Dotychczasowe kierunki psychologii zbyt często oparte były na hipotezach, z których starano się budować teorie, chociaż budulec nadal pozostawał tylko hipotezami. W ten sposób powstawały liczne konkurencyjne szkoły badawcze, które nie dość dokładnie oddawały badaną rzeczywistość. Lekarzom i metodologom nauki chodziło zatem o to, aby intuicyjną wiedzę udało się potwierdzać skuteczną obserwacją i by owa obserwacja dała się weryfikować naukowo. Potrzebny był trwały fundament, jakieś „współrzędne kartezjańskie”, którymi okazały się genetyka i neurologia, język i jego zniekształcenia (opisywane wcześniej przez psychoanalizę) oraz – najważniejszy dla zbiorowości ludzkich – rozwój struktur aksjologicznych.

Dzięki zestawieniu obserwacji zewnętrznej naszego rozmówcy (na podstawie elementarnego doświadczenia z zakresu neurologicznej obserwacji zmian w zachowaniu) z drobiazgową analizą języka uzyskamy ujętą strukturalnie wiedzę na temat wzajemnego kontaktowania się ludzi. Wyrażając się metaforycznie, należy zacząć zagospodarowywać obszary, które dotychczas dzieliła przepaść zarysowana w XVIII stuleciu między naukami ścisłymi (takimi jak biologia i fizyka) a humanistycznymi (jak psychologia, która na początku XX w. wydzieliła się z filozofii). Mówiąc inaczej, warto odpowiedzieć na pytanie, jak w perspektywie jednostki zdobywana wiedza obiektywna łączy się z umiejętnością wartościowania (ewaluacji) świata przeżywanego.

W tym zakresie dotychczas udało się osiągnąć potwierdzone w wielu badaniach empirycznych dwa założenia:

- znaczący poziom indywidualizmu i subiektywizmu w zakresie możliwości poznawczych człowieka zdeterminowanych przez genetykę i niepowtarzalność każdego mózgu<sup>65</sup>,

65 Amerykański neurofizjolog, laureat Nagrody Nobla z dziedziny medycyny w 1972 r., G.M. Edelman pisze na ten temat następująco: „Migracja i obumieranie komórek są do pewnego stopnia procesami statystycznymi – na poziomie pojedynczej komórki konsekwencje są nieprzewidywalne. Owe losowe procesy powodują, że mózgi – inaczej niż komputery – mają charakter indywidualny”. G.M. Edelman, *Przenikliwe powietrze, jasny ogień. O materii umysłu*, Warszawa 1998.

- zewnętrzne formy przejawiania i realizacji owych zindywidualizowanych i subiektywnych możliwości ludzkich zależące głównie od otoczenia, czyli obiektywnych warunków społecznych i kulturowych.

Na poziomie indywidualnego organizmu o jego wyjątkowości decyduje kod genetyczny i niepowtarzalność mózgu. Na płaszczyźnie kontaktów z otoczeniem zachowanie jednostki powinno natomiast przybrać postać obiektywną, pozwalającą na skuteczne przeżycie. Tę obiektywizację zapewnia proces wychowania i edukacji, który nazwiemy **socjalizacją poznawczą (epistemiczną)**. Miarą jej skuteczności są spójność, linearność, skumulowanie zdobytej wiedzy w jednolity obraz świata posiadany przez każdą dojrzałą i zdrową jednostkę. Natomiast to, co może sprawiać wrażenie obiektywnych warunków zewnętrznych, z perspektywy pojedynczego organizmu staje się źródłem chaotycznych bodźców, ewentualnie informujących o szansach i zagrożeniach. Stąd też wybory dokonywane przez indywidualne osobniki mają często charakter przypadkowy, są procesami stochastycznymi i nie dają się uporządkować linearnie. Strategia wyborów związana z realizacją potrzeb ujętych w hierarchiczną listę wartości–potrzeb (aksjologia ontyczna) może decydować o stopniu ogólnej równowagi organizmu i jakości jego relacji z otoczeniem.

Zgodnie z opracowaną przez Gregory'ego Batesona teorią cybernetycznych stanów umysłu w punktach styczności organizmu z otoczeniem mamy do czynienia z odwróceniem kryteriów. Indywidualne cechy organizmu muszą się przystosować do warunków zewnętrznych. Obiektywne warunki zewnętrzne powinny zaś być odczytane w postaci bodźców subiektywnych i przetworzone przez jednostkę w indywidualny komunikat informujący ją o możliwościach i zagrożeniach<sup>66</sup>. Mówiąc inaczej, skuteczny system pozyskiwania, selekcji i wysyłania informacji nie tylko chroni organizm przed niebezpieczeństwami, ale także determinuje jego optymalny rozwój. Na poziomie przecięcia systemu zewnętrznego i organizmu następuje konieczność odwrócenia kryteriów oceniających bodźce – informacje:

- obiektywne zdarzenie z otoczenia staje się subiektywną informacją dla jednostki,
- subiektywny impuls jednostki staje się obiektywną informacją dla otoczenia.

---

66 G. Bateson, *Umysł i przyroda: jedność konieczna*, Warszawa 1996. Zob. znakomite wprowadzenie: A. Skibiński, *Gregory Bateson i kontekstowa teoria komunikacji. Różnica, która czyni różnicę, i wzorzec, który łączy* (fragment habilitacji z 2003 r. <https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/2850/1/Adam%20Skibi%C5%84ski%20-%20Gregory%20Bateson%20i%20kontekstowa%20teoria%20komunikacji.pdf> [dostęp: kwiecień 2016]).

Z tego powodu procesy komunikacyjne organizmów żywych, w tym człowieka, możemy przedstawić w języku cybernetyki (opisujemy go jako „odwrócenie” cybernetyczne na wyjściu i wejściu do systemu, którym jest w tym przypadku każdy organizm). Im rzadziej będzie dochodzić do pomyłek (niektóre mogą być aż tak kosztowne, że przesądzą o życiu), tym rzadziej organizm (lub „aktor” w systemie społecznym) będzie stosował mechanizmy weryfikacyjne i tym więcej energii zaoszczędzi. Podobnie z otoczeniem – im dokładniej zostaną prze-transformowane i przekazane bodźce pochodzące od indywidualnego organizmu (lub „aktora”), tym mniej niepotrzebnego rozproszenia i utraty energii. Stąd też ogromne znaczenie procesów wychowania i edukacji dla wszystkich organizmów wyższych – w tym także dla człowieka. Natomiast na poziomie systemów złożonych, takich jak społeczeństwo, w zakresie strategii wyborów ważne jest zapewnienie pluralizmu, tolerancji dla wyborów odmiennych oraz rezerwowanych stref dla tych, którym potrzebne są wybory o podwyższonym stopniu ryzyka. Z tych konstatacji wyciągnięto wnioski o istnieniu dwóch odmiennych porządków percepcyjnych u organizmów wyższych – socjalizacji epistemicznej i aksjologii ontycznej.

Procesy poznawczo-wychowawcze zdefiniowane zostały przez cztery połączone ze sobą zasady socjalizacji poznawczej (epistemicznej). Strategie wyborów z listy potrzeb–wartości ustalają hierarchię porządku rozpoznawanych dóbr życiowych (aksjologii ontycznej).

### **Porządek 1 – związany ze zdobywaną wiedzą**

Wartości realizowane w porządku socjalizacji poznawczej (epistemicznej):

- Zasada 1 – zasada przyczyny i skutku rządząca światem fizykalnym na poziomie materii nieożywionej ma swoje zastosowanie w etyce. Tym, co urąga tej zasadzie w ludzkim postępowaniu, jest niekonsekwencja ludzkiego działania.
- Zasada 2 – zasada koniecznego współdziałania dotyczy materii ożywionej i jest nieodzowna w każdym bardziej złożonym systemie nastawionym na przeżycie w otoczeniu. Negacja, bunt, agresja (indywidualna bądź zbiorowa), trwałe niszczenie i niczym niepoohamowana zemsta – to najczęstsze przejawy łamania tej zasady w świecie człowieka.
- Zasada 3 – zasada miłosierdzia lub altruizmu przyczynia się do krzewienia zachowań altruistycznych i w pełni urzeczywistnia się w świecie ludzkim. Zasada miłosierdzia przekracza to, co historyczne, zwłaszcza gdy historię rozumiemy jako ciąg zdarzeń połączonych przyczyną i skutkiem. Niemniej jednak to właśnie w historii najłatwiej znaleźć przykłady ofiarności jednostek, która



podtrzymywała życie całych zbiorowości. W zasadzie tej mieszczą się także kulturowe wzory zachowań miłosnych.

- Zasada 4. Zasada adaptacji i kontroli jako wzajemnie stymulujących się kierunków rozwoju. Zasada ta mówi, że w obrębie danego systemu (np. w systemie polityczno-prawnym czy ekonomicznym) kontrolę nad pozostałymi częściami – „aktorami” systemu – przejmuje ten podmiot działań, który charakteryzuje się największymi zdolnościami adaptacji.

W utrzymującym stabilność systemie kumulacji doświadczeń i wiedzy zasady przedstawionego Porządku 1 powinny układać się w strukturę linearną i kumulacyjną zarazem. Ich układ przybiera postać „kłącza”. Oznacza to, że w określonym minimum czasu, znaczącego dla działania systemu, dla realizacji zasady drugiej musi być spełniona zasada pierwsza, dla realizacji zasady trzeciej musi być spełniona pierwsza i druga, a dla realizacji zasady czwartej – pierwsza, druga i trzecia. Warto zwrócić uwagę na fakt, że realizacja każdej zasady „wyższej” niż pierwsza ugruntowuje poprzednie, zatem zasada podstawowa przyczyna – skutek staje się najsilniejsza, najlepiej ugruntowana, i przez to obiektywna.

Nieprzestrzeganie linearności i kumulacyjności w realizacji zasad Porządku 1 skutkuje wydatkowaniem energii przez poszczególnych „aktorów” systemu. W konsekwencji stan taki prowadzi do wyeliminowania z systemu przeciążonego „aktora”, do destabilizacji systemu bądź do obydwu wymienionych zjawisk, jeżeli system nie znajdzie dodatkowego źródła energii lub zewnętrznych „zastępców”. Powyższy scenariusz można zrozumieć lepiej, jeśli zamiast o systemie pomyślimy o grupie społecznej (np. rodzinie, zespole pracowniczym). Jednocześnie uświadomimy sobie, że każdy „aktor” wnosi do systemu określony potencjał, który zgodnie z założeniami synergetyki będziemy rozumieć jako określoną ilość energii bądź informacji potrzebną do funkcjonowania systemu<sup>67</sup>.

## Porządek 2 – związany z gromadzeniem doświadczeń

Wartości realizowane w porządku rozpoznawanych dóbr życiowych (aksjologii ontycznej):

1. Pragnienie zachowanie życia i dążenie do maksymalizowania swego bezpieczeństwa.

67 Zob. J.Z. Hubert, *Synergetyka i społeczeństwo. Model relacji i struktur społecznych oparty na uniwersalnych prawach opisujących systemy złożone*, Kraków 1997.

2. Pragnienie zachowania zdrowia, integralności fizycznej i optymalnego samopoczucia.
3. Pragnienie zaspokojenia głodu oraz wszelkich innych potrzeb związanych z otoczeniem materialnym. W niektórych sytuacjach potrzeba zaspokojenia pragnień materialnych przyczynia się wtórnie do wzrostu bezpieczeństwa (np. zasobne konto bankowe).
4. Pragnienie nieśmiertelności – przedłużenie samego życia i wyobrażenia związane z tym pragnieniem, np. nieśmiertelność lub reinkarnacja pojmowane konfesyjnie przez wyznawcę określonej religii lub w sposób filozoficzny czy mitologiczny. Do tej grupy należą także niezwykle przypiływy energii życiowej, stany euforyczne, które uniemożliwiają nostalgiczną refleksję nad przemijalnością wszystkiego czy sensem życia.
5. Pragnienie misji – odnalezienie sensu życia, posiadanie wewnętrznie spójnych wyobrażeń dotyczących indywidualnej misji życiowej. Obejmuje wszystko to, co pozostawimy po sobie dzięki pracy, twórczości i pomocy niesionej innym, a co przetrwa w ludzkiej pamięci.
6. Pragnienia zmysłowo-emocjonalne – radosne partnerskie związki realizujące wszystkie potrzeby związane z erotyczną sferą życia.
7. Pragnienie posiadania potomstwa i wiązanie z tym faktem licznych wątków własnej egzystencji<sup>68</sup>.
8. Wola człowieka konstruującego indywidualną strukturę wartości.

Listę Porządku 2 konstruujemy, przyjmując mocne założenie, zgodnie z którym hierarchia wartości równa się hierarchii potrzeb. Czynnikiem ósmym, który domyka cały schemat, staje się nasza wola określająca wagę przypisywaną określonym potrzebom w zależności od okoliczności życiowych i naszych preferencji. My sami decydujemy zatem o poziomie prawidłowego rozpoznania stanów wyjściowych przed podjęciem decyzji dotyczących realizacji takich, a nie innych potrzeb–wartości. Oznacza to, że na różnych etapach życia cele związane z punktami 4, 5, 6 i 7 przesuwają się „wyżej”, tj. na pozycję drugą, trzecią bądź czwartą, a w sytuacjach ekstremalnych – nawet na pozycję pierwszą. W wielu momentach

---

68 Oba przedstawione schematy wartości są koncepcją autora książki. Pomysł Porządku 2 narodził się podczas szkoleń u niemieckiego terapeuty Hermana Mullera-Volbrodta w Ośrodku Neuroedukacji w Świdniku k. Lublina w marcu i maju 1996 r. Brak zgody na wyłączność zredukowanego sposobu utożsamiania wartości z potrzebami zaowocował dalszymi poszukiwaniami. Liczne lektury, zwłaszcza z zakresu etyki i neuropsychologii, przyczyniły się do zaprezentowania Porządku, któremu nadałem w tym tekście pozycję pierwszą. Istotne dla jego powstania były lektury: wymieniona wcześniej praca G. Batesona *Umysł...*, dz. cyt. oraz artykuły zamieszczone na łamach krakowskiego dwumiesięcznika „Gestalt”.

życia cele rywalizują ze sobą o priorytet – „wyższą pozycję”, stąd strategię wyborów nadają procesowi charakter stochastyczny (przeciwstawny do linearnego). Mogą one skutkować przechodzeniem przez jednostkę przez stany: od chaosu do zbliżonego do równowagi – czasami do stanu pełnej równowagi – i z powrotem przez stan odstępstwa od równowagi, aż do ponownego znalezienia się w chaosie. Znaczenie centralne, organizujące i różnicujące ma czynnik piąty – „odnalezienie misji życiowej”. W przyrodzie wprowadza on zróżnicowanie funkcji gatunków w ekosystemie, w społeczeństwach zaś daje szansę indywidualnej samorealizacji. Listę omawianego porządku można stosować w analizie psychometrycznej, ilustrującej zakłócenia równowagi w porządku wartości. Utożsamienie wartości z potrzebami biologicznymi i społecznymi pozwala na ich czytelniejszą analizę w ujęciu neuro-lingwistycznego programowania umysłu.

Przedstawione porządki wartości mogą mieć znaczenie przy konstruowaniu założeń badawczych i analiz dokonywanych przez ekonomistów i polityków. Historia gospodarcza świata, poczynając od rewolucji przemysłowej w Anglii, przez drugą rewolucję przemysłową lat 30. i 50. XX w., aż po nadchodzącą rewolucję informatyczną ostatnich 15 lat, przebiega według wzorca porządku pierwszego – linearno-kumulacyjnego. Analiza dobrze zorganizowanych systemów, np. wysoko rozwiniętego społeczeństwa, z łatwością wdraża nas do szybkiej realizacji zasad w Porządku 1.

W Porządku 2 obserwuje się większą łatwość realizacji strategii wyborów i sprawniejszego przechodzenia na „wyższe piętra”, jeżeli jest zagwarantowane – przynajmniej w podstawowym zakresie – zaspokojenie potrzeb z niższych szczebli, np. takich jak ochrona zdrowia czy wyżywienie.

Konkretne wybory strategii życiowych realizowane są jako wybory losowe dowolnych układów konstruowanych według listy potrzeb Porządku 2. Jednocześnie dynamiczny rozwój ekonomiczny w połączeniu z Porządkiem 2 rodzi liczne i trudno przewidywalne zagrożenia. We współczesnych społeczeństwach (np. amerykańskim czy byłych krajów socjalistycznych, które wkroczyły na drogę transformacji) tempo przemian jest tak duże, że uznane sposoby realizowania niektórych wartości w pokoleniu rodziców – np. stosunek do religii, pracy zawodowej, seksu, posiadania i wychowywania dzieci – są przez pokolenie dzieci realizowane w odmiennych okolicznościach. W okresie dynamicznych przemian najbardziej obciążoną grupą społeczną stają się mężczyźni w sile wieku – nie tylko dlatego, że w zmieniającej się sytuacji muszą podjąć wyzwaniom ekonomicznym, ale przede wszystkim ich wybory życiowe mają na celu już nie tyle zachowanie części dawnego autorytetu ojców i dziadków, ale wręcz ponowne znalezienie, utrzymanie

i zachowanie swojej własnej tożsamości<sup>69</sup>. W Porządku 2 dla poczucia tożsamości najistotniejsze znaczenie ma wartość piąta: poczucie misji życiowej – odnalezienie sensu życia, posiadanie wewnętrznie spójnych wyobrażeń dotyczących indywidualnej misji życiowej (...) dzięki pracy, twórczości i pomocy niesionej innym. Mimo tego, że wiele wyborów potrzeb–wartości w Porządku 2 ma charakter stochastyczny, jednak badane na reprezentatywnej próbie społecznej mogą stać się podstawą dalszych analiz z zakresu psychologii wyborów społecznych.

Są jeszcze inne korzyści samego Porządku 2 – osoba z pewnym przygotowaniem w zakresie psychoterapii, rozmawiając o dobrach podstawowych (punkty 1–3), dzięki umiejętnemu pokierowaniu dialogiem może uzyskać wgląd w zasadnicze problemy jednostki (punkty 4–7).

1. Zachowanie życia i dążenie do maksymalizowania swego bezpieczeństwa.	2. Zachowanie zdrowia, integralności fizycznej i optymalnie dobrego samopoczucia.
Osoba z pewnym przygotowaniem jest w stanie umiejętnie pokierować dialogiem tak, by rozmawiając o dobrach podstawowych (punkty 1–3), była w stanie „dotknąć” zasadniczych problemów jednostki z punktów 4–7. Treści związane z punktami od 4 do 7 zostają wówczas ukazane jako problemy: dotkliwe i ujawniane lub dotkliwe i wypierane, o których trudno jest jednostce mówić.	
3. Zaspokojenie głodu oraz wszelkich innych potrzeb związanych z materialnym otoczeniem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>4. W miarę możliwości przedłużenie życia i wyobrażenia związane z tym pragnieniem, np. nieśmiertelność lub reinkarnacja.</li> <li>5. Odnalezienie sensu życia (poczucie misji życiowej), wszystko to, co po sobie zostawimy dzięki pracy, twórczości i pomocy niesionej innym.</li> <li>6. Radosne partnerskie związki, seks.</li> <li>7. Pragnienie posiadania potomstwa i wiązanie z tym faktem licznych wątków własnej egzystencji.</li> </ul>

69 W czasach wojny wywołanie sytuacji skrajnej powoduje znacznie większą mobilizację i pomimo codziennego obcowania z okrucieństwem pozwala przetrwać łatwiej niż w stanie permanentnie rozchwianej tożsamości wywołanej lękiem i niemożnością wytrwania w wysiłku gwałtownej modernizacji odbywającej się w warunkach pokojowych.

Treści związane z punktami od 4 do 7 zostają ukazane jako problemy: dotkliwe i ujawniane lub dotkliwe i wypierane, o których jednostce trudno jest mówić. Zyskujemy zatem cenną wskazówkę dotyczącą zasobów i braków w dostępie do dóbr życiowych danej osoby. Należy jednak pamiętać, że taka wiedza nie upoważnia nas do podejmowania działań „wychowawczych” w odniesieniu do osób dorosłych.

\*\*\*

W procesie komunikacji międzyludzkiej, w tym także w negocjacjach, należy uświadomić sobie, jakiego rodzaju wartości z porządku rozpoznawanych dóbr życiowych (aksjologii ontycznej) chcemy bronić nade wszystko i *vice versa* – jakich wartości z zakresu aksjologii ontycznej będą bronili nasi kontrpartnerzy.

Społeczeństwa składają się z jednostek nauczonych rozpoznawania, ale i tworzenia wartości. Wartości wyrastają z instynktów. W celu ich obrony społeczeństwa posługują się wiedzą, obyczajem, prawem czy religią. Umiejętności realizowania wartości epistemicznych (poznawczych) zależą od naszej kondycji psychiczno-duchowej, odebranego wychowania i wzorców zweryfikowanych indywidualnym doświadczeniem.

## Rozdział 8.

# Powinności i prawa w zależności od typologii relacji międzyludzkich

Stosunki międzyludzkie odbijające się w świadomości jednostki składają się na pojęcie panoramy społecznej<sup>70</sup>. Do tego pojęcia wprowadzono kreowane w ludzkiej wyobraźni wymiary, którymi posługujemy się, mówiąc o relacjach z innymi osobami. Trudno jest pisać o powinnościach i prawach podmiotów bez wprowadzenia ram bądź wymiarów charakterystycznych dla kontekstu społecznego, w którym one obowiązują. Przyjętymi w niniejszym opracowaniu ramami i wymiarami będą dystynkcje – uwzględniające wymiar pionowy relacji międzyludzkich (podległość służbową lub autorytet) oraz stopień pośrednictwa czynnika prawnego (formalizacja w relacjach poziomych bądź pionowych).

Wspomniane wymiary będą opisywane jako relacje formalne i nieformalne oraz jako stosunki równorzędne i nierównorzędne (komplementarne). Problem jest dosyć skomplikowany, ponieważ oba podziały krzyżują się ze sobą, dając cztery warianty relacji. Powinności, które nas dotyczą, oraz posiadane prawa zależą od typu stosunków i relacji. Jednocześnie w związkach formalnych i nierównoprawnych (np. podległości służbowej, relacji nauczyciel – uczeń) zakładane powinności i prawa nie muszą mieć charakteru zwrotnego (nie dotyczą obu podmiotów w równym stopniu).

**Relacje uznajemy za formalne**, jeżeli dwa lub więcej podmioty łączą umowy cywilnoprawne, umowy o pracę lub inne rodzaje relacji określonych normami prawnymi. Takie czynniki jak stopień wykształcenia, zamożność, dotychczasowe życie mogą mieć znaczenie jedynie w niektórych relacjach (np. przy obejmowaniu eksponowanego stanowiska, udzielaniu lub poręczaniu pożyczki).

Przeciwstawne do nich są **relacje nieformalne**, czyli takie, w których element prawny nie występuje, a nawet jeżeli występuje (np. małżonkowie, prowadzenie

70 Pojęcie to od niedawna wprowadzone zostało do psychologii społecznej: „Istotą modelu panoramy społecznej można wyrazić jednym zdaniem: stosunek równa się umiejscowienie. Kierunek i odległość są, jak widać, najpowszechniejszymi cechami formalnymi postrzegania odgrywającymi rolę w doświadczeniach społecznych większości ludzi”. L. Derks, *Techniki...*, dz. cyt., s. 35.

firmy rodzinnej przez rodzica i potomka), schodzi na plan dalszy, gdyż niesformalizowane relacje łączące dwie lub więcej osób są pierwszoplanowe.

**Stosunki uważamy za równorzędne**, jeżeli po obu stronach relacji mamy do czynienia z osobami w tym samym lub zbliżonym wieku, zajmującymi podobne lub zbliżone stanowiska. Na równorzędność stosunków międzyludzkich nie powinny mieć wpływu takie czynniki, jak: rasa, płeć, przynależność narodowa, państwowa, polityczna i wyznaniowa, w tym stosunek do religii oraz głoszone na każdy temat poglądy<sup>71</sup>.

Przeciwstawne do stosunków równorzędnych są relacje **nierównorzędne** dla przejrzystości nazwane tu **komplementarnymi**. W relacjach takich chodzi o **uzupełniającą się podległość**. Nie jest możliwe istnienie szkoły, w której byłoby miejsce jedynie dla grona pedagogów, dyrektora i personelu, a zabrakłoby go dla uczniów. Podobnie nie mogą funkcjonować zakład produkcyjny z samym tylko dyrektorem, ale bez pracowników, czy jednostka wojskowa składająca się jedynie z dowódców. Stąd też w relacjach komplementarnych nieodzwonne jest istnienie obu stron – zwierzchników i podwładnych, opiekunów i podopiecznych itd. Takie relacje opierają się czasami jedynie na władzy, czasami na społecznie uznanym bądź jedynie akceptowanym autorytecie albo wymuszonym podziale ról. Przy tych rodzajach zależności ważne jest, by element przymusu był odczuwany na tyle silnie, by skutkował minimalizacją częstych kontroli, permanentnego nadzoru, stosowania kar. Większość relacji komplementarnych, czyli nierównorzędnych, ma charakter formalny. We współczesnych społeczeństwach relacje nierównorzędne i nieformalne ograniczają się do relacji między rodzicami a dziećmi i jedynie z rzadka występują w nieformalnych grupach rówieśniczych (pomiędzy bardziej doświadczonym przedstawicielem takiej grupy a resztą).

W tabelach 4 i 5 powinności oraz prawa są dobrane tak, by w jak najmniejszym stopniu wykluczyć sytuacje braku ich zwrotności. W sytuacjach formalnych, kiedy partnerzy oczekują od nas określonych kompetencji, powinniśmy być tych oczekiwań świadomi. Jednocześnie powinniśmy eliminować te sytuacje, w których brak naszych kompetencji będzie uniemożliwiał relacje.

Lista powinności wygląda następująco:

---

71 W zakresie głoszonych poglądów wyłączeniu od tego uogólnienia podlegają przestępstwa nawoływania do zbrodni, przemocy, obalenia siłą władzy, pochwała faszyzmu, terroryzmu czy negowanie ofiar nazizmu i komunizmu, również takie przekonania, które pozostają w sprzeczności z wykonywanym zawodem, obraną rolą społeczną lub wizerunkiem firmy, którą się reprezentuje.

1. Staraj się uprzyjemnić partnerowi życie, niezależnie od tego, czy to, co obecnie robi, sprawia Ci zadowolenie. Uwzględniaj jego potrzeby.
2. Dostrzegaj i nagradzaj wszystkie miłe gesty partnera i zachęcaj go do ich powtarzania.
3. Nie oczekuj, że druga strona odgadnie Twoje pragnienia, mów o swoich potrzebach, poglądach i uczuciach.
4. Dbaj o to, byście regularnie informowali się o ważnych sprawach (Was dotyczących).
5. Kiedy czujesz się sfrustrowany, nie sięgaj po oskarżenia, zarzuty, uogólnienia.
6. Kiedy druga strona ma pretensje, nie traktuj ich jako oskarżenia.
7. Nie wymuszaj na partnerze zmian, grożąc mu, stawiając ultimatum lub sięgając po sankcje.
8. Nigdy nie uzależniaj podtrzymania dobrych kontaktów od tego, czy postawisz na swoim.
9. Bądź realistą. Jeżeli przez dłuższy czas spełniasz wszystkie wspomniane zalecenia, a nadal jesteś niezadowolony, zastanów się, czy nie oczekujesz zbyt wiele. Pomyśl, co mogłaby zrobić druga strona, by spełnić Twoje oczekiwania. Oceń, czy swoim zachowaniem na to zasługujesz, wyciągnij wnioski i na nich się opierając, działaj.

Jak wskazuje tabela 4, jedynie w relacjach **formalnych i nierównorzędnych** nie jesteśmy zobowiązani do wysiłku, aby uprzyjemnić partnerowi życie, niezależnie od tego, czy to, co on obecnie robi, sprawia nam zadowolenie, i uwzględniać jego potrzeby (1). Nie możemy ponadto wymuszać na partnerze zmian, grożąc mu, stawiając ultimatum lub sięgając po sankcje (7), i uzależniać podtrzymania dobrych kontaktów od tego, czy postawimy na swoim (8).



**Tabela nr 4.** Powinności w relacjach nieformalnych, formalnych, równorzędnych i nierównorzędnych

Stosunki nieformalne i równorzędne:	Stosunki formalne i równorzędne:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Staraj się uprzyjemniać partnerowi życie niezależnie od tego, czy to, co obecnie robi, sprawia Ci zadowolenie. Uwzględniaj jego potrzeby.</li> <li>2. Dostrzegaj i nagradzaj wszystkie miłe gesty partnera i zachęcaj go do ich powtarzania.</li> <li>3. Nie oczekuj, że druga strona odgadnie Twoje pragnienia, mów o swoich potrzebach, poglądach i uczuciach.</li> <li>4. Dbaj o to, byście regularnie informowali się o ważnych sprawach (Was dotyczących).</li> <li>5. Kiedy czujesz się sfrustrowany, nie sięgaj po oskarżenia, zarzuty, uogólnienia.</li> <li>6. Kiedy druga strona ma pretensje, nie traktuj ich jako oskarżenia.</li> <li>7. Nie wymuszaj na partnerze zmian, grożąc mu, stawiając ultimatum lub sięgając po sankcje.</li> <li>8. Nigdy nie uzależniaj podtrzymania dobrych kontaktów od tego, czy postawisz na swoim.</li> <li>9. Bądź realistą. Jeżeli przez dłuższy czas spełniasz wszystkie zalecenia, a nadal jesteś niezadowolony, zastanów się, czy nie oczekujesz zbyt wiele. Pomyśl, co druga strona mogłaby zrobić, by spełnić Twoje oczekiwania. Oceń, czy swoim zachowaniem na to zasługujesz, wyciągnij wnioski i – na nich się opierając – działaj.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Staraj się uprzyjemniać partnerowi życie niezależnie od tego, czy to, co obecnie robi, sprawia Ci zadowolenie. Uwzględniaj jego potrzeby.</li> <li>2. Dostrzegaj i nagradzaj wszystkie miłe gesty partnera i zachęcaj go do ich powtarzania.</li> <li>3. Nie oczekuj, że druga strona odgadnie Twoje pragnienia, mów o swoich potrzebach, poglądach i uczuciach.</li> <li>4. Dbaj o to, byście regularnie informowali się o ważnych sprawach (służbowych).</li> <li>5. Kiedy czujesz się sfrustrowany, nie sięgaj po oskarżenia, zarzuty, uogólnienia.</li> <li>6. Kiedy druga strona ma pretensje, nie traktuj ich jako oskarżenia.</li> <li>7. Nie wymuszaj na partnerze zmian, grożąc mu, stawiając ultimatum lub sięgając po sankcje.</li> <li>8. Nigdy nie uzależniaj podtrzymania dobrych kontaktów od tego, czy postawisz na swoim.</li> <li>9. Bądź realistą. Jeżeli przez dłuższy czas spełniasz wszystkie zalecenia, a nadal jesteś niezadowolony, zastanów się, czy nie oczekujesz zbyt wiele. Pomyśl, co druga strona mogłaby zrobić, by spełnić Twoje oczekiwania. Oceń, czy swoim zachowaniem na to zasługujesz, wyciągnij wnioski i – na nich się opierając – działaj.</li> </ol>
Stosunki nieformalne i nierównorzędne:	Stosunki formalne i nierównorzędne:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Staraj się uprzyjemniać partnerowi życie niezależnie od tego, czy to, co obecnie robi, sprawia ci zadowolenie. Uwzględniaj jego potrzeby.</li> <li>2. Dostrzegaj i nagradzaj wszystkie miłe gesty partnera i zachęcaj go do ich powtarzania.</li> <li>3. Nie oczekuj, że druga strona odgadnie Twoje pragnienia, mów o swoich potrzebach, poglądach i uczuciach.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Postulat nie występuje.</u></li> <li>2. Dostrzegaj i nagradzaj wszystkie miłe gesty partnera i zachęcaj go do ich powtarzania.</li> <li>3. Nie oczekuj, że druga strona odgadnie twoje pragnienia, mów o swoich potrzebach, poglądach i uczuciach.</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Dbaj o to, byście regularnie informowali się o ważnych sprawach.</li> <li>5. Kiedy czujesz się sfrustrowany, nie sięgaj po oskarżenia, zarzuty, uogólnienia.</li> <li>6. Kiedy druga strona ma pretensje, nie traktuj ich jako oskarżenia.</li> <li>7. Nie wymuszaj na partnerze zmian, groźąc mu, stawiając ultimatum lub sięgając po sankcje (z wyjątkiem drastycznych sytuacji wychowawczych).</li> <li>8. Nigdy nie uzależniaj podtrzymania dobrych kontaktów od tego, czy postawisz na swoim.</li> <li>9. Bądź realistą. Jeżeli przez dłuższy czas spełniasz wszystkie zalecenia, a nadal jesteś niezadowolony, zastanów się, czy nie oczekujesz zbyt wiele. Pomyśl, co druga strona mogłaby zrobić, by spełnić Twoje oczekiwania. Oceń, czy swoim zachowaniem na to zasługujesz, wyciągnij wnioski i – na nich się opierając – działaj.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Dbaj o to, byście regularnie informowali się o ważnych sprawach.</li> <li>5. Kiedy czujesz się sfrustrowany, nie sięgaj po oskarżenia, zarzuty, uogólnienia.</li> <li>6. Kiedy druga strona ma pretensje, nie traktuj ich jako oskarżenia.</li> <li>7. <u>Postulat nie występuje.</u></li> <li>8. <u>Postulat nie występuje.</u></li> <li>9. Bądź realistą. Jeżeli przez dłuższy czas spełniasz wszystkie zalecenia, a nadal jesteś niezadowolony, zastanów się, czy nie oczekujesz zbyt wiele. Pomyśl, co druga strona mogłaby zrobić, by spełnić Twoje oczekiwania. Oceń, czy swoim zachowaniem na to zasługujesz, wyciągnij wnioski i – na nich się opierając – działaj.</li> </ol>
--	--

Dotychczasowe analizy pozwalają w punktach ująć określone regulacje, do których mamy prawo, ale i sytuacje, w których musimy liczyć się z uprawnieniem naszych kontrpartnerów:

1. Prawo do zmiany zdania (z ograniczeniami dyktowanymi przez przyzwoitość).
2. Prawo do popełniania pomyłek (z ograniczeniami dyktowanymi przez przyzwoitość).
3. Prawo do podejmowania decyzji lub wypowiedania opinii bez konieczności ich uzasadniania.
4. Prawo do powiedzenia „nie wiem” i „nie rozumiem”.
5. Prawo do przeżywania i wyrażania uczuć, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, bez jednoczesnego oceniania ich jako przejawu słabości lub czegoś niewłaściwego.
6. Prawo do odmowy udziału.
7. Prawo do oceniania siebie i własnego postępowania oraz do ponoszenia konsekwencji własnych działań.
8. Prawo do nieangażowania się w problemy innych ludzi, jeżeli nie mamy na to ochoty.
9. Prawo do bycia sobą bez konieczności podejmowania działań na rzecz innych ludzi.
10. Prawo do podejmowania wszelkich działań bez konieczności podawania uzasadnień.

Wykluczenia zachodzą we wszystkich typach relacji (zob. tabela 5):

- Opuszczenia praw dotyczące stosunków **nieformalnych i równorzędnych**: 3 i 8.
- Opuszczenia praw dotyczące stosunków **formalnych i równorzędnych**: nie obowiązują prawa: 5 oraz 10.
- Stosunki **nieformalne i nierównorzędne** zawieszają prawa: 8 i 9.
- Stosunki **formalne i nierównorzędne** zawieszają prawa: 3, 5–6, a także 9–10.

**Tabela 5.** Prawa w relacjach nieformalnych, formalnych, równorzędnych i nierównorzędnych

<b>Stosunki nieformalne i równorzędne:</b>	<b>Stosunki formalne i równorzędne:</b>
1. Prawo do zmiany zdania (z ograniczeniami dyktowanymi przez przyzwoitość).	1. Prawo do zmiany zdania (z ograniczeniami dyktowanymi przez przyzwoitość).
2. Prawo do popełniania pomyłek (z ograniczeniami dyktowanymi przez przyzwoitość).	2. Prawo do popełniania pomyłek (z ograniczeniami dyktowanymi przez przyzwoitość).
3. <u>Postulat nie występuje.</u>	3. Prawo do podejmowania decyzji lub wypowiedzania opinii bez konieczności ich uzasadniania.
4. Prawo do powiedzenia „nie wiem” i „nie rozumiem”.	4. Prawo do powiedzenia „nie wiem” i „nie rozumiem”.
5. Prawo do przeżywania i wyrażania uczuć, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, bez jednoczesnego oceniania ich jako przejawu słabości lub czegoś niewłaściwego.	5. <u>Postulat nie występuje.</u>
6. Prawo do odmowy udziału.	6. Prawo do odmowy udziału.
7. Prawo do oceny siebie i własnego postępowania oraz do ponoszenia konsekwencji własnych działań.	7. Prawo do oceny siebie i własnego postępowania oraz do ponoszenia konsekwencji własnych działań.
8. <u>Postulat nie występuje.</u>	8. Prawo do nieangażowania się w problemy innych ludzi, jeżeli nie mamy na to ochoty.
9. Prawo do bycia sobą bez konieczności podejmowania działań na rzecz innych ludzi.	9. Prawo do bycia sobą bez konieczności podejmowania działań na rzecz innych ludzi ( <b>tylko w szczególnych sytuacjach, czasami warto być konstruktywnym</b> ).
10. Prawo do robienia tego wszystkiego bez konieczności podawania uzasadnień.	10. <u>Postulat nie występuje.</u>
<b>Stosunki nieformalne i nierównorzędne:</b>	<b>Stosunki formalne i nierównorzędne:</b>
1. Prawo do zmiany zdania (z ograniczeniami dyktowanymi przez przyzwoitość).	1. Prawo do zmiany zdania (z ograniczeniami dyktowanymi przez przyzwoitość).

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Prawo do popełniania pomyłek (z ograniczeniami dyktowanymi przez przyzwoitość).</li> <li>3. Prawo do podejmowania decyzji lub wypowiedzania opinii bez konieczności ich uzasadniania.</li> <li>4. Prawo do powiedzenia „nie wiem” i „nie rozumiem”.</li> <li>5. Prawo do przeżywania i wyrażania uczuć, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, bez jednoczesnego oceniania ich jako przejawu słabości lub czegoś niewłaściwego.</li> <li>6. Prawo do odmowy udziału.</li> <li>7. Prawo do oceniania siebie i własnego postępowania oraz do ponoszenia konsekwencji własnych działań.</li> <li>8. <u>Postulat nie występuje.</u></li> <li>9. <u>Postulat nie występuje.</u></li> <li>10. Prawo do podejmowania wszelkich działań bez konieczności podawania uzasadnień.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Prawo do popełniania pomyłek (z ograniczeniami dyktowanymi przez przyzwoitość).</li> <li>3. <u>Postulat nie występuje.</u></li> <li>4. Prawo do powiedzenia „nie wiem” i „nie rozumiem” (<b>tylko jako podwładny i tylko w niektórych sytuacjach</b>).</li> <li>5. <u>Postulat nie występuje.</u></li> <li>6. <u>Postulat nie występuje.</u></li> <li>7. Prawo do oceniania siebie i własnego postępowania oraz do ponoszenia konsekwencji własnych działań.</li> <li>8. Prawo do nieangażowania się w problemy innych ludzi, jeżeli nie mamy na to ochoty.</li> <li>9. <u>Postulat nie występuje.</u></li> <li>10. <u>Postulat nie występuje.</u></li> </ol>
--	---

\*\*\*

Zaproponowane dystynkcje usiłują choćby częściowo opisać sytuacje, biorąc pod uwagę zaistniałą panoramę wbudowanych w świadomość jednostek różnic społecznych pielęgnowanych przezeń ze względu na określoną rolę. Negocjacje muszą uwzględniać przedstawione różnice, gdyż nasz zimny bądź gorący stosunek do podjętych rozmów często zależy od postrzeganej stratyfikacji w społeczeństwie. Chodzi o napięcie związane z osobami zajmującymi wyższą pozycję niż nasza, a zatem o okazywanie im należnej uwagi. Przysługuje ona także osobom będącym niżej, ale zasadniczo sprowadza się do prób wytłumaczenia im zajmowanego przez nas stanowiska.

Różnice w zajmowanej pozycji skłaniają jednostkę do częstych zmian związanych z emocjami – raz jest to stosunek zimny, innym razem gorący, w zależności od ciągłości relacji. Relacje ciągłe, choć nawet podległe, będziemy na ogół uznawać za gorące. Relacje krótkotrwałe siłą rzeczy sytuują się w przestrzeni „chłodnej” – obojętnej.



## Rozdział 9.

# Spotkania negocjacyjne: ogólne ramy, określenie celu – wskazówki psycholingwistyczne

Zaprezentowane dotychczas rozważania mogą z powodzeniem stanowić część teorii negocjacji. Teoria ta może być stosowana przez menedżerów w biznesie i prawników. Do zastosowania wiedzy psycholingwistycznej mogą być potrzebne określone ramy. Aranżacja spotkań, umiejętność ich rozplanowania i poprowadzenia stanowią ważny obszar zagadnień, którego nie wolno lekceważyć. Jest to pierwszy aspekt sytuacji negocjacyjnej. Niech nie gubi nas pośpiech i zaskoczenie. Nie podejmujemy decyzji nagłych.

Kolejnym ważnym krokiem powinno być precyzyjne określenie celu. To drugi aspekt spotkania negocjacyjnego. Przełożenie abstrakcyjnych schematów wiedzy z zakresu psychologii i językoznawstwa na język praktyki może nastęrczać wiele trudności. Dlatego zajmujemy się sugestiami odnoszącymi się do sposobu, w jaki można sekwencyjnie zastosować wiedzę teoretyczną w konkretnych przypadkach życiowych. Jest to trzeci aspekt spotkań negocjacyjnych.

### 9.1. Pierwszy aspekt sytuacji negocjacyjnych – zasady ogólne i ramy aranżacji spotkań

Przed spotkaniem:

1. Określ cel spotkania oraz symptomy, po których rozpoznasz, że został on osiągnięty.
2. Zaplanuj skład osobowy i przebieg spotkania.
3. Pamiętaj, by używać testu stosowności spotkania (lub mieć go w pogotowiu). W tym celu należy sprawdzić pełnomocnictwa i ich zakres, zorientować się w kompetencjach oraz w ilości czasu, jaki nasi partnerzy przeznaczycy na negocjacje.

4. Buduj dobry kontakt z osobami, z którymi będziesz negocjować (np. prezentacja, pochwały, grzeczności, wymiana wizytówek).
5. W fazie wstępnej uzyskaj *consensus* co do celu i procedury spotkania z partnerem.

W trakcie spotkania:

1. Nie trać optymizmu. Przez cały czas powinno towarzyszyć Ci poczucie pełni i ogromnych możliwości. Warto, abyś zapewnił sobie wsparcie osoby nieangażującej się w negocjacje, a jedynie przysłuchującej się im z boku (podtrzymującej Twoje dobre samopoczucie).
2. Przy braku informacji zwrotnych zmień charakterystykę omawianej kwestii, przenieś omawiany problem w inne realia. W celu zastosowania innego obramowania negocjowanego problemu możesz założyć hipotezę, przyjął fikcję jako stan możliwy w każdej sytuacji. Innymi słowy, stosuj odmienne obramowanie spornej kwestii. W tym celu używaj zwrotów: „jak gdyby”, „weźmy na przykład” itp. (zob. rozdział 4. Presupozycje).
3. Używaj ścieżki powrotnej w celu ugruntowania tego, co zostało uzgodnione.
4. W celu ominięcia największych trudności stosuj metamodele językowe – nie dookreślaj bądź przyjmując protokół z rozmów, zapisuj w nim kwestie wynegocjowane i rozbieżne.

W trakcie negocjacji należy pamiętać o następujących regułach:

1. Należy pozwolić, by strona przeciwna przedstawiła swoje propozycje jako pierwsza. W ten sposób zyskujemy informacje zarówno o propozycji, jak i o drugiej stronie – jej oczekiwaniach, czasem także możliwości ustępstw. Jednocześnie ponieważ to nie my odkrywamy karty jako pierwsi, możemy zająć bardziej dogodną pozycję wobec oferty partnerów.
2. Tak długo, jak się to udaje i pozostaje dla nas korzystne, warto odgrywać osobę niezorientowaną, potrzebującą pomocy lub pokierowania. Uzyskujemy wówczas możliwość zadania ogromnej liczby pytań, których stosowność nie powinna być oceniana przez drugą stronę. Dzięki takiemu zachowaniu możemy czasem uzyskać większe ustępstwa lub nawet zdobyć sporo sympatii osoby o usposobieniu opiekuńczym. Uzyskujemy dogodną pozycję do chwalenia drugiej strony i dziękowania jej za to, że poświęciła nam czas, ma dla nas cierpliwość, obdarowała dodatkowymi materiałami informacyjnymi.
3. Należy skupiać się na kwestiach zasadniczych. Jeżeli poprzedni etap przebiegł dla nas obiecująco, koncentrujemy się na istocie sprawy. W tym celu interesuje nas:

- a. wykonalność finalizacji umowy – przykładowo przy zakupie będzie to cena, oznaczenie produktu, sposób odbioru,
  - b. wykonalność realizacji wszystkich zapisów umowy – przy zakupie będzie do nich należeć gwarancja, obsługa techniczna w razie reperatury, czytelność instrukcji w dostępnym dla nas języku.
4. Należy kontrolować wszystkie szczegóły uzgodnień, nie okazując nadmiernej ufności (przy zakupie: zawartość opakowania, numer fabryczny produktu, instrukcje, wypełnioną prawidłowo gwarancję z podbitą datą).
  5. Bardziej ufać słowu pisanemu niż ustaleniom ustnym. Od najdawniejszych czasów ludzie spisywali umowy, zwłaszcza jeżeli przedmiot obrotu czy uzgodnień nie był znikomej wartości. Nawet robiąc większe zakupy w sklepie osiedlowym, warto sprawdzać zgodność cen i zakupionych produktów z paragonem.
  6. Przeczytać spisane uzgodnienia po każdej edycji, redakcji, przy okazji każdej poprawki. Poważne negocjacje zazwyczaj trwają długo, kończąc się spotkaniami, które oddzielają kilkutygodniowe przerwy. Wówczas forma pisemna jest szczególnie zalecana do protokolowania uzgodnień, składania propozycji, przyjmowania i deklarowania ustępstw. Trzeba jednak zadać sobie trud i każdorazowo dokładnie przeczytać zapisane ustalenia, porównać z poprzednimi wersjami i naszymi notatkami, przedyskutować etapowe uzgodnienia we własnym gronie, poprosić o ich ocenę naszych współpracowników.
  7. Należy domagać się tego, by spisywanie umowy zostało powierzone nam, lub uczestniczyć w jej spisaniu, jeśli pierwotny wariant okaże się niemożliwy. Może się zdarzyć, że druga strona celowo lub z powodu niezrozumienia przy spisaniu umowy użyje sformułowań dla nas niekorzystnych. Trzeba zatem wziąć sprawę w swoje ręce, podjąć się spisania umowy i robić to w dobrej wierze. Gdy druga strona na to nie przystaje, należy oddelegować osobę do spisania umowy, wyposażając ją w instrukcję, jeżeli dokument jest skomplikowany, bądź zażądać dodatkowego czasu na dokładne przejrzanie i ocenę tego, co spisała druga strona.
  8. Wskazane jest umiejętnie chwalić i wspierać drugą stronę na każdym kroku negocjacji, dziękować jej za ustępstwa, gratulować. Ludzkie ego jest otchłanne. Nie zawsze czas, który ktoś nam poświęca, wpływa na jego zarobki, pozycję zawodową, ocenę przez przełożonych. Może być nawet tak, że został wydelegowany przez przełożonych, żeby nas zwodził i opóźnił wkroczenie na drogę sądową. Nawet w tak krańcowo niekorzystnym położeniu warto być miłym i w sposób autentyczny wywoływać w stosunku do nas przyjazne uczucia. Kiedy druga strona stosuje chwyt lub wiemy, że negocjuje w złej wierze, okazana



sympatia prędej czy później nam zaprocentuje. Naturalną reakcją większości osób jest odpowiadanie sympatią na okazaną im sympatię. Druga strona prędej czy później nie wytrzyma dyskomfortu psychicznego i – chociażby swoim zdenerwowaniem lub niby mimowolnie rzuconymi słowami – ujawni swoje intencje i sytuację, w której została postawiona.

### Zamknięcie spotkania

Przy zamykaniu spotkania najważniejszymi kwestiami są:

1. *consensus* co do spójności celu (bądź celów) i zgoda uczestników,
2. podsumowanie działań, które mają być podjęte, ścieżka kroków powrotnych – to, co na końcu, pamięta się najlepiej,
3. jeżeli to konieczne, można zastosować przetestowanie porozumienia; w tym celu stosujemy różne chwytów sprawdzające intencje partnerów,
4. w razie potrzeby, jeżeli nie wszystko udało się uzgodnić lub mamy wątpliwości co do szczerości intencji naszych partnerów, należy warunkowo zamknąć spotkanie,
5. w podsumowaniu dobrze jest przedstawiać cele na przyszłość, głosić optymizm, budować mosty, snuć plany na dalszą, na razie niedookreśloną przyszłość itp.

Jednym z czynników pozwalających uniknąć nieporozumień w sytuacjach negocjacyjnych, w których może pojawić się opór wobec przedstawianych propozycji, jest precyzyjnie sformułowany cel pertraktacji.

## 9.2. Drugi aspekt sytuacji negocjacyjnych – jasno określony cel

Dobry negocjator, pedagog, sprzedawca czy spec od reklamy powinni nabyć jedną ważną umiejętność, którą jest gładkie przechodzenie przez następujące etapy zaangażowania:

1. Budzenie pragnień.
2. Przekształcanie pragnień w potrzeby. Przez potrzebę rozumiemy pragnienie, które ze sfery emocjonalnej przeszło w sferę mentalną, zaprzęta umysł i staje się przekonaniem możliwym do zrealizowania w bliższej lub dalszej przyszłości.
3. Przekształcanie potrzeb w decyzje.

4. Rozpoczęcie realizowania decyzji; proces ten należy doprowadzić do końca<sup>72</sup>.

Należy pamiętać, że opisany w powyższych czterech punktach proces wymaga czasu. Czas ten jest zależny od neuropsychologicznych<sup>73</sup> i kulturowych ograniczeń naszych partnerów. W kulturach zachodnioeuropejskiej i amerykańskiej pośpiech jest ceniony od czasów doby industrialnej. W innych obszarach etniczno-kulturowych może być przejawem złego wychowania<sup>74</sup>.

Z tego powodu niezwykle ważne jest, by ustalając cel negocjacji, pamiętać o jego pożądanym cechach. Cel powinien być:

- określony pozytywnie (opisywać stan pożądany),
- wyrażony jednym zdaniem,
- sformułowany w trybie bezwarunkowym,
- zależny od osoby (podjęcie i realizacja celu powinny być zależne od Ciebie i pozostawać pod Twoją kontrolą),
- sprawdzalny (opisany w kategoriach zmysłowych, pomocna jest odpowiedź na pytania: „Po czym poznasz, że osiągnąłeś swój cel?”, „Co będziesz wtedy widzieć, słyszeć, czuć?”),
- powiązany z określonym kontekstem (gdzie, kiedy, z kim, w jakiej sytuacji?),

---

72 Podane kroki prowadzące do podjęcia decyzji odpowiadają etapom zaangażowania neurologicznego naszej świadomości: „Można wyróżnić cztery domeny (obszary), odpowiedzialne za treści sfery psychicznej i reprezentowane odpowiednio przez odrębne populacje komórek nerwowych w mózgu. Jako pierwszą wymienimy domenę postrzegania. Kolejna domena funkcji psychicznych z własnymi mechanizmami neuronalnymi to pamięć we wszystkich jej przejawach; magazynowanie wspomnień w pamięci również odbywa się na zasadzie modularności. Trzecią dziedziną, w jakościowo odmienny sposób określającą treści naszego przeżywania, jest wartościowanie. Poza spostrzeżeniami, wspomnieniami i ocenami sfera psychiczna określana jest także przez działania, reprezentowane w naszej świadomości jako wolicjonalne decyzje”. E. Pöppel, A.-L. Edingshaus, *Mózg...*, dz. cyt., s. 51–52.

73 „Wprawdzie nieciągłość identyfikowania czy podejmowania decyzji umyka naszej świadomości, ale doświadczenia wskazują zupełnie jednoznacznie, że – wobec okresu oscylacji mózgu, wynoszącego od 0,03 do 0,04 sekundy – w ciągu jednej sekundy mamy tylko około 30 możliwych identyfikacji i momentów decyzyjnych. Fakt, że nie jesteśmy tego świadomi, nie ma znaczenia, skoro już coś wiemy o granicach samoobserwacji. Możemy więc przyjąć, że czas subiektywny przebiega w sposób nieciągły, że przebieg naszego przeżywania i zachowania jest posiekany na kwanty czasowe. Nie możemy „zawsze” reagować. Sposób funkcjonowania naszego mózgu determinuje formalne granice czasowego przebiegu. Zostały nam one narzucone. Może mamy swobodę w zakresie tego, na co się decydujemy, ale nie tego, kiedy podejmujemy decyzję”. E. Pöppel, *Granice...*, dz. cyt., s. 45–46.

74 Zobacz więcej: J.W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, Warszawa 1994.

- ekologiczny (Czy osiągnięcie celu może spowodować negatywne skutki dla Ciebie lub Twojego otoczenia? Czy uzyskałbyś jakieś korzyści, nie osiągając celu?).  
Sprawdź również:
- koszty realizacji celu (czy jego osiągnięcie warte jest czasu, energii, pieniędzy itp., które na nie poświęcisz),
- zgodność celu z systemem wartości,
- zgodność celu ze swoim poczuciem tożsamości (wizerunkiem firmy),
- zgodność celu z wizją swojej idealnej przyszłości lub poczuciem życiowej misji (zob. rozdział 7 – skala wartości aksjologii ontycznej).

### 9.3. Trzeci aspekt sytuacji negocjacyjnych – wiedza z zakresu psychologii i psycholingwistyki

Szczegółowe zastosowanie scenariuszy i modeli językowych do negocjacji powinno odbywać się w sposób sekwencyjny. Należy stale pamiętać, że nasi partnerzy będą oceniać nas nie w kategoriach naszych intencji, ale przez pryzmat odebranego komunikatu. Rozróżnienie intencji i komunikacji to podstawa. By to osiągnąć, potrzebna jest umiejętność rozróżniania reguł komunikacji podanych w poprzednich rozdziałach. W celu uzyskania efektów należy uświadamiać sobie intencje partnerów, rozpoznawać je i „dostrajać” się do nich.

Oto kilka wskazówek pozwalających rozpoznawać i stosować etapowo preferowany styl myślenia (metaprogram):

1. Rozpoczynamy tę analizę decyzją, czy negocjacje zacząć od generalnej idei, czy od jakichś szczegółów.
2. Jeżeli rozpoczynamy negocjacje od generalnej idei, to warto wiedzieć, czy nasze umiejętności są wystarczające, by zaprezentować partnerowi całościową analizę (zatem bardzo ważne jest przetestowanie tego etapu).
3. Następnie w ramach pertrakcji trzeba zdecydować, czy będziemy poświęcać się różnym zadaniom, czy skupimy na jednym problemie/temacie.
4. Jeżeli będziemy omawiać kilka zadań, to czy będą one realizowane w określonej kolejności czy równocześnie?
5. Czy zadania mają być skończone w równych, ściśle określonych interwałach, czy będą kończone w nierównomiernych odstępach czasu?

6. Na etapie przekonywania warto, o ile to możliwe, określić, czy klient (partner) posiada strategie poznawcze wewnętrzne czy zewnętrzne (wewnętrzny bądź zewnętrzny autorytet). Wewnętrzne odniesienie wymaga od nas większego skupienia i odpowiednich zwrotów.
7. Dobrze jest określić stopień znajomości zadań.
8. Należy określić stopień znajomości kryteriów (wykonalności, opłacalności i terminowości zawarcia porozumienia).
9. Połączyć zadania z kryteriami.
10. Ocenić stopień zaangażowania partnera/podwładnego.
11. Jeśli mamy wrażenie stania w miejscu lub brnięcia donikąd, warto zadać sobie pytanie, czy nie zmienić stylu komunikowania.
12. W decydujących momentach należy zastosować wzorce metaprogramów do interpretacji wzmacniających, odwołujące się do wzorców (często zarazem doświadczeń) pozytywnych, ewentualnie negatywnych. Kiedy spostrzegamy, że jest to nieodzowne, stosujemy zmianę stylu komunikatu.

Warto przy tym pamiętać o:

- przemianowywaniu informacji negatywnych na pozytywne;
- przemianowywaniu problemów jednostkowych na grupowe (lub odwrotnie), np. „to dotyczy także pana”;
- przemianowywaniu i wy tłumaczeniu indywidualnych ocen przez odwołanie się do metaprogramów bliskich dla osoby, która się zraziła bądź się nudzi. Można stosować przesadę, by wywołać w drugiej stronie przekonanie, że panuje nad problemem;
- można też spróbować paradoksalnie przetwarzać problem, zamiast dążyć do dyscyplinowania partnera.

Należy brać pod uwagę zmianę kanału percepcji naszego partnera. Chociaż większość z nas jest wzrokowcami, czasem rozmówca może być wyczulony na inne zmysły, np. słuch, bodźce kinestetyczne. Wiele oczywiście zależy od rodzaju przedmiotu, z jakim mamy do czynienia w trakcie negocjacji. W zależności od przedmiotu dyskusji dobieramy plansze, prezentacje, filmy, degustacje, organizujemy wizję lokalną itp. Warto czasami takim sytuacjom poświęcić więcej uwagi i zaaranżować je w sposób pieczołowity, nadając im charakter uroczysty i ceremonialny. Przy takich okazjach dobrze jest ukazać historię i tradycję firmy, regionu. Nawet jeżeli się nie porozumiemy, nie podpiszemy kontraktu, nie „ubijemy” interesu, możemy zachować wiele ze swojej reputacji. Dobre wspomnienia, empatia czy wręcz odwołanie się do próżności naszego niedoszłego kontrahenta mogą być inwestycją na przyszłość. Takie działania należą do innego porządku wartości niż rachunek ekonomiczny.

We wszystkich sytuacjach związanych z negocjacjami należy koniecznie zwracać uwagę na preferowane sposoby ekspresji. Chodzi przede wszystkim o:

- komunikację niewerbalną (ton głosu, wzrok, gesty, mimikę),
- komunikację werbalno-gramatyczną (wzorce metamodelu).

W pierwszym typie zachowań musimy korzystać z własnej intuicji dotyczącej oceny wyglądu człowieka, ewentualnie z wiedzy zdobytej na kursach *gestalt*, oraz uwzględnić szczegółowe normy kulturowe i obyczaje.

Drugi rodzaj komunikacji może być analizowany pod kątem oceny, czy wzorce zachowań komunikacyjnych wykazują niespójność równoczesną i ciągłą, czy też niespójność ogniskuje się wokół jednego z aspektów negocjowanego problemu, a więc ma charakter wybiórczy i chwilowy. Od właściwej oceny niespójności może wiele zależeć.

Należy zwracać uwagę na to, by włączanie osób trzecich (np. doradców), ewentualnie konieczne wykluczenie (np. reprezentanta konkurencji), odbywało się szczególnie taktownie, ale w sposób zdecydowany.

\* \* \*

Nadmierna pycha, nadmierna skromność i nadmierne oczekiwania – pragnienia związane ze spotkaniem negocjacyjnym to częste, ale i niezmiernie obciążające utrudnienia, które przede wszystkim dotyczą stronę gorzej poinformowaną, gorzej przygotowaną, czy mówiąc bardziej jednoznacznie – o mniejszym bagażu doświadczeń. Problematyki z tego zakresu nie da się wyczerpać jakimikolwiek opisaniami; można jej jedynie częściowo zaradzić, klasyfikując błędy najczęściej popełniane w trakcie procesu negocjowania.

## Rozdział 10.

# Podstawowe błędy popełniane w procesie negocjacji

### 10.1. Błędy w początkowych założeniach procesu negocjacji

W początkowej fazie negocjacji można popełnić wiele różnego rodzaju błędów. Omówmy kilka podstawowych sytuacji, w których popełnione błędy mają niewątpliwie negatywny wpływ na przebieg negocjacji.

Zdarza się, że pragniemy negocjować z osobami negującymi sens prowadzenia rozmów, ponieważ nie chcemy lub nie możemy z nich zrezygnować. W rozdziale o presupozycjach wspomniano, że nieświadomość nie zna słowa „nie”. Dla dobrego negocjatora usłyszane na początku dyskusji słowo „nie” oznacza punkt wyjścia do negocjacji, zaś w zaawansowanej lub końcowej fazie – utwardzenie stanowiska i ewentualny powrót do punktu wyjścia.

Podczas negocjacji obowiązek osiągnięcia porozumienia spoczywa na obu kontrahentach – kontrpartnerach. Dopóki negocjacje nie zostaną sfinalizowane, często towarzyszy im stan niepewności. Negocjator to osoba, która w tym stanie powinna czuć się dobrze. Dla psychiki takiej osoby odczuwanie potencjalnego ryzyka związanego z obszarem kontaktów międzyludzkich powinno stać się nawykiem. Dzięki temu, że nasza psychika została wyposażona w mechanizmy stosunkowo szybko neutralizujące takie odczucia, potrafimy się do nich przystosować<sup>75</sup>. Dlatego pracodawcy na stanowiskach wymagających częstych pertraktacji chętnie widzą osoby z dużym doświadczeniem.

75 „(...) Dla człowieka świat stał się częściowo niezdeteterminowany dopiero w wyniku rozwoju jego mózgu, bo przecież człowiek reaguje na wydarzenia w środowisku nie jak automat, lecz zwykle staje przed jakimś wyborem. Nieokreśloność ludzkiego działania stanowi ewolucyjne przystosowanie do częściowej nieokreśloności przyrody. Tylko niewiele rozwiniętych istot żyjących dysponuje całkowicie zdeterminowanym obrazem świata; ich sztywne, nie podlegające zmianom programy zachowań czynią je niepodatnymi na to, co przypadkowe”. E. Pöppel, *Granice...*, dz. cyt., s. 100.

Wielu osobom nie jest łatwo zaakceptować stwierdzenie, że niepewność nie powinna wpływać na ich samopoczucie. Jak radzić sobie z niepewnością i zaniepokojeniem w trakcie prowadzenia rozmów o kluczowym znaczeniu? W sytuacjach decydujących o naszym „byciu na rynku”, przy otrzymywaniu najlepszej w życiu pracy albo podczas odpierania oskarżeń, które – nieobalone – mogą prowadzić do katastrofy, istnieją dwie możliwości:

- zastosowanie technik ograniczających wpływ różnorodnych czynników na nieudany przebieg negocjacji,
- nauka opanowywania negatywnych emocji, stresu, akceptacja sytuacji niepewnych, przyzwyczajanie się do życia i pracy w świecie zdeterminowanym przez czynniki zagrażające stabilizacji.

Techniki ograniczające czy minimalizujące negatywny wynik negocjacji polegają przede wszystkim na:

- określeniu ram czasowych krytycznego dla nas spotkania i całego procesu negocjacyjnego,
- identyfikacji potencjalnych korzyści płynących z fiaska negocjacji i umiejętności przedstawienia tych korzyści przełożonym i otoczeniu,
- znalezieniu alternatywy dla przegranej w negocjacjach,
- znalezieniu wsparcia na zewnątrz, w osobie trzeciej, która podeprze nasze stanowisko w trwających negocjacjach bądź też zechce z nami współdziałać, zawiązując koalicję.

Można ponadto próbować rozszerzać problem, podsycając konflikt do takich rozmiarów (amplifikacja), że inne podmioty społeczne – wcześniej zainteresowane, ale pasywne lub dotąd niezainteresowane – zechcą się włączyć i wspólnie rozwiązywać – początkowo tylko nasz – problem, szukając w konflikcie własnych korzyści. W ostatnim z wymienionych przypadków należy wcześniej przewidzieć wszystkie newralgiczne sytuacje decyzyjne i zjednać sobie przychylność osób mających wpływ na bieg zdarzeń. Warto także posiadać wielu zastępców, którzy, występując, będą czynili to w taki sposób, że nasz wyraźny interes w podsycaniu konfliktu nie będzie widoczny.

**Amplifikację należy stosować ostrożnie, metodą małych kroków, by w razie niepomysłnego zbiegu okoliczności móc się usprawiedliwić, a najlepiej wycofać.**

Opanowanie negatywnych emocji powinno nade wszystko polegać na oddzieleniu myślenia o interesach od własnych poglądów, swojej wizji świata. W trakcie negocjacji wiele osób przekłada wszelkie ustalenia na język konkretnych ekonomicznych, co pozwala im się czuć pewniej. Wytrawny negocjator wie,

że w dłuższym okresie i w wypadku głębszych relacji, które miały miejsce w przeszłości (np. współpraca trwająca między firmami, dopóki w jednej z nich zarząd nie zmienił się na intensyfikujący zyski), można odwołać się do wielu innych dóbr, co spowoduje, że pieniądze nie będą aż tak ważne, jak wydawało się to w fazie wstępnej czy fazie kryzysu. Nad pieniądze ludzie bardziej cenią swoje samopoczucie, na które składają się:

- wizerunek własny partnera – jego status społeczny, dobre imię, możliwość imponowania otoczeniu, poczucie komfortu, smak luksusu,
- szacunek okazywany partnerowi, np. poprzez jakość obsługi, staranność działań,
- prawo do kontroli sytuacji – na przykład możliwość wycofania się z negocjacji czy transakcji (np. zwrot niesatysfakcjonującego zakupu na określonych warunkach),
- minimalizowanie kłopotów związanych z zawartym porozumieniem, w miarę pełna możliwość wyegzekwowania porozumienia (przy zakupach – techniczna obsługa serwisowa, przedłużony czas gwarancji).

Negocjacje to problem kompromisu komunikacyjnego i równocześnie gra interesów. Zarówno komunikacja, jak i gra interesów podporządkowane są określonym regułom, których nieprzestrzeganie stawia nas w trudniejszej sytuacji.

## 10.2. Błędy psychologiczno-komunikacyjne

Błędy komunikacyjne to głównie braki umiejętności dostosowania się do wizji świata klienta:

1. przyjęcie z naszej strony w punkcie wyjścia postawy pasywnej,
2. dopuszczenie do sytuacji konfliktowej w początkowej fazie negocjacji,
3. brak należytych starań w zakresie minimalizacji zobowiązań własnych,
4. niepotrzebne mnożenie ustępstw,
5. nieumiejętność zadawania pytań,
6. brak umiejętności słuchania,
7. nadmierna potrzeba bycia lubianym.

**Ad. 1. Pasywność w punkcie wyjścia to więcej niż błąd – to katastrofa.**

Założenie fałszywej nadmiernej skromności, które powoduje, że od razu przyjmujemy to, co nam zaproponują, może spowodować, że druga strona przestanie nas szanować albo uzna nasze zachowanie za sygnał do eskalacji żądań, pomimo



wcześniejszych odmiennych deklaracji. Zatem otrzymując jakąś propozycję, należy jako zasadę przyjąć:

- a. odrzucenie pierwszej oferty,
- b. okazanie zdziwienia, zaskoczenia i zadowolenia stosownego do sytuacji, a następnie zwrócenie się z pytaniem o możliwy zakres negocjacji. Gdy otrzymana odpowiedź jest elastyczna, mamy kolejne alternatywy. Jeżeli czujemy się silni, możemy weryfikować przedstawioną nam granicę ustępstw, w przeciwnym przypadku należy się skupić na uszczelnianiu i doprecyzowaniu tego, co uzyskaliśmy – czyli oferowanego przez drugą stronę obszaru negocjacyjnego.

Istotne jest, czy planujemy jednorazową umowę czy długotrwałą współpracę. Mogłoby się wydawać, że przy jednorazowej umowie możemy żądać więcej, a przy długotrwałej współpracy – mniej, jednak sprawa nie jest oczywista. Skala i ewolucja żądań zależy od proporcji sił. Negocjując umowę krótkotrwałą, warto się czasem potargować, ale trzeba przy tym brać pod uwagę aspekt czasu i opinii, jaką po sobie zostawimy. Przy długotrwałej umowie silniejszy partner może stawiać wygórowane żądania na starcie, partner słabszy osiągnie więcej, jeżeli ograniczy się do zarysowanego obszaru negocjacyjnego, z czasem domagając się jego poszerzenia.

Wstępna nadmierna uległość w negocjacjach to duży błąd, którego naprawienie często jest niemożliwe.

Ad. 2. Zasadniczym błędem jest zgoda na pojawienie się na początku – lub w trakcie rozmów – **konfliktów, utarczek, zadrażnień**. Szczególnie w fazie wstępnej, ale także w czasie trwania procesu negocjacji, warto unikać powstawania konfliktów czy narastania zadrażnień. Słowa wypowiedziane podczas pierwszych minut negocjacji często wpływają na ich dalszy przebieg – druga strona szybko wyczuje, czy jesteśmy nieustępliwi czy też skłonni do kompromisów. Zaproszeni przez nas prawnicy są z reguły mało elastycznymi negocjatorami. Wystąpienie rozpoczynają od gróźb, co wywołuje u drugiej strony agresję, a w konsekwencji kłótnię, tej zaś należy unikać. Jeżeli przy pierwszym spotkaniu sytuacja zaczyna się stawać nieprzyjemna, należy zastosować odpowiednią taktykę – na początku zgodzić się z przeciwnikiem, a następnie próbować obrócić całą sytuację na swoją korzyść.

„Doskonale wiem, co pan teraz myśli, wielu ludzi myślało w tej sytuacji jak pan” (osłabienie zawziętości kontrahenta). „Ale wie pan, co się okazało...”

Stosujemy zatem schemat: myślisz – myślałeś – ale okazało się. Taki schemat pozwala zyskać na czasie niezbędnym, by przemyśleć nasze postępowanie i ewentualnie przygotować odpowiedź na niespodziewaną wrogą zaczepkę.

Błędem jest zatem dopuszczenie do zaognienia stanowisk do takiego stopnia, że możemy mówić o zadrażnieniu relacji, utarczce czy wręcz konflikcie.

Ad. 3. Nieprzestrzeganie zasady **minimalizacji zobowiązań własnych przy maksymalizacji zobowiązań strony przeciwnej**. W trakcie prowadzenia negocjacji nie należy nadskakiwać drugiej stronie. Nie starajmy się za wszelką cenę zdobyć sympatii tych, z którymi rozmawiamy. Owszem, warto jest myśleć pozytywnie, sprawiać wrażenie przychylnego, ale **nie oferujemy zobowiązań ponad potrzebę**. Wbrew pozorom to ważne, by zobowiązać drugą stronę do maksimum znaczących świadczeń składających się z wielu większych i mniejszych ustępstw. Sami pozostajemy asertywni, niedostępni, a nade wszystko zdystansowani. Jeśli z jakiegoś powodu nie możemy przedłużać tego rodzaju postępowania, należy powołać się na ograniczającą nas jakąś wyższą instancję. Pozwala to domagać się więcej od drugiej strony, ukazując równocześnie „związane ręce”. Odwołanie się do wyższej instancji odsuwa groźbę konfrontacji, a ponadto daje nam możliwość poszerzenia przestrzeni czasowej: „musimy się porozumieć”, „skontaktować” itp. Posługując się techniką wyższej instancji, sprawiamy, że strona przeciwna bardziej zabiega, by przeciągnąć nas na swoją stronę, wkłada w negocjacje więcej wysiłku. Kontrahenci zostają wówczas postawieni w sytuacji wymagającej zwrócenia się z prośbą o wstawiennictwo do wyższej instancji – a prosząc, stają się miłsi i pokornie. Stosując technikę wyższej instancji, powinniśmy pamiętać by przedstawiać ją w naszym wywodzie jako niedookreślone gremium kolegialne, do którego nasi kontrpartnerzy nie będą mieli dostępu.

Błędem zatem jest niezastosowanie strategii wyższej instancji w każdym momencie, gdy okaże się to realne i dla nas korzystne.

Ad. 4. Jednym z najczęściej popełnianych błędów w negocjacjach jest **niepotrzebne mnożenie ustępstw**. Należy wystrzegać się reagowania na eskalacje – strona przeciwna domaga się mnożenia ich. Przede wszystkim unikajmy jednakowych ustępstw. Nie obawiamy się, że nierównomierność naszych ustępstw wywrze negatywny wpływ na naszych partnerach w negocjacjach. Pamiętajmy, że nasza kompromisowość ma na celu głównie wysondowanie reakcji strony przeciwnej i tylko w tym celu warto okazywać ją we wstępnej fazie negocjacji.

Nie oferujemy wszystkiego od razu. Takie postępowanie nie zostanie docenione, a może jedynie dać sygnał do eskalacji żądań.

Nie proponujemy także dzielenia się zyskami po połowie. Nie wiemy bowiem, jak zostanie przyjęta taka propozycja, a nawet jeżeli druga strona ją przyjmie – czy zostanie dotrzymana. Niechęć do dzielenia się równo wynika z wrogiego nastawienia do pozycji równorzędnej. Możemy wywołać konsternację z tego powodu,

że to, co dla jednej strony wydaje się statusem równorzędnym, może być postrzegane inaczej przez stronę przeciwną.

Kiedy zostaniemy zmuszeni do dokonania ustępstw, zminimalizujmy je tak, by wytworzyć u strony przeciwnej przekonanie, że uzyskała wszystko, co było możliwe. Nasze ostatnie ustępstwo powinno być naprawdę nieznaczne. Skąd wiedzieć, które ustępstwo ma być ostatnie? Najprostszym sposobem jest każdorazowa prośba o wzajemne świadczenie. Kiedy świadczenia drugiej strony wyczerpią się albo przestaną nas interesować, mamy dowód na zakończenie etapu negocjacji, w którym skupialiśmy się na ustępstwach.

Nadmierne, równomierne i zbyt częste ustępstwa, za które nie dostajemy w zamian czegoś równie atrakcyjnego, są zawsze błędem.

Ad. 5. **Umiejętność zadawania pytań** jest najlepszym sposobem umożliwiającym przedstawienie drugiej stronie własnego punktu widzenia w każdym momencie negocjacji. Na ogół zarówno negocjatorzy gorąco zainteresowani przebiegiem rozmów, jak i ci, którzy uczestniczą w nich na polecenie zwierzchników, czyli z zawodowego obowiązku, nie potrafią właściwie słuchać. Nawet jeżeli sprawiają wrażenie osób sympatycznych i doświadczonych, może się okazać, że słuchając tego, co mówimy, słyszą tylko to, co tak naprawdę chcą usłyszeć, co jest dla nich wygodne bądź korzystne. Żeby uniknąć dyskomfortu komunikacyjnego, odwołujemy się do techniki pytań presupozycyjnych, czyli zadawania pytań z ukrytym założeniem (zob. rozdział 4).

Nasze pytania mają być interesujące, zadane w sposób niekonwencjonalny, nie-natarczywe, nieprzyzważdające, ale zmuszające do myślenia i osaczające. Zadawanie pytań ma różną siłę perswazyjną i jest techniką dużej mocy, którą możemy wykorzystywać w zgodzie z naszymi intencjami lub pod wpływem impulsu. Przygotowując się do zadawania pytań, należy wytyczyć granicę własnej niekompetencji. Nie bójmy się wiedzieć mało – jako klienci i kontrpartnerzy mamy do tego prawo. Ponadto zadawamy pytania zmniejszające obszar możliwych odpowiedzi, dzięki czemu stopniowo pozbawiamy naszego partnera pola manewru i dopiero pod koniec zadajemy pytanie rozstrzygające. Podczas zadawania dużej liczby pytań dobrze jest znajdować się na gruncie neutralnym. Pamiętajmy, że gdy rozmowy toczyć się będą na naszym gruncie, na niektóre pytania nie uzyskamy odpowiedzi; z kolei odpowiedź na inne nie będzie nam dana bądź będzie wymijająca, jeśli znajdujemy się na terenie strony przeciwnej. Wydelegowany do rozmów przedstawiciel pewnych rzeczy powiedzieć nie może, nie może też sprawiać wrażenia, jakby w jakikolwiek sposób nam sprzyjał.

Pytania to dobra forma rozmowy ze wszelkimi osobami odwołującymi się do autorytetu (osoby starsze, na wyższym stanowisku niż nasze, posiadające

wyższy tytuł naukowy niż nasz). W rozmowie z nimi ten sposób negocjowania można stosować selektywnie, jedynie po to by zorientować się, co myśli druga strona i jakie mamy szanse na skorzystanie z jej poparcia.

Możemy też stosować technikę zadawania pytań w sposób „niszczący”, np. skierowanych do ekspertów zaproszonych na rozmowy przez stronę przeciwną. „Niszcząca” technika zadawania pytań może odwoływać się do naszej wiedzy, wartościowych informacji, które zdobyliśmy pokątnie, a które ukrywa druga strona.

Możemy też pytać w wyraźnie złych intencjach, odwracając uwagę, zadając pytania o nadmierne szczegóły, pytając o rzeczy nieistotne. W niektórych sytuacjach możemy się nawet posunąć do stawiania pytań absurdalnych, jeżeli zależy nam tylko na rozciągnięciu rozmów w czasie i obojętne jest nam, co pomyśli o nas druga strona. Takie wątpliwej jakości techniki są często używane przez niechętnych uczniów czy studentów, którzy w ten sposób wystawiają na próbę cierpliwość nauczycieli czy wykładowców.

Wyrafinowany sposób kontaktu z osobami odwołującymi się do autorytetu polega na postawieniu jednego bądź kilku pytań, na które pełna odpowiedź nie jest możliwa lub stawia drugą stronę w sytuacji, w której nasi interlokutorzy przynajmniej do wcześniej poczynionego jednostronnego założenia. Przegapienie w procesie negocjacji przez jedną ze stron niekorzystnego dla niej jednostronnego założenia, będącego wynikiem aktywności strony przeciwnej, świadczy o przemęczeniu lub nieogarnianiu pamięcią całości problematyki.

Pamiętajmy, że pytania zadajemy nie tylko wtedy, gdy czegoś nie wiemy, ale także wtedy, gdy:

- chcemy oględnie skrytykować drugą stronę: „Jak skończył się wasz proces z pracownikiem działu sprzedaży?”
- chcemy zmusić drugą stronę do myślenia: „Jak wam się pracuje z nową agencją reklamową?”
- chcemy o czymś partnerów poinformować: „Czy wiecie, że mamy otwartą filię w Japonii?”
- chcemy podkreślić własną pozycję: „Czy wiecie, że 90% naszych klientów wciąż zwiększa zamówienia?”
- chcemy zmusić drugą stronę do podjęcia decyzji: „Jaki rodzaj asortymentu wpisać na blankiecie umowy?”
- chcemy zbliżyć stanowiska obu stron – jest to sposób używany przez negocjatorów i mediatorów: „Czy możemy się zgodzić co do następujących punktów...?”

Pierwsze pięć rodzajów pytań zostało szerzej omówionych w rozdziale dotyczącym presupozycji (zob. rozdział 4), natomiast pytanie szóste jest na ogół zadawane otwarcie, bez kontekstu wymagającego jego „rozpakowania”, ponieważ ma charakter przyjazny lub co najmniej konstruktywny.

Pytania możemy zadawać także w mniej komfortowych sytuacjach:

- gdy stawiamy kogoś przed alternatywą: „Zapłaci pan tę zaległość czy skierować sprawę do sądu?”,
- gdy usiłujemy obarczyć kogoś winą za nasze problemy i w konsekwencji za przebieg całego procesu rozmów: „Czy nie zdajecie sobie sprawy, że musimy tak postępować, bo koszty społeczne związane z zaproponowaną przez was strategią są tak wysokie, że jej zastosowanie przyczyni się do destabilizacji w regionie?”.

Zadawanie pytań to technika presupozycyjna zmuszająca naszą świadomość do otwarcia się i przeanalizowania rzeczywistości (przez neurologów określana jako proces myślenia z dołu do góry (zob. rozdział 4)). Jeżeli rozmowa przybiera postać wywiadu i obydwie strony traktują ją równie poważnie, natężony wysiłek i uwaga potrzebne są obu stronom. Ktoś jednak ten poważny etap rozmów powinien zainicjować. Czyni to strona, która zaczyna stawiać trudne pytania. Postępując w ten sposób, można jednak czasem wywołać nieoczekiwaną reakcję.

Jeżeli znamy jakąś osobę dostatecznie długo i nieobce są nam jej nawyki myślenia związane ze stosowanymi scenariuszami i metaprogramami (zob. rozdział 2), możemy zadać pytanie, które dla otoczenia może wydawać się całkiem banalne, natomiast u osoby, do której je skierowano, wywoła trudną do opanowania złość. Pytanie musi jednak dotyczyć punktu przecięcia się wiązki scenariuszy charakterystycznych dla danej osoby. Każdy człowiek posiada mało angażujące, utarte schematy myślenia, które odzwierciedlają ulubione nawyki i sposoby postępowania danej jednostki, pozwalające wyłączyć natężenie uwagi (przez neurologów charakteryzowane jako proces permanentnych ułatwień – z góry na dół). Pytając w sposób, który narusza ten czyjs ułatwiony proces percepcji rzeczywistości, wywołujemy agresję, spowodowaną zmuszeniem kogoś do wysiłku wbrew jego woli. Celne zastosowanie tej metody pozwala skompromitować osobę występującą publicznie, a jednocześnie pozostać w cieniu czyjegoś braku opanowania się. W innych przypadkach lepiej wystrzegać się analizowania metaprogramów w celu rozbicia stereotypu myślowego partnera.

Liczba błędów, jakie można popełnić przy zadawaniu pytań, jest ogromna. Stąd jedyna rada to zadawać pytania w sposób przemyślany, wolno i grzecznie, stopniując je kolejno, tak, jakbyśmy wchodzili na górę po schodach, poruszając się w zupełnych ciemnościach.

Ad. 6. Z zaawansowaną umiejętnością zadawania pytań wiąże się duża umiejętność **wnikliwego słuchania**. Nie pytamy, jeżeli nie potrafimy słuchać i wyciągać całego spektrum wniosków z usłyszanych odpowiedzi. Wytrawny negocjator:

- jest powściągliwy,
- słucha, nie podejmując pochopnie decyzji,
- nie buduje sytuacji ultymatywnych,
- nie wyciąga wniosków pierwszy, prosząc o to najpierw stronę przeciwną,
- ceni czas współrozmówców, nie przeciąga rozmów bez potrzeby własnym gadulstwem,
- rozdziela fakty od opinii,
- nie denerwuje się, gdy pytania są próbą powolnego osaczenia,
- nie irytuje się, nawet jeżeli przejrzy zamiary drugiej strony dążące do obarczenia go jednostronnym założeniem, co utrudnia, a nawet uniemożliwia prowadzenie dalszych negocjacji,
- przestrzega zasad *savoir-vivre*'u, protokołu dyplomatycznego, procedury prawnej,
- stale pamięta o zasadzie dwustronnej wygranej,
- dziękuje kontrpartnerom za poświęcony czas, nawet jeśli porozumienie nie zostanie zawarte.

Kiedy słuchamy odpowiedzi na zadane wcześniej pytania, nie przerywamy, pozwólmy drugiej stronie wypowiedzieć się swobodnie i do końca. Pamiętajmy też, że istnieją osoby, które bardzo czujnie reagują – „zapaleniem się czerwonego światła w ich świadomości” – na:

- pochlebstwa,
- przechwałki kontrpartnerów, np.: „jesteśmy inteligentnymi negocjatorami, bo...”,
- nadmierne stosowanie zdań zaczynających się od „ja” lub „my”.

Trudności ze słuchaniem często pojawiają się wtedy, gdy między partnerami istnieją znaczące różnice, np. wieku, wiedzy, stopnia w karierze akademickiej, skali prowadzonej działalności gospodarczej. W takich sytuacjach potrzeba sporo taktu, wzajemnej wyrozumiałości i specyficznej selektywnej uwagi, aby obie strony wyciągnęły z takiego kontaktu to, co najcenniejsze. Warto też pokazać drugiej stronie, co jest dla nas interesujące, próbować to wyjaśnić, nawet jeżeli młodszy, słabszy i mniej doświadczony nie znajduje zrozumienia u starszych, bardziej doświadczonych czy silniejszych partnerów w negocjacjach.

Ad. 7. Dobry negocjator jest wolny od potrzeby bycia lubianym. W trakcie prowadzenia negocjacji trzeba mieć wiele odwagi, żeby:

- zdobywać więcej informacji, niż inni są skłonni przekazać,
- pragnąć dostawać więcej, niż inni są skłonni dać,
- odwoływać się do posiadanego autorytetu (wiedzy, doświadczenia, zajmowanego stanowiska) wtedy, gdy może się to okazać skuteczne,
- odwoływać się do pozycji przywódcy (mianowania na stanowisko, tytułu naukowego, osoby wybranej w konkursach) wtedy, gdy może się to okazać korzystne,
- umieć nagradzać i karać wtedy, kiedy może to służyć celom, które sobie postawił,
- dzielić i skłócać ludzi po to, by wyciągać z tej sytuacji korzyści,
- wywoływać zamieszanie i korzystać z zaistniałego chaosu,
- prowokować postawy rywalizacyjne, wpływać na nie, przewidując, kto wygra i przegra.

Negocjator dysponuje szeregiem możliwości, technik werbalnych, pomysłów psychologicznych i chwytów socjotechnicznych, które umożliwiają mu odegranie roli pozytywnej lub negatywnej wszędzie tam, gdzie się pojawi. Ważne, żeby negocjując, w każdej sytuacji umieć minimalizować swą rolę negatywną i podkreślać rolę pozytywną.

Niewskazane jest wykorzystywanie przewagi w sposób depreczający godność przedstawicieli strony przeciwnej, zwłaszcza w sytuacjach, gdy są oni na słabszych pozycjach. Warto szanować młodych, mniej doświadczonych i słabszych ekonomicznie z powodów zarówno etycznych, jak i przyszłościowych. Umiejętność pokazania wysokiej klasy w negocjacjach polega także na tym, by odchodzić od stereotypów dominacji obowiązujących w subkulturach młodzieżowych, więzieniach czy wojsku. Jeżeli jednak jesteśmy zmuszeni do okazania dominacji, warto wówczas poświęcić naszym partnerom parę chwil, aby wyjaśnić powody naszego postępowania. Nie zyskamy przez to sympatii tych, których zdominowaliśmy, ale odegramy rolę społecznie pozytywną i wychowawczą.

Wielu nawet doświadczonych negocjatorów z czasem nabywa przekonania, że ludźmi łatwiej jest kierować, odwołując się do ich niższych instynktów, prymitywniejszych mechanizmów i namiętności. Chodzi przede wszystkim o takie słabości jak:

- chciwość – pieniądze, zamożność, stabilizacja życiowa,
- pragnienie prestiżu – władza, snobizm, pochlebstwa, pochwały,
- pragnienia związane z obietnicą tego, co łatwe, przyjemne, zmysłowe,
- „niezdrowa” ciekawość – reakcja na treści zwracające uwagę, szokujące zmysły, np. odwołujące się do erotyki, świata tajemnic, pozwalające pozostawać widzem tego, co zakazane bądź skandaliczne.

Zaaranżowane sytuacje, w których będziemy narażeni na pokusy, mogą być wykorzystane do manipulowania uczestnikami procesu negocjacji. Techniki odwołujące się do „niższych, zmysłowych rejestrów” osobowości ludzkiej są tak długo skuteczne, zarówno w relacjach międzyludzkich, jak i reklamie, jak długo tendencyjny sposób ich użycia pozostaje niezauważony. W momencie gdy postępowanie drugiej strony zostanie dostrzeżone, następuje zablokowanie kanałów percepcji, nieraz na bardzo długo.

Doświadczony negocjator po pierwszych kwadransach rozmowy może bardzo wiele powiedzieć o partnerze. Bywają jednak sytuacje, w których, negocjując, zagłusza się głos intuicji przestrzegającej przed komplikacjami czy nawet fiaskiem rozmów. Bywają i takie, w których uczucia dominują nad chłodną kalkulacją. Jednak zarówno wiedza, jak i intuicja mogą niekiedy okazać się zawodne. Dlatego doświadczonego negocjatora bardziej niż chęć wywoływania sympatii powinny cechować surowość, dystans i kierowanie się zasadą minimalizowania zła, które niekiedy wyrządza.

Przed procesem negocjacji, w jego trakcie i po nim nie należy intensywnie zabiegać o sympatię drugiej strony, gdyż jest to niecelowe, a nasze intencje mogą zostać odebrane źle, jako próba manipulacji lub wywarcia wpływu przez odwołanie się do potrzeb i uczuć.

### 10.3. Błędy w zakresie rażącego naruszenia interesów strony przeciwnej

W procesie negocjacji łatwo przekroczyć granicę, poza którą dalszy ich przebieg traci dla naszych kontrpartnerów sens. Widzą i czują, że stali się stroną słabszą, i wolą odejść, niż podpisać porozumienie, które będą uznawać za klęskę. Warto zatem choćby w przybliżeniu przyrzeć się pięciu zasadniczym typom sytuacji, które mogą prowadzić do takich konstatacji i związanych z nimi następstw:

1. Malejąca wartość przysług.
2. Negocjacje wobec presji czasu.
3. Jednostronna kumulacja zysków, ustępstw, przysług czy honorów.
4. Nadmierne kary, niepotrzebne nagrody.
5. Niewspółmierne ryzyko i próby jego minimalizacji.

Ad. 1. W trakcie procesu negocjacji zachodzi zjawisko, które zwykło się nazywać malejącą wartością przysług. Każde ustępstwo, które uzyskaliśmy lub



na które się zdecydowaliśmy, koncesja otrzymana czy też poczyniona przez nas na rzecz drugiej strony, już wykonana praca, szybko tracą swą wartość. Czas i jego wpływ są nieublagane. To, co w danym momencie może wydawać się nam niezwykle istotne, za dzień, dwa czy kilka tygodni lub miesięcy przestanie mieć znaczenie. Warto również wiedzieć, że pamięć każdego człowieka została ukształtowana inaczej. Nie ma drugiego obszaru psychiki równie trudnego do generalizacji, zniekształceń i pominięć co pamięć ludzka. Pamięci drugiego człowieka nie da się ocenić wcześniej niż dopiero po kilku miesiącach w miarę częstego przebywania z nim. Jedni bywają drobiazgowi i pamiętliwi, inni z kolei niefrasobliwi. Badania nad ludzką pamięcią wskazują, że w różnych okresach życia pamiętamy różne rzeczy. Na ogół to, co naprawdę przyjemne i rozdzierająco smutne, spychamy w głąb, ale nasze życie może przebiegać różnie i klasyfikacje decydujące o tym, co ma pozostać w najgłębszych pokładach świadomości, zmieniają się wraz z wiekiem i naszym doświadczeniem.

W trakcie prowadzenia negocjacji warto prosić stronę przeciwną o ocenę wielkości ustępstw, które dla nas uczyniła. Do tego świetnie nadają się wszystkie pytania stawiane nie wprost, ale w sposób zawołowany i presupozycyjny. Ponadto prawidłowo prowadzone negocjacje powinny mieć przebieg symetryczny – za nasze ustępstwo uzyskujemy ustępstwo podobne, na naszą przysługę strona przeciwna odpowiada przysługą. Informacje wówczas przekazywane są dobrą rękojmnią wzajemnego porozumienia i właściwego określania wartości wzajemnych ustępstw. Problem polega jednak na tym, że negocjując, wielokrotnie odwołujemy się do praktyki polegającej na wyolbrzymieniu ustępstw własnych, natomiast minimalizujemy podobne kroki czynione przez stronę przeciwną.

Zjawisku temu można zapobiec na kilka sposobów:

- ustalając sposób przeliczenia różnorodnych wartości według jednego miernika. Przykładowo uzgadniamy stałą miarę wartości, która posłuży nam do oceny wzajemnych zobowiązań, np. konkretne jednostki czasu, odległość w transporcie, trudności z załadunkiem lub ubezpieczeniem, przelicznik pieniężny bądź roboczogodziny;
- właściwie ocenić i wytypować wielkość i przedział ustępstw możliwe dla naszych partnerów. W tym celu skupiamy się na zdobyciu informacji na temat przedziału ustępstw, w jakim nasi kontrpartnerzy mają możliwość poruszania się;
- powinniśmy określić lub wynegocjować zapłatę za konkretną pracę przed jej wykonaniem, przed wypełnieniem zlecenia i przekazaniem wykonanego dzieła. Najlepiej jeżeli wartość naszych prac lub usług będzie określona z góry.

Nie zawsze jest to jednak możliwe, zatem starajmy się trafić na elastycznego partnera, który zna merytorycznie obszar, w obrębie którego przyjdzie nam negocjować;

- obiektywnie tłumaczyć, ile naprawdę kosztuje nas każde ustępstwo poczynione na rzecz strony przeciwnej.

Ponieważ powyższe wskazania mają charakter zaleceń, dobrych rad, nie są i nie mogą być wytycznymi postępowania w każdej sytuacji, warto zdawać sobie sprawę, że nasze oceny często mogą być nadmiernie subiektywne, zwłaszcza gdy negocjacje trwały dłużej, niż przewidywaliśmy.

Sprawa dodatkowo komplikuje się, gdy wyjaśnienia zaległych problemów podejmą się partnerzy, którzy nie mogą lub nie chcą postrzegać siebie równorzędnie, np. ze względu na duże różnice wielkości skali obrotu lub przewagę monopolistyczną (kontrolowanie przez jednego z partnerów większej części rynku). W tak nierównomiernych warunkach można jedynie uświadomić sobie odmienności oraz fakt, że nawet najpotężniejsi tego świata nie funkcjonują w próżni. Słabsi mogą odwołać się do wymiaru sprawiedliwości, organów kontroli zwalczających nieuczciwą konkurencję czy tendencje monopolistyczne, do opinii publicznej krajowej i międzynarodowej, wreszcie wykorzystać słaby punkt wewnątrz konsorcjum, np. pozyskać czy nawet przekupić pojedynczego pracownika, który z chęcią odegra się za osobiste urazy, jeżeli zobaczy swą przyszłość w innym otoczeniu.

Należy pamiętać, że czynnik czasu zmienia bardzo wiele – silni stają się słabi i na odwrót, na miejsce upadłych przedsięwzięć pojawiają się nowe. Czynnik ludzki czy społeczny liczy się jedynie wówczas, gdy stanowi realną siłę, a ekonomia ma znaczenie tylko w niektórych okresach i rejonach geograficznych.

Ad. 2. Negocjacje, w których oczekiwany koniec oddała się, a nie zbliża, tracą swój sens, a proces ten przypomina poruszanie się po równi pochyłej. Presja czasu to stały towarzysz we wszelkiego typu negocjacjach.

Relatywizm tkwiący w ekonomii i relatywizm odnoszenia się do upływającego czasu są najlepiej widoczne w stosunkach ludzi przynależących do różnych grup zawodowych, a szczególnie u przedstawicieli odmiennych kultur.

W przypadku negocjacji sprawdza się zasada statystyczna opisana przez włoskiego socjologa Vilfreda Pareto<sup>76</sup>. Mówi ona o stosunku 80:20 obowiązującym jako prawidłowość w wielu obszarach życia społecznego: 20% agentów realizuje 80% transakcji, 80% bogactw pozostaje w rękach 20% ludzi, 20% uczniów

---

76 Prawo to w odniesieniu do negocjacji przytacza F. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Poznań 1999.

przysparza 80% kłopotów kadrze pedagogicznej i 80% ustępstw strony są w stanie uczynić w ostatnich 20% czasu, jaki przeznaczyły na negocjacje.

Żeby w negocjacjach prowadzonych pod presją czasu nie popełniać błędów, powinno się przede wszystkim pamiętać o tym, że:

- Większość istotnych szczegółów należy omówić na początku negocjacji. Pod presją czasu nie da się poruszyć wielu jednakowo ważnych spraw. Żle się je wówczas załatwia i łatwo pominąć jakiś istotny element. Nawet gdy w fazie końcowej strona przeciwna będzie gotowa do ustępstw, to nie mogą być one jednakowej wielkości, dotyczyć równie istotnych elementów ani nie może ich być zbyt wiele.
- Warto podejmować liczne kroki prowadzące do zbliżenia stanowisk. Prezentujemy się wówczas pozytywnie w oczach własnych i strony przeciwnej. To nie my przedłużamy negocjacje, trwają one dłużej, niż wstępnie przypuszczaliśmy, nie z naszej winy, lecz z powodów obiektywnych.
- Powinniśmy umieć ocenić, czy przekroczyliśmy „niewidzialną granicę” 80% czasu, który chcą nam poświęcić kontrpartnerzy. Tej umiejętności negocjatorzy nabierają jedynie w drodze doświadczenia. Symptodem przekroczenia tej granicy mogą być „pokerowe” zachowania strony przeciwnej, np. warunkowe wycofanie oferty, zwiększony nacisk lub tak czy inaczej zgłaszana gotowość do odejścia od stołu rozmów.
- Jednym ze sposobów odpowiedzi na opisane zachowania może być umiejętność wykazania się elastycznością wobec naszych partnerów w ostatnim przedziale czasu. W takim momencie musimy poczynić dodatkową koncesję na rzecz naszych kontrpartnerów. Możemy z niej zrezygnować tylko wtedy, gdy zademonstrujemy niewykorzystanie korzyści z błędów, jakie zdarzyły się naszym partnerom. Bardzo wiele zależy wówczas od taktownego przedstawienia sytuacji.
- Od sposobu zaprezentowania problemów, ich umiejętnego „przeramowania”, pokazania w zupełnie innej perspektywie, w znacznym stopniu zależy, czy potrafimy skorzystać z elastyczności partnerów w ostatnich 20% czasu, jaki przeznaczyci oni na negocjacje z nami. Właśnie w tym końcowym okresie warto jest odejść od kwestii ściśle finansowych i przedstawić wszystko to, co może być ważniejsze od samych tylko pieniędzy.

Ad. 3. Nawet doświadczeni negocjatorzy mogą się spotkać z ogromem ludzkiej pazerności, zachłanności bądź próżności, którego nie byli w stanie ani uwzględnić, ani w wystarczającym stopniu przewidzieć. Kumulacja zysków, nagród, pochwał, ustępstw często łączy się z nadmierną pewnością siebie, niechęcią

do dalszego wysiłku, brakiem właściwego nadzoru i ogólnym rozprężeniem. Prawidłowość ta dotyczy zarówno jednostek, jak i – tym bardziej – zbiorowości. Sukcesy przypisywane większym zbiorowościom – konsorcjom, firmom, podmiotom społecznym, typu wyższe uczelnie czy placówki kultury, oświaty – nie przekładają się na konkretny los zatrudnionych w nich pracowników. W negocjacjach warto wiedzieć, że rozmaite podmioty mają tendencję do gromadzenia ustępstw czynionych na ich rzecz, przypisywanych im zasług, pomnażania zysków przez zwiększanie obciążeń metodą w języku potocznym określaną „salami – plasterek po plasterku” (dodawanie lub odejmowanie czegoś w sposób rozdrobniony, często niemożliwy do zauważenia). Nie ma większego znaczenia, czy wspomniane obciążenia dotyczą własnych pracowników, współpracujących partnerów, dostawców czy kooperantów – wynik takiego postępowania prędzej czy później doprowadzi do konfrontacji. Od czego zależy, czy do niej dojdzie? Przede wszystkim od tego, czy współpracujący z zarządem firmy podwładni, przedstawiciele kooperantów czy podwykonawcy prac zleconych mogą wyrazić sprzeciw bez utraty źródła zarobkowania. Często strona w swoim poczuciu za mocno obciążona nie zgłasza zastrzeżeń, a następnie w sprzyjających okolicznościach „głosuje nogami”. Pracownicy zwalniają się albo odchodzą do pracy w innych firmach, kooperanci zrywają współpracę, podwykonawcy nie wykonują zobowiązań terminowo lub ich praca pozostawia wiele do życzenia. Otwarte pozostaje pytanie, jak długo, w jakim stopniu i do jakiej granicy można przyciskać pracowników, kooperantów, poddostawców. Mnożąc nakładane na drugą stronę obciążenia, warto za każdym razem zdobyć jej akceptację, pytać, czy może ten dodatkowy wysiłek podjąć. Pomimo postawienia pytania w dobrej wierze możemy nie uzyskać szczerzej odpowiedzi lub podwładni, kooperanci czy podwykonawcy sformułują oczekiwania, których nie da się spełnić.

Należy pamiętać, że eskalując wysiłek – czy to naszych kontrpartnerów, czy podwładnych – możemy w łatwy sposób przekroczyć możliwą granicę porozumienia i stracić więcej, niż zamierzaliśmy zyskać.

Ad. 4. Kary i nagrody nie ułatwiają negocjacji, a niekiedy w istotny sposób je komplikują. Problemem mogą być zarówno: (i) nadmierne kary, (ii) niepotrzebne nagrody, jak i (iii) ostentacyjne żonglowanie możliwościami karania i nagradzania.

i) Podmioty dominujące w procesie negocjacji, osobowości ulegające tendencjom autorytarnym czy po prostu osoby, które nawykły do sprawowania funkcji kierowniczych, często w trakcie, a nawet w czasie finalizacji negocjacji, odwołują się do kar.

Kara to środek drastyczny, który powinien być przewidziany jako sankcja prawna za niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania zawartego w wynegocjowanej umowie. Kary powinny być współmierne do wielkości podjętego zobowiązania oraz stosowane wtedy, gdy inne środki perswazji i wywierania wpływu zawiodą. W wielu wypadkach jako strona w negocjacjach nie możemy stosować kar sami, a jedynie po zwróceniu się do wymiaru sprawiedliwości. Należy jednak pamiętać, że gdy naszym problemem zajmą się radcy prawni czy adwokaci, nie będzie już miejsca na jakiegokolwiek porozumienie. Układając zapis porozumienia, warto pokusić się o „spis” kroków odwetowych, czyli retorsji. W wielu wynegocjowanych porozumieniach nie ma jednak na nie miejsca, gdyż albo materia, którą ujęto w porozumieniu, takich możliwości nie daje, albo – przy braku równorzędności partnerów – silniejszy nie zgadza się na takie zapisy. Nawet równorzędni partnerzy często nie chcą, by w wynegocjowanym porozumieniu znalazły się zapisy o wzajemnych krokach odwetowych. Nie po to siada się do rozmów, żeby zapisywać w umowie wzajemne środki karzące, ale po to, aby w miarę płynnie i na tyle, na ile to możliwe, ze sobą współpracować. Kara to ostateczność i – nawet jeżeli zostanie narzucona przez silniejszego partnera – należy zadbać o wzajemne procedury kontrolne (np. sieć marketów zastrzega sobie prawo zwrotu towarów w uszkodzonych opakowaniach i ukarania dostawcy za takie uszkodzenia; nie można wówczas dopuścić, by jedynie przedstawiciele jednej strony kontrolowali stan jakości dostarczonego produktu).

ii) Podmioty, które czują się słabsze, osoby przystępujące do negocjacji po dłuższym okresie izolacji, które chcą być nadmiernie lubiane, częściej, niż jest to potrzebne, szafują z kolei nagrodami. Nagroda powinna mieć charakter uroczysty i należy ją oferować w sytuacjach nadzwyczajnych. Nie powinno się nagradzać tylko tego, że druga strona w sposób poprawny spełniła to, co do niej należało.

Nagroda nie powinna być też stosowana jako środek służący wywieraniu wpływu czy prowadzący do eskalacji wysiłku partnerów czy klientów. Wiele firm, walcząc o odbiorcę, stosuje nagrody jako zawoalowaną formę sprzedaży wiązanej, wymuszając pozycję monopolisty. Praktyki, w których nagroda skrywa chwyt marketingowy i w sposób manipulacyjny odwołuje się do próżności partnerów–klientów, należy uznać za poniżający sposób sprzedaży. Dla niektórych firm działających na trudnych, młodych rynkach taka forma działalności to sposób na dodatkowe zyski. Tak działające firmy z czasem tracą bardziej wybrednych odbiorców, a żaden z szanujących się podmiotów życia gospodarczego czy żadna z bardziej znanych „twarzy” w życiu społecznym nie będą chciały dobrowolnie wchodzić w nawet lukratywne alianse z podmiotem stosującym praktyki nagradzania jako „chwytanie na lasso”.

Wiele firm, walcząc o klienta, kontrahenta, odbiorcę swej produkcji czy usług, przy wyjaśnianiu drobnych uchybień, zastoju czy perturbacji często stosuje nagrody jako zadośćuczynienie za poniesione straty. Takie gratyfikacje nie zawsze są dobrze widziane, czasami sprawiają kłopot. Ze względu na nie trudno być niemiłym czy nieuprzejmym, a jednocześnie w wystarczającym stopniu dochodzić swoich praw, np. żądając na przyszłość gwarancji, by podobne problemy się nie powtarzały. Ci, którzy interweniują w związku z powstałymi uchybieniami czy zaległościami, wolą, by w sposób dostateczny przekonano ich, że strona przeciwna przedsięwzięcie wszystkie możliwe środki i ich interwencja w przyszłości nie będzie potrzebna.

iii) Inny problem powstaje, gdy strona mająca silniejszą pozycję przetargową zongluje groźbami kar i obietnicami nagród. Taka praktyka sprawdza się na krótką metę. Pozwala ona utrzymać współpracę jedynie z naprawdę zdeterminowanymi i – dość dziwne – leniwymi (mało mobilnymi) partnerami. Żonglowanie karami i nagrodami może być, i często jest, odbierane jako prowokacja lub niepoważne traktowanie. Podmioty, które lubią ryzyko lub są na tyle mocne, by móc sobie na nie pozwolić, lubią weryfikować prowokacyjne zachowanie swych przeciwników. W skomplikowanym życiu gospodarczym zdarza się, że podmiot zirytowany traktowaniem go metodą „kija i marchewki” wynajduje komplikacje, jednak innego rodzaju niż te, które przewidziała w swoim katalogu kar i nagród strona przeciwna. Takie postępowanie daje sposobność do ponownego negocjowania całości porozumienia, czasami po to, by w zmienionej sytuacji otrzymać korzystniejszą dla siebie umowę. Zatem postulat drobiazgowego spisywania porozumień czy umów nie powinien jednak znajdować swego wyrazu w katalogu kar i nagród.

Ad. 5. Problematyka związana z ryzykiem przy zawieraniu umów jest ogromna i można by poświęcić jej odrębne studium. Nawet najlepiej zawarta umowa, najdokładniej sprecyzowane porozumienie czy traktat niosą pewien potencjał ryzyka. Ryzyko próbujemy uwzględniać, wkalkulowujemy, towarzyszy nam jednak ono nieustannie podczas każdego typu negocjacji. W dłuższej perspektywie można się z nim oswoić, ale historia gospodarcza uczy, że uśpiona czujność poprzedza katastrofy, trzeba zatem czynić wszystko, by je minimalizować.

Nikt nie chce znaleźć się w sytuacji, w której ponoszone przez niego ryzyko jest niewspółmiernie wysokie w stosunku do możliwych zysków i korzyści. Dla wielu kontrahentów wyrazem spełnienia ich ambicji jest wynegocjowanie takiego porozumienia, w którym zminimalizowali ryzyko własne, nie troszcząc się przy tym o interesy i samopoczucie strony przeciwnej. Niektórzy starają się sprostać zasadzie dwustronnej wygranej (ang. *win-win*), próbując w trakcie negocjacji uwzględnić

kwestię ryzyka drugiej strony. W niektórych typach umów, np. z agencjami reklamowymi, dotyczącymi doradztwa czy umowach inwestycyjnych, sporządzane są protokoły dotyczące **wykonalności umowy** (ang. *Feasibility Study*), stanowiące często integralną część wynegocjowanych porozumień.

Ryzyko własne i strony przeciwnej związane jest z problemami, które – w uproszczeniu – możemy podzielić na surowcowe, technologiczne i personalne. Nawet przy najlepszej woli współpracy strony nie przewidują własnych problemów, a jeżeli są ich świadome, to ich nie ujawniają. Jeden ze sposobów zapewnienia sobie płynnej współpracy polega na pozyskaniu zaufania osób wchodzących w skład delegacji naszych partnerów. W trakcie osobistych kontaktów takie osoby mogą w pewnym stopniu naświetlić nam sytuację panującą na ich terenie. Nasze pole manewru może być ograniczone nawet wówczas, gdy zdobędziemy więcej informacji o firmie, z którą zamierzamy sfinalizować i podpisać porozumienie. W trakcie oficjalnych rozmów nie wypada bowiem przyznać się do tego, że w sposób pokątny zdobyliśmy informacje na przykład o kłopotach technicznych związanych z wdrażaniem nowej technologii czy negatywnych cechach osobowości dyrektora przedsiębiorstwa, z którym negocjujemy.

W ramach już uzgodnionego porozumienia można naświetlić drugiej stronie ryzyko (ujęte w kategoriach ekonomiczno-finansowych), z jakim wiąże się dla nas niewykonanie poszczególnych punktów transakcji. Dobrze jest poprosić o zajęcie podobnego stanowiska stroną przeciwną. Od materii gospodarczo-technicznej zależy, czy odstąpienie w jednym punkcie zniweczy całą umowę czy tylko jej segment. Takie postępowanie, które przecież ma minimalizować ryzyko, generuje dodatkową niepewność polegającą na tym, że mówiąc naszym partnerom, ile znaczą dla nas poszczególne punkty umowy, jesteśmy wrażliwsi na eskalację żądań w ostatniej fazie negocjacji lub w przyszłości, np. przy przedłużaniu umowy na kolejny okres.

Minimalizacja ryzyka wiąże się z wykorzystaniem środków budujących wzajemne zaufanie. Zaufanie w biznesie, współpracy społecznej i polityce nie pojawia się od razu i należy na nie zapracować. W jego zdobywaniu zawsze pomagają: **wysoka jakość** dostarczanych produktów, świadczonych usług, kwalifikacji kadry oraz **długotrwałość istniejącej współpracy**.

Właśnie te dwa elementy należy brać pod uwagę, kiedy sytuacja wymaga od nas zwiększenia tolerancji w związku z powiększającym się marginesem ryzyka.

Wzajemne zaufanie łączy w sobie aspekty ekonomiczne i etyczne, których nie da się od siebie oddzielić. Warto pamiętać, że aspekty te mogą być równorzędne, ale z reguły kwestii etycznych nie powinno się całkowicie podporządkowywać

ekonomii. Natomiast wszędzie tam, gdzie ekonomia jest podporządkowana etyce, negocjacje są naprawdę wygrane.

\*\*\*

Błędy w negocjacjach popełnia się głównie przez nieświadomość. Rzadko ma miejsce sytuacja, w której musimy współpracować z kooperantem negatywnym. Brak właściwej świadomości i oceny sytuacji pojawia się w stanach bezradności. Nasuwa się zatem pytanie, jak postępować w momentach ogarniającego nas uczucia bezradności w permanentnie skomplikowanych sytuacjach. Podstawowy mechanizm radzenia sobie z bezradnością polega na porzuceniu dotychczasowego obszaru analiz i znalezieniu nowego obszaru, w którym dokonujemy weryfikacji intencji partnerów w sferze sprawdzonych aksjomatów, jak przykładowo ma to miejsce w rozbudowanej do zadania logicznego (z dwiema niewiadomymi) wersji paradoksu kłamcy<sup>77</sup>. Czuąc się pewnie na wybranym przez nas obszarze, możemy następnie powrócić do negocjowanej kwestii, która sprawiała nam trudność. Ponadto należy pamiętać, że ekonomia to nauka o aktywności ludzi i zespołów, naznaczona wysokim potencjałem ryzyka. W zakresie negocjacji może się ona sprowadzać do klasyfikacji i eliminowania błędów zarówno obliczeniowych, jak i nade wszystko w obszarze komunikacji międzyludzkiej.

---

77 Rozbudowana wersja paradoksu kłamcy brzmi następująco: „Istnieją dwie drogi do miejscowości A i miejscowości B. Na ich rozstajach spotykamy dwóch ludzi, o których wiemy, że jeden zawsze kłamie, a drugi jest zawsze prawdomówny. Możemy tylko jednemu z nich zadać jedynie dwa pytania, które mają spowodować, że rozstrzygniemy, która droga prowadzi do miejscowości B, gdzie chcemy dotrzeć. Jakie to będą pytania?”. Rozpatrując tę łamigłówkę logiczną, popadamy w bezsilność, dopóki nasze analizy skupiają się na treści zadania. Gdy je pominiemy i zastanowimy się, jak rozstrzygnąć nasze zadanie na innym aksjomatycznym obszarze (np. zadając pytanie, na które odpowiedź da rozstrzygnięcie, który ze spotkanych ludzi jest prawdomówny, a który nie), owo zadanie jest dziecinnie łatwe. Może to być nawet pytanie: „Ile jest  $2 \times 2$ ?”. Prawdomówny odpowie na nasze pytanie i wskaże nam dobrą drogę. Pytając kłamcę, wybierzemy drogę odwrotną do wskazanej. W ten sposób spełniony jest dodatkowy warunek, by pytania zadawać tylko jednej osobie.





## Rozdział 11.

# Kultura i płeć – one i oni w sytuacjach negocjacyjnych

Wzajemne relacje między ludźmi, ich jakość, konstruktywność oraz trwałość, zależą od wielu czynników i sytuacji społecznych oraz norm kulturowych. Normy w kulturze – relatywizowane do czasów, miejsc i okoliczności – regulują zachowania podmiotów uczestniczących w życiu zbiorowym. Rozważania na temat kultury są więc bardzo obszerne, dotyczą bowiem zarówno kultury osobistej, jak i jej społecznego kontekstu.

Osobiste cechy charakteru, które winny nam stale towarzyszyć w relacjach interpersonalnych, to: **życzliwość**, **sprawiedliwość** (poczucie sprawiedliwości), **przyzwoitość** i **mądrość**. Na tych czterech cechach osobistych, podanych w przytoczonej kolejności, chiński myśliciel Konfucjusz (żył w czasach Buddy i Sokratesa) oparł najstarszy kompletny system etyczny w dziejach ludzkości. Przestrzeganie wewnętrznego imperatywu moralnego dotyczącego tych czterech cech powinno towarzyszyć każdemu i z perspektywy tych właśnie cech należy oceniać zachowanie własne, własne słabości i postępowanie innych.

Spółeczny kontekst kultury dotyczy szeroko rozumianej obyczajowości i norm zwyczajowych. W XX stuleciu kultura Zachodu, w tym i codzienna obyczajowość, przeszła ogromne przeobrażenia. Dotyczą one w pierwszej kolejności uzyskania przez kobiety statusu równego mężczyznom, a co za tym idzie szerszego udziału kobiet w życiu społecznym i zawodowym. Sytuacja ta zrodziła wiele problemów, przed którymi stają młoda kobieta i młody mężczyzna, wchodząc w dorosłe życie. Zawęźmy ten rozległy i niełatwy temat do trzech zagadnień.

### Problem pierwszy

Osobiste cechy spotykających się ludzi zawsze miały ogromny wpływ na jakość i trwałość wzajemnych kontaktów oraz odnoszone z nich korzyści. Tym bardziej ważne stają się takie cechy, jak empatia czy związana z uczestnictwem w życiu społecznym obu płci zewnętrzna atrakcyjność. Istotną trudnością towarzyszącą naszym czasom jest konieczność umiejętnego rozgraniczania relacji

zawodowych od osobistych. W dzisiejszych czasach umiejętność wyznaczania granic zależy w większym stopniu od bagażu doświadczeń życiowych niż powszechnych norm kulturowych. Problem ten wymaga podkreślenia, ponieważ w relacjach zawodowych tzw. ery postindustrialnej często zaleca się pewne odformalizowanie relacji, np. wspólne spotkania okolicznościowe dla podtrzymania kontaktów, wzajemne odwiedzanie się w domach, organizowanie bankietów, przyjęć, pikników. W niektórych branżach (np. reklamowej) pracownikom zaleca się zacieranie granic między życiem towarzyskim i zawodowym czy nawet utrzymywanie ściślejszych związków między osobami związanymi z firmą bądź branżą (z wyłączeniem pól bezpośredniej konkurencji). Jeżeli połączymy ten stan z wiedzą na temat rozkładu czasu pracy ograniczającego czas wolny do krótkich wakacji i nie zawsze wolnych weekendów, uzyskamy obraz, w którym cena za utrzymanie liczącej się pozycji zawodowej wywołuje wiele napięć, siłą rzeczy rozładowywanych w kręgu znajomych związanych z miejscem pracy. Nic więc dziwnego, że w powstającym na naszych oczach nowym obrazie cywilizacji określanej słowami z przedrostkiem post-, (cywilizacja postindustrialna, kultura postmodernistyczna) nabierają znaczenia moralne zalecenia płynące z buddyzmu, religii Dalekiego Wschodu, mówiące o konieczności wyteźzonej pracy nad sobą, po to by w każdym momencie życia znamionowały nas: **należyty pogląd, należyte usposobienie, należyta mowa, należyte postępowanie, należyte życie, należyte dążenie, należyte przemyślenia, należyte skupianie się na danej chwili.**

### Problem drugi

Kobiety, stając się partnerami w sytuacjach negocjacyjnych, mogą mieć trudności z zaakceptowaniem sytuacji, w których na jednych polach muszą rywalizować i walczyć, a na innych podejmować współpracę<sup>78</sup>. Dzieje się tak, gdyż panie w większym stopniu niż mężczyźni budują swoją tożsamość na istniejących relacjach i ich jakości. Z tych samych powodów może sprawiać im trudność przechodzenie z sytuacji znajomości podbudowanej życiem zawodowo-towarzyskim do sytuacji walki i z powrotem – do poprawnych stosunków w życiu towarzyskim. Niektórym z nich może być trudno podjąć szybką decyzję o rezygnacji z trwającej rywalizacji i przejściu do porozumienia bez wystarczającej pewności, na ile będzie

---

78 Czytelnik zainteresowany większą ilością informacji na temat komunikowania się osób przeciwnej płci winien sięgnąć do danej pracy D. Tannen, *Ty nic...*, dz. cyt.

ono trwałe. Mówiąc o trudnościach, mam na myśli nie obiektywne trudności, tylko wewnętrzne nastawienie psychiczne.

### Problem trzeci

Dotyczy on mężczyzn ze środowisk patriarchalnych, podlegających silnym stereotypom. W sytuacjach rywalizacyjnych, gdy przegrają współzawodnictwo z drugą płcią, mają oni silną tendencję do ignorowania nie tylko podmiotowości partnerki, ale nawet firmy reprezentowanej przez kobietę (szefa). Często nie potrafią poradzić sobie z urażoną ambicją, źle ją skrywają, przywiązują się do fałszywej dumy. Zwrócenie się o pomoc do innej osoby – kobiety – jest, w ich pojęciu, mało męskie. Przyznanie się do porażki przed mężczyznami naraziłoby ich na śmieszność. Nawet po odzyskaniu utraconego pola i wpływów zakorzeniony stereotyp utrwalony urazą może trwać nadal. Taki typ zachowań ma miejsce częściej, niż mogłoby się wydawać.

Z tego powodu postulat dążenia do zwiększonego udziału kobiet w gremiach kierowniczych nie powinien być traktowany w kategoriach rozmów towarzyskich, kwestii propagandowych czy ideologicznych (konserwatyzm *versus* progresywidm). W państwach Europy Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych opinia na temat równego dostępu kobiet do stanowisk wszystkich szczebli decyduje o jakości klasy politycznej i staje się jednym z istotniejszych wyznaczników kultury politycznej (ang. *political correctness* w odniesieniu do równości płci). Owo dążenie, które w przodujących regionach świata udaje się urzeczywistniać w naszym stuleciu, postulowały już najwspanialsze postacie ludzkości deifikowane przez tradycje, jak Budda czy Chrystus.

\* \* \*

W zależności od tego, z kim mamy do czynienia, i tematu, na jaki zamierzamy prowadzić konwersację, należy budować odmienny projekt tożsamościowy *presentation of self* – na pewno inny z mężczyznami niż z kobietami. Spójny wizerunek własny to niekiedy 3/4 sukcesu odniesionego w negocjacjach. I jeszcze jedno – gdy mamy do czynienia z rywalizacją płci, wraz z dojrzałością niemal każdy i każda są gotowi pójść na kompromis, ale przy utrzymaniu 100% tego, co nazywa się „zachowaniem twarzy”.



## Zakończenie

Ludzie mądrzy to tacy, którzy potrafią płakać i śmiać się równocześnie, a w każdym razie znają takie stany i odwołują się do nich jako do swoich najwspanialszych zasobów. Równocześnie ludzie mądrzy w chwilach podekscytowania są w stanie wyobrazić sobie, co się będzie z nimi działo, gdy znajdą się w stanie opresji.

Doświadczenie bycia wychowywanym u każdego z nas obfituje w sytuacje rozczarowań, klęsk, opresji instytucji szkolno-wychowawczych, które skonstruowano tak, by wtłoczyć w nas wszelką wiedzę, a głównie zaszcześcić – skądinąd potrzebny – strach. Strach przed więzieniem, szubienicą i domem obłąkanych. Dając nam wiedzę, różne instytucje edukacyjne rzadko kiedy ukazują cel i teleologię jej zastosowania.

Do czego może zatem posłużyć wiedza zaprezentowana w przedłożonym opracowaniu? Czy tylko do realizacji pierwszych, wymienionych we wstępie, punktów? Jak każda wiedza człowieka, tak i ona może służyć do budowania i niszczenia, do niesienia pokoju i wywoływania wojen.

Jeśli, Czytelniku, do tej pory nie spotkałeś się ze stwierdzeniem, że wiedza, którą zdobywasz, jest również władzą, to od tej pory świadomość tego faktu nie powinna Cię odstępować<sup>79</sup>.

Tym bardziej dotyczy to wiedzy psycholingwistycznej, z której pomocą można walczyć, jak niegdyś walczone białą bronią. Wewnętrzna uczciwość wymaga ostrzeżenia: jeżeli, Czytelniku, chcesz być jednostką prawą, wyrzeknij się w swoim życiu bezwzględного dążenia do posiadania przewagi, o ile tylko nie znalazłeś się w sytuacji zagrażającej Tobie i Twoim najbliższym.

---

79 Na temat wiedzy, która we współczesnym świecie stała się i zasobem, i orężem, zob. S.J. Ball, *Foucault i edukacja. Dyscypliny i wiedza*, Kraków 1992.



## Apendiks

# Zastępowanie domniemań presupozycyjnych przez zwroty kategoriycznie jednoznaczne w tekście jurydycznym

## 1. Tekst jurydyczny/wypowiedź jurydyczna

Tekst bądź wypowiedź jurydyczna to określenie wspólne zarówno dla języka norm prawnych, jak i języka komunikatów informujących o treściach norm prawnych, a nawet je interpretujących. Pojęcie to usiłuje zastąpić proponowany niegdyś podział na język prawny i prawniczy. Pojęcie „język prawny” rozumiano jako język norm – sentencji przepisów prawnych, a za język prawniczy uważano język dotyczący tych norm, stanowiący ich opis bądź je interpretujący. Podział ten w teorii prawa okazał się mało przydatny, a w perspektywie rozwoju nowoczesnego językoznawstwa – błędny<sup>80</sup>. Każdy tekst jurydyczny kreuje ontologię relacji: musi posiadać intencjonalnego nadawcę komunikatu jurydycznego<sup>81</sup>. Istnienie intencjonalnego kreatora – podmiotu tworzącego komunikat ze względu na obrany cel – jest cechą wspólną zarówno presupozycji, jak i tekstów jurydycznych.

Zarówno w przypadku presupozycji, jak i komunikatu jurydycznego można przyjąć dość istotne założenie weryfikujące, które stanowi, że znaczenie komunikatu definiuje reakcja słuchacza (np. mniej lub bardziej okazane zainteresowanie,

---

80 Rozróżnienie języka prawnego i prawniczego propagowała w Polsce praca B. Wróblewskiego, *Język prawny i prawniczy*, Kraków 1948. O przedsięwzięciu tego prawnika z perspektywy lat można powiedzieć, że w kontekście naszej wiedzy o języku i jego strukturach „głębokich” jest to rozróżnienie problematyczne. Sprowadza się ono do wykazywania zewnętrznych różnic w sposobie posługiwania się językiem, nie dotyczy zaś samego języka. Próba podjęta przez B. Wróblewskiego, ze względu na niemożność podania konsekwentnego kryterium dotyczącego wprowadzonego podziału, okazała się problemem postawionym nietrafnie z punktu widzenia analityczno-lingwistycznie zorientowanego prawoznawstwa. Wyjęte z kontekstu wyrażenie nie może być zakwalifikowane do któregoś z wyróżnionych języków.

81 Arthur Kaufman, *Rozważania wstępne nad logiką prawniczą i ontologią relacji. Założenia personalistycznej teorii prawa*, „Colloquia Communia” 1988–1989, nr 6(41) i 1(42), s. 93–103.



a jeszcze lepiej – ujawnienie motywów tego zainteresowania)<sup>82</sup>. Oryginalność owe-go założenia polega na specyficznym rozumieniu znaczenia, odmiennym od definicji tradycyjnie przyjmowanej w epistemologii, logice oraz językoznawstwie niekognitywnym. Poza nawiasem pozostają takie problemy z dziedziny historii filozofii europejskiej, jak zagadnienie uniwersaliów, klasyczna definicja prawdy, denotacja i semantyka używanego słownictwa. Precyzując i „wzmacniając” to założenie, nadamy mu charakter obligatoryjny i praktyczny zarazem. Posiada ono status „dobrej rady”, która głosi, że w imię skuteczności komunikacji lepiej jest przyjąć prymat subiektywistycznego rozumienia po stronie słuchacza komunikatu. Nie wolno przyjmować założenia utożsamiającego znaczenie naszych komunikatów z naszymi intencjami.

W przypadku tekstów jurydycznych możliwości są z jednej strony większe, a z drugiej – nie. Akt prawny artykułuje umocowany do tego podmiot, a sposób ogłoszenia utożsamia się z prawomocnością. Nie zmienia to jednak problematyki właściwego rozumienia przekazów jurydycznych. Zatem żeby uniknąć procesu negocjowania znaczeń, a w wypadku tekstu jurydycznego zredukować do minimum wykładnię systemową i ogólną, pozostawiając jedynie logiczną i językową, warto zastanowić się nad mechanizmami zastępowania wypowiedzi presupozycyjnych przez zwroty kategoriernie jednoznaczne.

W kolejnych wyszczególnieniach znajdują się przykłady takich operacji. W tym celu zostanie wykorzystany materiał ilustracyjny pochodzący przede wszystkim z tekstów prawnych powszechnego użytku (powszechnie obowiązujących w Polsce ustaw), jak i obiegu wewnętrznego (statuty stowarzyszeń, fundacji, spółek).

## 2. Zwroty kategoriernie jednoznaczne

Zwroty kategoriernie jednoznaczne to krótkie stwierdzenia o charakterze informacyjnym bądź niosące w sobie rozkaz, które ze względu na swe znaczenie mogą kierować naszym postępowaniem. Takie zwroty znaczą to samo na każdym z trzech poziomów: (i) uzewnętrznionym, (ii) ukrytym i (iii) kontekstowym. Mogą przybierać dowolną formę gramatyczną: rzeczownika, przymiotnika, rzeczownika

---

82 Referuję na podstawie: K. Mudyń, *O niektórych warunkach skutecznej komunikacji w ujęciu NLP*, „Prak-seologia” 1999, nr 139, s. 46–47.

z przymiotnikiem (najczęściej) bądź czasownika. Są to komunikaty typu: „wstęp wzbroniony” „teren prywatny”, „strefa nadgraniczna”, „zakaz wstępu”, „nieczynne”, „zamknięte”, „zakaz fotografowania”, „substancja wysoce toksyczna”, „zagrożenie pożarowe”. Na zwroty kategorię i ich sposobność do kierowania naszym zachowaniem jako pierwszy zwrócił uwagę Dawid Hume. Podawał on przykłady takich stwierdzeń wykrzyknikowych, jak: „Pali się!” , czy spokojniejsze „Ten grzyb jest trujący!” , wskazując, że zwroty te mają moc rozkazu typu: „ratuj siebie i mienie przed ogniem”, „przystąp do gaszenia pożaru”, „zabraniam ci spożywać ten gatunek”. Zwroty jednoznacznie kategorię ponownie znalazły się w kręgu zainteresowania dzięki szkole aktów mowy Johna L. Austina i Johna R. Searle’a<sup>83</sup>. Wskazali oni na dużą doniosłość komunikacyjną ilokucji – zdań wykrzyknikowych oraz zwrotów kategorię jednoznacznych. Zwroty te mają także spory potencjał semiotyczny – słowom może towarzyszyć prosty rysunek, a nawet sam rysunek może zastępować słowa. Funkcja komunikacyjna i poznawcza ulega wówczas zatarciu (ma to czasem znaczenie dla porozumienia się z osobami nieznanymi danego języka).

Podobnie użytkownikom rodzimego języka odróżnienie funkcji komunikacyjnych od poznawczych sprawia często dużą trudność lub jest wręcz niemożliwe. Istnieją komunikaty odbierane i wywołujące skojarzenia, czasem rozumiane tylko na tym właśnie etapie (zresztą nie zawsze prawidłowo), a czasem w ogóle nierozumiane, lecz rozpoznawane. Próba prawidłowego zrozumienia komunikatów językowych może mieć wówczas wartość jedynie edukacyjną.

Współczesne kierunki teorii poznania, zarówno filozoficzne, jak i te, które wypływają z najnowszych zdobyczy psychologii, zakładają, że każdy komunikat werbalny, który dotarł do adresata i został przez niego zrozumiany, staje się dla niego równocześnie źródłem poznania. Rzecz jednak w tym, by istotnie uprościć komunikat językowy, a ponadto móc wykazać, że przy minimalnej ostrożności użytkownik mógł zrozumieć komunikat będący zwrotem kategorię jednoznaczny. Jeżeli jednak stało się inaczej i zwrot kategorię nie wywarł właściwego skutku, np. ktoś nie podporządkował się mu z powodu własnej lekomyślności, ponosi winę za ten stan rzeczy i może być pociągnięty do odpowiedzialności. Wówczas to na odbiorcę komunikatu będącego zwrotem kategorię jednoznaczny przechodzi ciężar dowodu, że mimo należytej staranności nie zauważył uwidocznionej informacji lub nie zrozumiał, jakiego rodzaju zachowania

83 Zob. J.L. Austin, *Mówienie i poznawanie*, Warszawa 1993; J.R. Searle, *Umysł, język, społeczeństwo*, Warszawa 1999.

od niego oczekiwano. Stąd tak duże znaczenie komunikatów kategoriycznych i jednoznacznych w tekstach prawnych i wypowiedziach upowszechniających informacje o prawie obowiązującym – czyli jurydycznych.

### 3. Zastępowanie presupozycji przez zwroty kategoriycznie jednoznaczne – wybrane przykłady

#### 3.1. Presupozycje zawierające „nie”

Ludzki umysł nie przyjmuje do swej świadomości słowa „nie”. Kiedy więc wypowiedziemy zdanie zawierające „nie”, nasz odbiorca traktuje je tak, jakby zaprzeczenia nie słyszał. W jaki sposób nasz umysł reaguje na komunikaty perswazyjne zawierające zaprzeczenie? Chciałbym, abys Czytelniku przez chwilę nie zwracał uwagi na swoją lewą dłoń, na odczucia z niej docierające. Czy nadal nie zwracasz uwagi na lewą dłoń? Przykład podobnego komunikatu: „Nie myśl o czarnym kocie”. Słyszając takie polecenia, oczywiście zwrócimy uwagę na swoją lewą dłoń i pomyślimy o czarnym kocie. Dzieje się tak dlatego, że aby nasz umysł przyjął i zrozumiał komunikat o niemyśleniu o kocie, musi najpierw zrozumieć słowo „kot”, czyli o nim pomyśleć. Ma to ogromne znaczenie w odniesieniu do komunikatów perswazyjnych, które pomimo naszych intencji mogą w pierwszym planie semantycznym być negatywne bądź pozytywne.

Zasadniczo presupozycji z „nie” można używać w znaczeniu zarówno negatywnym, jak i pozytywnym. Negatywne znaczenie presupozycji z „nie” oznacza, że po przeczeniu znajduje się słowo o negatywnym ładunku emocjonalnym, z kolei presupozycje pozytywne z „nie” to takie, w których po partykule występuje słowo o pozytywnym ładunku znaczeniowym.

- Przykład presupozycji z „nie” w znaczeniu negatywnym w języku codziennym<sup>84</sup>: „Nie denerwuj się”. „Nie martw się”.
- Przykład presupozycji z „nie” w znaczeniu pozytywnym w języku codziennym: „Nie pragnij sławy”.

---

84 Kropką oznaczono przykłady presupozycji w języku potocznym, w normach prawnych i ewentualne propozycje użycia języka jurydycznego bez presupozycji.

We współczesnym języku juretycznym występują głównie presupozycje pozytywne, gdyż są one precyzyjniejsze. Presupozycje negatywne wykorzystuje się wówczas, gdy czasownik występujący po słowie „nie” ma negatywną konotację znaczeniową.

- Przykładowe zwroty w języku juretycznym:

„nie wolno”, „nie zezwala się”, „nie może”, „nie jest”, „nie popełnia”.

Ponieważ czasownik „popełniać” w języku polskim odnosi się do przestępstw i różnorodnych form naruszeń prawa, zwrot „nie popełnia” jest ilustracją presupozycji o negatywnej konotacji znaczeniowej.

- Przykład presupozycji z „nie” w znaczeniu pozytywnym w normie prawnej: „Pracodawcą jest jednostka organizacyjna, choćby **nie posiadała** osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudniają one pracowników” (art. 3 kp<sup>85</sup>).
- Przykład presupozycji z „NIE” w znaczeniu negatywnym w przepisie prawnym:

„Nie popełnia przestępstwa skarbowego lub wykroczenia skarbowego sprawca czynu zabronionego, jeżeli nie można mu przypisać winy w czasie czynu” (§ 3 kks).

Należy mieć świadomość, że zwroty z „nie” są niezbędne w wielu konstrukcjach prawnych i trudno je zastąpić innymi sformułowaniami. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że słowo „nie” jest często sygnałem odsyłającym do zwrotów nieostrych, skomplikowanych konstrukcji prawnych, swobodnego uznania i domniemań. Można mieć wątpliwości, czy w każdej z takich sytuacji jest to świadomy zabieg ustawodawcy. Przytoczony art. 3 Kodeksu pracy mógłby mieć formę:

- Propozycja sformułowania art. 3 kp niezawierająca presupozycji: „Pracodawcą w myśl niniejszego kodeksu jest osoba prawna, osoba fizyczna, jednostka organizacyjna bez osobowości prawnej, zatrudniająca pracowników na umowę o pracę”.

Warto pamiętać, by konstruując przepisy prawne, stosować przeczenie „nie” tylko jeden raz. Przytoczony paragraf 3 Kodeksu karnego skarbowego mógłby mieć postać:

- Propozycja sformułowania § 3 kks niezawierająca presupozycji: „Przestępstwem skarbowym lub wykroczeniem skarbowym jest czyn zabroniony, którego sprawcy udowodniono winę. Wina sprawcy ogranicza się do czasu popełniania czynu”.

---

85 W tekście używam przyjętych skrótów aktów prawnych: kp – Kodeks pracy, kks – Kodeks karny skarbowy, kpa – Kodeks postępowania administracyjnego, kpk – Kodeks postępowania karnego, kc – Kodeks cywilny, ksh – Kodeks spółek handlowych, kro – Kodeks rodzinny i opiekuńczy, pc – Prawo celne.

Przedstawiony przykład wskazuje, że do zastępowania partykuły przeczącej możemy – z korzyścią dla przepisów prawnych – stosować styl zdepersonalizowany. Ponadto ustawodawca zostałby zmuszony do konstruowania krótszych zdań, na czym zyskałaby przejrzystość aktu prawnego.

### 3.2. Presupozycje następstwa czasowego

Są to zdania z zastosowaniem słów umieszczających daną czynność w czasie: „podczas”, „po”, „w”, „w czasie”, „gdy”, „zanim”. Dodając do tych słów pozytywne skojarzenie, uzyskujemy pewność, że informacja zostanie dobrze przyjęta przez słuchacza.

- Przykłady presupozycji „następstwo czasu” w języku codziennym:  
„W czasie podpisywania umowy chcę coś jeszcze z tobą przedyskutować” – presupozycja zakłada, że osoba podpisze umowę.

Presupozycje z przyimkiem „po” mają zwykle konstrukcję: „czy chcesz zrobić X po zrobieniu Y?”.

Presupozycje następstwa czasowego z synchronizującym przyimkiem „podczas” kierują uwagę słuchacza (słuchaczy) na pierwszy plan czasowy, wynikający ze zdania nadrzędnego i pozwalają zasugerować coś mniej przyjemnego w zdaniu następnym, często gramatycznie podrzędnym.

„Podczas gdy będziesz poznawał założenia naszego projektu, docenisz w pełni możliwości, jakie wiążą się wraz z podjęciem z nami współpracy”.

Zdania ze słowem „podczas” mają postać: „X będzie miało miejsce podczas Y”. Przyimek „podczas” odwołuje się do synchroniczności zdarzeń przeszłych lub przyszłych, a przez to znakomicie nadaje się do oddania następstwa czasowego.

W języku juretycznym presupozycje następstwa czasowego występują częściej w omówieniach i streszczeniach zdających sprawę ze stanu prawnego niż w samych normach. Wynika to głównie ze ścisłej konstrukcji. Przykładowo w Kodeksie postępowania administracyjnego często pojawia się słowo „gdy”, ale konstrukcja tych norm, nawet jeżeli stanowi presupozycję, nie wymaga zastąpienia jej przez zwrot kategoriycznie jednoznaczny. Domniemania presupozycyjne służą wówczas swobodom i uprawnieniom obywatelskim oraz prawidłowości działania administracji.

- Przykład presupozycji „następstwo czasu” w normie przepisu prawnego:  
„Pisma doręcza się stronie, a gdy strona działa przez przedstawiciela – temu przedstawicielowi” (art. 40 § 1 kpa).

- Propozycja sformułowania art. 40 § 1 kpa bez zastosowania presupozycji:  
„Pisma dostarcza się stronie, a kiedy organ administracji powziął informację, że strona ma przedstawiciela – zastępcy wskazanemu w pełnomocnictwie”.

Słowo „gdy” w art. 40 § 1 kpa nie pełni jedynie roli zwykłego spójnika, ale wzmacnia konstrukcję, której celem jest opisanie sposobu prawidłowego kontaktu z obywatelem bądź jego reprezentantem. Można jednak podjąć rozważania, czy pominięcie spójnika „gdy” nadałoby analizowanej normie ściślejsze brzmienie. Słowo „umocowanie” – i utworzony od niego przymiotnik „umocowanego”, a także „pełnomocnictwo” mają w zaproponowanych przykładach charakter zwrotów kategoricznie jednoznacznych. Pozwalają one uniknąć wątpliwości dotyczących momentu powołania pełnomocnika strony. Również niektóre przepisy zawierające słowo „podczas” mają znaczenie rozciągliwe:

„Oskarżony tymczasowo aresztowany może porozumiewać się ze swym obrońcą podczas nieobecności innych osób oraz korespondencyjnie” (art. 73 § 1 kpk).

- Przykład sformułowania art. 73 § 1 kpk bez użycia presupozycji:  
„Oskarżonemu tymczasowo aresztowanemu należy umożliwić porozumiewanie się ze swym obrońcą w wydzielonym pomieszczeniu aresztu bez osób trzecich oraz korespondencyjnie”.

### 3.3. „Spinacze”

Metaforycznym określeniem „spinacze” zostały nazwane zdania oznajmujące lub – częściej – pytania zawierające słowa: „bo”, „ale”, „albo”, „czy”, „też”. „Spinacze” budują wybór, nie kwestionując przy tym doświadczeń rozmówcy.

- Przykłady presupozycji „spinacz” w języku powszechnie używanym:  
„Tak, jest pan zadowolony ze współpracy z firmą X, **ale** chciałbym panu przedstawić naszą firmę”.

Zdania, w których występują słowa: „ponieważ”, „skoro”, „jeśli”, zawierają często założenia – presupozycje sugerujące ograniczony wybór lub jego dokonanie w interesujących nas kwestiach.

„Ponieważ interesujesz się nowymi pomysłami, opowiem ci o pewnej propozycji”.

W tekstach prawnych i wypowiedziach jurystycznych nie powinniśmy spotykać presupozycji „spinaczy” z ukrytym wyborem. Wszędzie tam, gdzie ustawodawca przewiduje wybór zachowań lub stanów prawnych, powinien wskazać to wyraźnie w przepisie. Może oczywiście posłużyć się słowami „czy”, „albo”, ale

wskazanie wyboru powinno być wyraziste i odnosić się do zróżnicowanego, ale jednocześnie **konkretnego** stanu prawnego:

- Przykład presupozycji „spinać” w przepisie prawnym:  
„Miejscem zamieszkania dziecka pozostającego pod władzą rodzicielską jest miejsce zamieszkania rodziców albo tego z rodziców, któremu wyłącznie przysługuje władza rodzicielska lub któremu zostało powierzony wykonywanie władzy rodzicielskiej” (art. 26 § 1 kc).

Znacznie częściej spotykamy przepisy prawne przyjmujące jakieś założenie za pomocą słów „skoro” lub niezmiernie często używanego „jeżeli”. Spójnik „jeżeli”, poza kreowaniem implikacji, często występuje w tzw. normach kolizyjnych, przepisach blankietowych i odsyłających. Ustawodawca buduje wówczas hierarchię obowiązującego prawa lub tworzy ramy prawne dla norm wewnątrzpodmiotowych. Jest to zabieg częsty i prawidłowy, niemniej warto czasem sprawdzić, czy nie dochodzi do konfliktu między zhierarchizowanymi normami, czy nie można by sprecyzować normy prawnej dobitniej i jaśniej, z pominięciem struktury presupozycji z wyborem.

- Przykład presupozycji „spinać” w przepisie prawnym:  
„Opiekę ustanawia sąd opiekuńczy, skoro tylko poweźmie wiadomość, że zachodzi prawny po temu powód” (§ 145 § 2 kro).
- Propozycja sformułowania § 145 § 2 kro bez presupozycji:  
„Opiekę ustanawia sąd opiekuńczy, kiedy poweźmie wiadomość, że zachodzi prawny po temu powód, jednak nie później niż w ciągu... od dnia otrzymania zawiadomienia”.
- Przykład presupozycji „spinać” w przepisie prawnym:  
„**Jeżeli** zarząd jest wieloosobowy, sposób reprezentowania spółki określa jej statut. **Jeżeli** statut nie zawiera żadnych postanowień w tym przedmiocie, do składania oświadczeń w imieniu spółki wymagane jest współdziałanie dwóch członków zarządu albo jednego członka zarządu łącznie z prokurentem” (art. 373 § 1 ksh).
- Propozycja sformułowania art. 373 § 1 ksh bez zastosowania presupozycji:  
„W spółkach, których zarząd jest wieloosobowy, sposób reprezentacji spółki określa statut. W przypadku braku unormowań statutowych w tym względzie spółkę reprezentuje dwóch współdziałających ze sobą członków zarządu albo jeden członek zarządu i prokurent”.
- Przykład presupozycji „spinać” w obowiązującym przepisie prawnym:  
„**Jeżeli** według ustalonego w danych stosunkach zwyczaju lub według treści oferty dojście do składającego ofertę oświadczenia drugiej strony o jej przyjęciu nie jest wymagane, w szczególności **jeżeli** składający ofertę żąda niezwłocznego wykonania

umowy, umowa dochodzi do skutku, **skoro** druga strona w czasie właściwym przystąpi do jej wykonania; w przeciwnym razie oferta przestaje wiązać” (art. 69 kc).

- Propozycja sformułowania art. 69 kc bez użycia presupozycji:

„Według ustalonego w danych stosunkach zwyczaju lub według treści oferty dojście do składającego ofertę oświadczenia drugiej strony o jej przyjęciu nie jest wymagane. W szczególności kiedy składający ofertę żąda niezwłocznego wykonania umowy, umowa dochodzi do skutku, jak tylko druga strona w czasie właściwym przystąpi do jej wykonania; w przeciwnym razie oferta przestaje wiązać”.

W przytoczonych normach Kodeksu cywilnego czy rodzinnego potoczne i podlegające archaizacji słowo „skoro” może zostać zastąpione wyrażeniami „gdy tylko”, „tak szybko, jak”, „kiedy tylko”, „nie później niż”. Wyrażenie „nie później niż” jest kategoriyczne, gdyż ustawodawca wyznacza wówczas ściśle oznaczony czas na dokonanie czynności prawnej. W propozycji zmiany w art 373 §1 ksh oraz art. 69 kc usunięto dwukrotnie występujące słowo „jeżeli” tworzące niepotrzebne spiętrzenie domniemań i implikacji. Słowo to można usunąć bez szkody dla zrozumiałości prawa albo zastąpić bardziej kategoriycznym określeniem, np. brak (w dowolnej odmianie gramatycznej). Ponadto normy omawianych przepisów rozbito na dwa zdania, co ułatwia lekturę aktu prawnego.

### 3.4. Presupozycje zmiany czasu

Zmiana czasu jest słabą presupozycją. Jej istota polega na potwierdzeniu dowolnej informacji i stworzeniu kontekstu, który w imię porozumienia domaga się uściślenia jej zakresu. W presupozycji z następstwem czasu proponujemy ograniczony wybór, w presupozycji ze zmianą czasu stawiamy słuchacza wobec konieczności uściślenia mało precyzyjnej wypowiedzi, żeby mógł zrozumieć intencje mówiącego.

Zdania zawierające słowa: „zacząć”, „skończyć”, „przestać”, „kontynuować”, „już”, „jeszcze”, „ciągle”, „nadal” + czasownik stanowią eksplikację tej presupozycji.

- Przykład presupozycji zmiany czasu w języku powszechnie używanym:

„Pragniemy na jakiś czas zakończyć współpracę, co naszym zdaniem nie przekreśla wzajemnych, przyjaznych kontaktów”.

W języku juralnym trudno jest rozróżnić presupozycje: następstwa czasu i zmiany czasu. Prawnik układający przepis zawsze rzutuje pewną koncepcję



w przyszłość. Często ten przewidywany w przyszłości stan bywa obwarowany pewnymi warunkami, których spełnienie ustawodawca uważa za konieczne. Często też usiłuje przewidzieć zakłócenia mogące wydarzyć się w przyszłości i swoje uprawnienia regulacyjne powierza jakiemuś organowi lub podmiotowi, choć taki stan może budzić wątpliwości i dać możliwość łatwego nadużywania scedowanych kompetencji. Można zatem przyjąć, że ilekroć w tekście normy prawnej występuje scedowanie uprawnień, które pozwalają na ingerencję w zwyczajny bieg zdarzeń, będziemy mieli do czynienia z presupozycją zmiany czasu.

- Przykład presupozycji zmiany czasu w obowiązującym przepisie:

„Jeżeli zachodzi prawdopodobieństwo, że oprócz wezwanych stron, uczestniczących w postępowaniu, mogą być **jeszcze** w sprawie inne strony, nieznanne organowi administracji publicznej, należy ponadto o terminie, miejscu i przedmiocie rozprawy ogłosić w drodze obwieszczeń albo w sposób zwyczajowo przyjęty w danej miejscowości” (art. 91§ 3 kpa).

„Można zamknąć rozprawę również w wypadku, gdy ma być przeprowadzony **jeszcze** dowód przez sędziego wyznaczonego lub przez sąd wezwany albo gdy ma być przeprowadzony dowód z akt lub wyjaśnień organów państwowych, a rozprawę co do tych dowodów sąd uzna za zbyteczną” (art. 224 § 2 kpc).

### 3.5. Nominalizacje

Polegają na likwidowaniu wydzwiku zdania przez używanie rzeczowników odczasownikowych. Jest to szczególna i silna presupozycja pozwalająca skonstruować komunikat, nikogo nie urażając i nie czyniąc konkretnych osób odpowiedzialnymi za jakieś wypadki. Stosuje się ją często w języku technicznym, języku polityki i publicznej komunikacji, ponieważ – jako dążąca do depersonifikacji – wyjaśnia rzeczywistość, ale unika słów, które mogłyby zostać odczytane jako zamiar napiętnowania kogokolwiek.

- Przykład

„Mamy problem ze wzajemnym porozumieniem się”.

Zabieg językowy określany mianem nominalizacji występuje nagminnie w wielu opracowaniach tematów prawnych, zwłaszcza w informacjach prasowych. W tekstach przepisów prawnych, ze względu na ich abstrakcyjny i generalny charakter, doprecyzowane nominalizacje nie będą razić. Stopień precyzyjnych nominalizacji maleje, gdy poruszamy się w dół hierarchii przepisów prawnych, dochodząc do zarządzeń, okólników, statutów oraz przepisów wewnętrznych

jednostek prawnych. Nominalizacje można czasem znaleźć w ważnych ustawach.

- Przykład w języku jurydycznym:

„Osoba trzecia wezwana na termin oględzin ma prawo żądać zwrotu wydatków koniecznych, związanych ze stawiennictwem do sądu, oraz wynagrodzenia za utratę zarobku na równi ze świadkiem, a ponadto zwrotu wydatków połączonych z **dostarczeniem** przedmiotu oględzin” (art. 297 kpc).

„Wydatki połączone z **dostarczeniem** przedmiotu” to zwrot wysoce nieprecyzyjny, zależny od wielu okoliczności, można go uznać za zależny od cech przedmiotowych (np. ochrona) i podmiotowych (możliwości i sposób poruszania się strony trzeciej) – jednym słowem zapis pozostawiono uznaniu sądu.

### 3.6. Czasownik nieokreślony

Czasowników nieokreślonych używa się w odniesieniu do świadomości lub czynności: „doświadczać”, „odkrywać”, „rozumieć”, „pamiętać”, „obowiązywać”, „stosować”.

- Przykładowe zwroty:

„Należy pamiętać...”, „Trzeba zastosować...”.

- Takie sformułowania nie rażą w tekście przepisu prawnego bądź komentarza, o ile ich kontekst jest doprecyzowany.

„Ileokroć w ustawie użyte jest słowo..., należy przez to **rozumieć**...”.

„Przepisy ustawy należy **stosować do**...”.

„Użytkownik ruchu drogowego jest obowiązany **stosować się do**...”.

Sformułowania zawierające bezokolicznik można czasem zastąpić formą osobową. Warto jednak pamiętać, że dla normy prawnej taki zabieg może czasem odnieść skutek destrukcyjny. Zamiana bezokolicznika na formę osobową będzie na pewno pożądana w komentarzach, glosach czy opracowaniach zagadnień prawniczych.

### 3.7. Generalizacje

Są to zdania zawierające słowa: „wszystkie”, „każdy”, „nikt”, „żaden” lub ich żeńszczyznę.

- Przykładowe zwroty z mowy potocznej:  
„Nikt nie może tego zrozumieć...”.  
„Młodzi pracownicy nie sprawdzą się na tym odcinku”.  
Zdania te nie brzmią przekonująco, możemy ich jednak użyć w swobodnej rozmowie, jeśli poprzemy je przykładem i dodatkowym uzasadnieniem.  
W języku jurystycznym generalizacje dość często występują w omówieniach przepisów prawnych. Służą wówczas podkreśleniu tego, co sprawozdawca bądź dziennikarz ma do zakomunikowania (emfaza). Ich obecność w normach prawnych oznacza, że pisała je osoba niewyczulona na niuanse języka.
  - Przykładowy zapis normy statutowej zawierający presupozycję:  
„Członek honorowy posiada **wszystkie** prawa członka zwyczajnego, za wyjątkiem czynnego i biernego prawa wyborczego, a ponadto zwolniony jest od opłacania składek członkowskich” (norma przytoczona za statutem pewnej organizacji).
  - Przykładowy zapis tej samej normy bez presupozycyjnej generalizacji:  
„Członek honorowy posiada te same prawa co członkowie zwyczajni, za wyjątkiem czynnego i biernego prawa wyborczego, a ponadto zwolniony jest od opłacania składek członkowskich”.
- W wielu przypadkach zwroty generalizujące można opuścić, a jeżeli podmiot komunikujący ma wątpliwości, czy został prawidłowo zrozumiany, może je zastąpić innymi, precyzyjniejszymi określeniami, np. „takie samo, bez...”, „z wyjątkiem”, „w zasadzie”, „jest równoznaczne z wyłączeniem”, „jednak”. Najlepiej jednak przebudować cały zapis, by np. uprawnienia posiadane i odebrane były wymienione *expressis verbis*.

### 3.8. Brakujący wskaźnik odniesienia

W takich presupozycjach zaimek zastępuje konkretne słowo czy nawet część zdania, która powinna być wypowiedziana czy napisana zamiast niego.

- Przykładowe sformułowanie:  
„To nie jest trudne”.  
W języku jurystycznym można spotkać brakujące wskaźniki odniesienia, często jednak ustawodawca używa ich w zdaniach złożonych, w których zaimki odnoszą się do uprzednio ujawnionej sentencji przepisu prawnego. Konstrukcje takie bywają zwięzłe, ale tracą na swej precyzji. Ulubionym określeniem redaktorów

Kodeksu spółek handlowych z 2000 r. jest zwrot: „dotyczy to” (występuje w tekście kilkadziesiąt razy):

- Przykładowy zapis z presupozycją przepisu:  
„Prawo prowadzenia spraw spółki może być odebrane wspólnikowi z ważnych powodów, na mocy prawomocnego orzeczenia sądu; **dotyczy to** również zwolnienia wspólnika od obowiązku prowadzenia spraw spółki” (art. 47 ksh).
- Przykładowy zapis art. 47 ksh bez presupozycji:  
„Prawo prowadzenia spraw spółki może być odebrane wspólnikowi z ważnych powodów, na mocy prawomocnego orzeczenia sądu. Orzeczenie takie może także nakazywać zwolnienie wspólnika od obowiązku prowadzenia spraw spółki”.

Można by podjąć spór, czy sformułowanie „dotyczy to” nie powinno – przynajmniej w niektórych przypadkach – zostać zastąpione słowami: „stan ten oznacza”, „jest równoznaczne”, „w przypadkach wymienionych w §... wymagane jest”, czy kategorię „nakazuje się”. Do rozważenia pozostaje ewentualne użycie zwrotów niezakorzenionych w języku jurystycznym: „całkowite odsunięcie”, „pełne zwolnienie”. Kategorię, większa precyzja i konieczność budowy norm składających się ze zdań pojedynczych jest w takich przypadkach ewidentna.

## 4. Przykłady presupozycji wykorzystywanych w normach zawierających domniemania prawne i klauzule generalne

### 4.1. Przymiotniki stopniowane, przymiotniki niedookreślone

Szczególną siłą presupozycyjną ma drugi stopień stopniowania przymiotnika. Informuje on o istnieniu kategorii, do których odnosi się stopień pierwszy, i stwarza domniemanie istnienia stopnia najwyższego, np. „mniejszy” buduje pewnik istnienia „małego” i przypuszczenie istnienia „najmniejszego”. W języku potocznym przyjęło się niekiedy wzmacniać przymiotnik niedookreślony lub stopniowany zdrobieniem, co uwypukla jego siłę oddziaływania.

- Przykładowe zdania:  
„Ta łódka jest mniejsza od...”, „To bardzo mała miejscowość”.  
Teksty prawne częściej zawierają przymiotniki niedookreślone, które bazują na zwrotach odwołujących się do swobodnego uznania sądu lub urzędu. Nawet

jeżeli w sformułowaniu pojawia się drugi stopień przymiotnika, także podkreśla on konieczność dookreślenia.

- Przykłady w języku jurystycznym:

„Czyn mniejszej wagi”, „Znikoma szkodliwość”.

Takie sformułowania bazują na domniemaniach prawnych podobnego rozumienia słów i ich zakresu.

- Przykład z języka jurystycznego – konkretny przepis:

„Nie jest przestępstwem skarbowym lub wykroczeniem skarbowym czyn zabroniony, którego społeczna szkodliwość jest **znikoma**” (§ 2 kks).

Można oczywiście stworzyć normy prawne pozbawione takich niedookreślonych zwrotów przymiotnikowych, w niektórych dziedzinach życia społecznego i gospodarczego byłoby to może nawet wskazane. Każdy normodawca powinien jednak mieć świadomość, że wartość przepisu prawnego nie zawsze zależy od jego szczegółowości. Sytuacje życiowe bywają bogatsze niż wyobrażenia niejednego prawnika. Nawet ci, którzy przewidują zdarzenia wymykające się szczegółowemu unormowaniu prawnemu, nie zawsze mogą poradzić sobie z materią języka, muszą wybrać jedne treści, a zrezygnować z innych. Klauzule generalne, domniemania prawne i niektóre typy określeń utarły się w praktyce, a tworzący prawo stosują je, licząc na to, że ich czytelnikami będą przede wszystkim prawnicy, a w wypadku szczególnych kontrowersji ułożone przez nich przepisy zinterpretują sądy. Orzecznictwo sądowe tworzy doktrynę chętnie odwołującą się do domniemań zawartych w normach prawa stanowionego.

Nie kwestionując powyższych zastrzeżeń, należy mieć świadomość używania niedookreślonych przymiotników w przepisach prawnych i omówieniach, a naukowcy zajmujący się badaniem stosowania prawa i prawem sądowym powinni z bacznością się im przyglądać. Gdy okaże się, że przyjęte domniemanie prawne lub klauzula generalna przestaje pełnić korzystną rolę w zapisie danej ustawy, należy je zmienić. Tradycja, również prawna, powstaje w dużym stopniu dla wygody użytkowników, a więc przede wszystkim dla wygody środowisk i zawodów prawniczych.

## 4.2. Łączenie niewynikające

Łączenie niewynikające polega na zestawieniu kompletnie do siebie nieprzystających, ale niezupełnie przypadkowych wątków. W żywej mowie, z którą prawnicy

spotykają się w czasie rozmów z klientem lub na sali rozpraw, takie związki mogą pełnić czasem istotną rolę perswazyjną.

- Przykłady w „mowie żywej”:

„Osiągnięcie wysokich wyników w szkole świadczy o wysokiej inteligencji”.

„Łączenie obrazów i treści cokolwiek wątpliwych dla potocznego odbiorcy jest podstawą reklamy”.

Język jurydyczny powinien być jednak zwięzły, a w przypadku normodawcy – niezwykle precyzyjny. Każde słowo użyte w umowie czy statucie powinno mieć swój ściśle określony zakres, a między zapisami norm użytych w dokumencie prawnym nie mogą wystąpić sprzeczności. Jest to minimalny wymóg językowy dotyczący wszelkiego typu aktów prawnych. Gdy dodamy do tego aspekt operowania wewnątrz systemu prawnego i między różnymi systemami (np. prawa krajowego i wspólnotowego), sytuacja twórców ustawy regulującej jakąś dziedzinę w sposób kompleksowy niepomiernie się komplikuje.

- Spójrzmy na przykład przepisu:

„Wprowadzenie towaru na obszar celny Wspólnoty lub jego wyprowadzenie z tego obszaru powoduje z mocy prawa powstanie obowiązków i uprawnień przewidzianych w przepisach prawa celnego, **jeżeli przepisy prawa**, w tym umowy międzynarodowe, nie stanowią inaczej” (art. 2 pc).

Rozstrzał wyłączeń przewidziany w artykule 2 najnowszego polskiego prawa celnego wynikający ze zwrotu „**jeżeli przepisy prawa**, w tym umowy międzynarodowe” jest ogromny.

### 4.3. Autorytet

Są to opinie i sądy, których autor zostaje pominięty. Takie zdania lub równoważniki zdań powszechne w mowie potocznej i coraz częściej stosowane w literaturze pięknej, kiedy autor chce przybliżyć język literacki do życia, językoznawcy określają mianem anonimowego autorytetu.

„Dobrze jest być punktualnym”.

W języku jurydycznym nie ma anonimowych autorytetów: ustawodawca, ustawa, przepis kryją się za autorytetem prawa jako takiego. Autorzy tekstów orzeczeń, glos, komentarzy i opracowań korzystają dodatkowo z autorytetu osób znających się na literze prawa, posiadających wiedzę, kompetentnych, a przez to liczących się i potrzebnych na podobieństwo nieodzownego narzędzia.

## 5. Wnioski i postulaty – normy prawne bez presupozycji?

Presupozycje są częścią języka, którym się posługujemy. Występują także w języku jurydycznym, w tym w zapisach norm prawnych. Całkowite wyeliminowanie ich z języka jurydycznego nie jest możliwe. Do presupozycji językoznawcy zaliczają także zwroty, które w sensie logicznym przyjmują różnorodną postać implikacji. Nie jest możliwe sformułowanie pewnych norm prawnych inaczej niż np. poprzez implikację czy negację (przeczenie), a nawet gdyby było, zabieg taki nie dawałby – w sensie komunikacyjnym – w zamian niczego pozytywnego.

Niemniej zwrócenie uwagi na presupozycje, wyczulenie na ich istnienie i taksonomię jest bardzo potrzebne osobom układającym normy prawne i piszącym o prawie. Jest tak, ponieważ zarówno w języku mówionym, jak i w dokumentach wyrażonych na piśmie, w tym we wszelkiego rodzaju aktach prawnych, presupozycje mają tendencję do grupowania się – spiętrzania. Spiętrzone presupozycje oddziałują silniej, ale często rozmywają precyzję wypowiedzi. Zatrzymują uwagę, wymagają czasu i intelektualnego skupienia do tego, żeby umysł słuchacza bądź czytelnika je „rozpakował”. Tymczasem „rozmycie” znaczeniowe i brak precyzji wypowiedzi jurydycznych z reguły nie jest potrzebne. W niektórych przypadkach adwokat może usiłować przyjąć taką interpretację przepisu prawnego, która jest korzystniejsza dla jego klienta, a prokurator taką, która pozwoli mu na podtrzymanie aktu oskarżenia. Ustawodawcy, normodawcy niższego szczebla, podmioty administracji wydające decyzję bądź sporządzające ugodę powinni jednak wypowiadać się jasno, bez nadmiernego rozmycia znaczenia i sensu.

W lingwistyce semiotycznej przyjęto uważać, że znaczenie wypowiedzi polega na rozumieniu słów użytych w zdaniu i związków frazeologiczno-składniowych między nimi. Natomiast pojęcie sensu zawiera w sobie odczytanie intencji nadawcy komunikatu, a przynajmniej zbliżenie się do istotnych zamiarów, które miał na względzie wypowiadający czy zapisujący sentencję.

Już na pierwszym roku każdy student prawa uczy się, że przepisy prawa stanowione powinny być abstrakcyjne i generalne. Z czasem dowiaduje się, że ustawodawcy dążyli do unikania kazuistyki, enumeratywnego wymieniania sytuacji, próby oddania w języku wszelkich możliwych zastosowań tworzonej przez nich normy. Stąd w wielu ustawach i aktach niższego rzędu pojawiają się długie zdania wielokrotnie złożone, których redakcja ma na celu ująć jak największą liczbę przypadków, pozostawiając miejsce dla znawców wykładni i wszystkich stosujących prawo.

Rzecz w tym, że nie zdając sobie sprawy z głębi komunikacyjnej rzeczywistości języka, ustawodawca tworzy przepisy prawne będące spiętrzonymi presupozycjami. Przykładowo zestawione ze sobą przeczenia czy implikacje nie tylko rozmywiają precyzyje znaczeniową normy prawnej, lecz często również niweczą jej sens.

Presupozycję często można – i powinno się – zastępować w brzmieniu normy prawnej zwrotem kategorycznym. Takie zastąpienie nie musi wydłużać zapisu normy prawnej, a nawet jeżeli tak się stanie, stanowi to małą niedogodność w porównaniu z wątpliwościami interpretacyjnymi użytkowników. Wielokrotnie postulowana zwięzłość prawa nie zawsze musi zatem stanowić jego zaletę. Sytuacji takiej doświadczają często studenci i początkujący prawnicy w odniesieniu do literatury prawniczej. Czytelnicy podręczników akademickich i komentarzy do ustaw przekonują się, że np. prawa cywilnego lepiej uczyć się z obszernych podręczników, a w przypadku wątpliwości co do właściwego rozumienia interesującej ich normy prawnej korzystać z opasłego komentarza, w którym wyjaśniono wiele aspektów interpretacyjnych i praktycznych. W czasach współczesnych, kiedy Dzienniki Ustaw i Monitor Polski zastępuje elektroniczna baza prawnicza, można zastanowić się, czy nie byłoby lepiej napisać ustawę nieco dłuższą, za to przejrzystą dla wszystkich podmiotów stosujących ją w praktyce. Z całą mocą podkreślam, że w powyższych uwagach nie chodzi o promowanie po tylekroć wyklinanej kazuistyki, jednak mając do wyboru kazuistykę najeżoną presupozycjami, a więc wysoce dyskusyjną w swym przesłaniu, i kazuistykę prawa wypowiedzianą w prostych, krótkich zdaniach – lepiej obcować z drugą z nich, niezawierającą presupozycji. Najlepiej zaś jest, kiedy przygotowany i czytany twórca ustawy (bądź innego aktu) znajduje i dobiera takie słowa, że norma prawna – przy zachowaniu sensu – nie musi przybierać formy wyrażenia presupozycyjnego. Przy tej okazji warto zatrzymać się nad innym, zbliżonym do poprzedniego problemem, który dla twórców prawa stał się „zmilogizowanym” zwyczajem. Pod wpływem neopozytywistycznej filozofii i szkoły interpretacji prawniczej przyjęto założenie, zgodne z którym jeden paragraf czy artykuł powinien stanowić odrębne zdanie (w sensie gramatycznym, interpunkcyjnym)<sup>86</sup>. W efekcie powstają normy prawne przybierające postać zdań „tasiemcowych” – złożonych nie dwu-, ale trzykrotnie i więcej razy. Niestety temu wątpliwemu założeniu sprzyjała praktyka orzecznictwa, która kropkę w obrębie konkretnego przepisu traktowała jako sygnał dający możliwość do interpretacyjnego rozbijania normy i uzupełniania tak powstałych luk dowolnym typem zastosowanej wykładni.

86 Zob. J. Wróblewski, *Zasady tworzenia prawa*, Warszawa 1989.



Mając świadomość, jak trudno będzie zmienić taką praktykę, technika legislacyjna stoi przed dylematem: albo przyswoi zdobycze najnowszego językoznawstwa i neurolingwistyki powoli, zmieniając nawyki interpretatorów prawa, albo nadal tworzone będzie prawo trudne, a w wielu wypadkach błędne już w chwili ogłoszenia.

## 6. Tworzenie prawa i organizacja biur prawnych

We współczesnym świecie tworzenie prawa jest działalnością zbiorową, zmierzającą do uproszczeń. Odnośnie do aktów prawnych niższego rzędu strony internetowe oferują różne szablony umów prawnych – wzorcowe statuty stowarzyszeń, fundacji i spółek, które można zakupić na dyskach CD-Rom lub w postaci elektronicznej. Z tego powodu praca prawników w biurach prawnych często nabiera charakteru technicznego, a nieuświadomione nawyki wielokrotnie biorą górę nad uwagą i precyzją. Odbija się to szczególnie na jakości tworzonego prawa. Wyczułony lingwistycznie specjalista podczas dokładnej lektury takiego prawa wykryje szereg automatycznych zachowań językowych.

Problemy narastają i komplikują się, gdy przepisami prawnymi należy uregulować nowy obszar życia społeczno-gospodarczego, wkroczyć na teren ustawodawcy dotąd mało znany lub zupełnie nieznaną, związany np. z postępem technicznym. W takich sytuacjach należałoby rozważyć skierowanie szeregu postulatów natury organizacyjnej pod adresem biur prawnych różnego szczebla – od biur prawnych pracujących na potrzeby parlamentu czy głowy państwa, po zespoły prawników skupionych w kancelariach, często pracujące na zlecenie zarówno ministerstw, jak i dużych korporacji oraz przedsiębiorstw prywatnych.

Zespół prawniczy przystępujący do opracowywania projektu ustawy, której celem jest uregulowanie nowej dziedziny stosunków społecznych, powinien składać się mniej więcej w 2/3 z wykwalifikowanych prawników i w 1/3 z zaproszonych specjalistów, którzy znają potrzeby i problemy związane z materia, która będzie podlegała uregulowaniu. Jest to założenie dość oczywiste i nie wymaga dogłębnego tłumaczenia. Natomiast innym zagadnieniem, związanym z kosztami i zaangażowaniem znacznej liczby osób, jest kwestia, czy projekt danego aktu prawnego powinien być przygotowywany przez jeden zespół czy ich większą liczbę. Sprawa nie jest oczywista, gdyż można rozważyć kilka rozwiązań. Obecnie, gdy regulowana materia bywa niekiedy dość skomplikowana, a postęp naukowo-techniczny jest szybszy niż wymiana

pokoleniowa, odchodzi się od koncepcji autorskich – takich, przy których pracuje jeden zespół pod kierownictwem doświadczonego lidera – naukowca bądź praktyka. Nawet jeżeli z przyczyn organizacyjnych i finansowych zdecydowano się powołać jeden zespół, często przesyła się owoce jego pracy na zewnątrz, do pojedynczych specjalistów – prosząc ich o uwagi, poprawienie ewidentnych błędów i ewentualnie szerszy komentarz na temat przyjętych rozwiązań. Z sytuacją optymalną mamy do czynienia wówczas, gdy nad projektem pracują dwa niezależne i konkurencyjne zespoły niekontaktujące się ze sobą podczas pierwszego etapu pracy. Po jego zakończeniu zespoły wymieniają się projektami, a ich przedstawiciele porównują ich treść, wzajemnie punktując rozwiązania przejrzyste i nośne oraz wytykając konkurentom błędy. Oba zespoły uzgadniają następnie całość jednolitego dokumentu. Taka organizacja angażuje oczywiście większą liczbę osób, czas pracy często się wydłuża, a ponadto istnieje zagrożenie, że przygotowywane w odrębnych zespołach projekty nie dadzą się połączyć. W takich sytuacjach potrzebne jest powtórzenie całej pracy, tym razem przy przyjęciu założeń wspólnych dla konkurujących zespołów, z nadzieją, że ponownie wykonana praca przyniesie spodziewany rezultat.

Doświadczenia państw obcych jednoznacznie wskazują, że napisanie spójnego i sensownego, dużego tekstu przez więcej niż dwa zespoły jest nierealne. Ponadto dobrze jest, gdy zespoły mają już za sobą – czyli przed przystąpieniem do nowego zadania – zarówno etap konkurencji, jak i ściślejszej współpracy.

Doświadczenie neurolingwistyki i doświadczenia socjolingwistyczne (w przypadku drugiej z wymienionych subdyscyplin są to częściej eksperymenty) pokazują, że taka procedura prac, choć pracochłonna, pozwala uniknąć wielu błędów lingwistycznych i prawnych, a przez to osiągnąć zadowalający, prawidłowy efekt.

Kryzysy społeczne, jak wskazują badania prowadzone nad przeszłymi epokami, często przejawiają się ogromnymi trudnościami w zakresie komunikacji społecznej. Niejednokrotnie wynikają one z rozbieżności w sposobie rozumienia słów, a tym bardziej fraz znaczeniowych, przez osoby wywodzące się z różnych grup etnicznych, społecznych, wiekowych czy zawodowych. Prawo jako instrument polityki społecznej, zwłaszcza na etapie tworzenia, nie może pomijać czy nie zauważać symptomów tego zjawiska.

Odkrycie oraz sklasyfikowanie presupozycji może niekiedy znakomicie ułatwić konstruowanie oraz rozumienie wypowiedzi i tekstów perswazyjnych, choć czasami – zwłaszcza w przypadku nieświadomego ich stosowania – całkowicie wypacza intencję nadawcy komunikatu językowego. Dotyczy to zwłaszcza komunikatu posługującego się fachową terminologią prawną, a zatem również tekstu przybierającego postać aktu normatywnego.



## Spis piśmiennictwa

Spis piśmiennictwa został podzielony na cztery części. W części pierwszej oznaczonej literą A znajdują się pozycje z zakresu negocjacji, w części B – artykuły i książki z zakresu psycholingwistyki, w części C – pozycje dotyczące komunikacji międzyludzkiej (werbalnej i niewerbalnej), wreszcie część D zawiera inne pozycje z zakresu psychologii, socjologii i stosunków gospodarczych przydatne w rozszerzaniu wiedzy prezentowanej w niniejszej publikacji. Bibliografia zawiera zarówno tytuły wykorzystane przy pisaniu tej książki, jak i rozszerzające zawartą w niej wiedzę. Gwiazdką zaznaczono szczególnie polecane pozycje.

### Bibliografia część A „negocjacje”

- Bazerman M.H., Neale M.A., *Negocjując racjonalnie*, Olsztyn 1997.
- Bieńkowska E., *Poradnik mediatora. Mediacja od A do Z. Wzory pism. Akty prawne*, Warszawa 1999.
- \*Bargiel-Matusiewicz K., *Negocjacje i mediacje*, Warszawa 2007, 2010, 2014.
- Blaut R., *Skuteczne negocjacje. Techniki; komunikacja interpersonalna; komunikacja niewerbalna; dialogi*, Warszawa 1998.
- Dawson R., *Jak skutecznie przekonywać*, Poznań 2000.
- \* Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Poznań 1999.
- De Bono E., *Myślenie równoległe*, Warszawa 1998.
- De Callieres F., *Sztuka dyplomacji*, Lublin 1997.
- Fischer R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, Warszawa 1998.
- Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Warszawa 1997.
- Hogan K., *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu. Zasady, ćwiczenia, materiały autotreningowe*, Warszawa 2001.
- Hogan K., *Sztuka porozumiewania. Twoja droga na szczyty. Jak się dogadać w biznesie i w miłości. Zasady, ćwiczenia, materiały autotreningowe*, Warszawa 2001.
- \*Jabłońska-Bonca J., *Prawnik a sztuka negocjacji i retoryki*, Warszawa 2003.
- Kirejczyk E., *To tylko gra. Wiedza tajemna o zarządzaniu*, Gliwice 2015.
- Kirschner J., *Manipulować – ale jak? Osiem praw postępowania z ludźmi*, Warszawa 1994.
- \* Kennedy G., *Negocjować można wszystko. Jak za każdym razem dokonać udanej transakcji*, Warszawa 1999.

- Lemmermann H., *Komunikacja werbalna. Sztuka dyskusowania. Techniki argumentacji, dyskusje, dialog*, Wrocław 1997.
- \* Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Warszawa 1998.
- Mediacje w prawie*, red. J. Czapska, M. Szelaż-Dylewski, Kraków 2014.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1998.
- \* Nerenberg G.I., *Sztuka negocjacji*, Warszawa 1998.
- Polit M., *Negocjacje pragmatyczne i taktyki perswazji w społeczeństwie informacyjnym*, Kraków 2013.
- \* Rządca R.A., *Negocjacje w biznesie*, Warszawa 2003.
- \* Salacuse J.W., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, Warszawa 1994.
- Sharpe R., *Broń swoich interesów*, Poznań 1996.
- Spence G., *Jak skutecznie przekonywać*, Warszawa 2001.
- Stelmach J., Brożek B., *Negocjacje*, Kraków 2015.
- \* Ury W., *Odhodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Warszawa 1998.
- \* Uniszewski Z., *Konflikty i negocjacje*, Poznań 2000.
- \* Woytowicz-Neymann M., Ruchan T., *Negocjujemy po angielsku. Język, kultura, obyczaje*, Warszawa 1995.

## **Bibliografia część B „psycholingwistyka”**

- Altwater P.M.H., *Pamięć przyszłości. Jak ujrzeć przyszłość i wyjść poza granicę swego umysłu*, Bydgoszcz 1997.
- Andreas C., Andreas S., *Serce umysłu. Jak przezwyciężyć trudności, z którymi spotykamy się na co dzień*, Sopot 1995.
- Bandler R., *Umysł – jak z niego wreszcie skorzystać*, Skierniewice 2006.
- Bateson G., *Umysł i przyroda*, Warszawa 1996.
- Batko A., *Sztuka perswazji, czyli język wpływu i manipulacji*, Gliwice 2004, 2011.
- Brooks M., *Instant Rapport*, London 1989.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk 1994, 2013, 2014.
- Cameron-Bandler L., Gordon D., Lebeau M., *The Emprint Method: A Guide to Introducing Competence*, San Rafael 1985.
- Dilman B., *Results on Target*, Washington DC 1989.
- Derks L., *Techniki NLP w tworzeniu dobrych związków z ludźmi*, Gdańsk 2003.
- \* Eicher J., *Sztuka komunikowania się*, Łódź 1995.

- Eicher J., *Making the Message Grinder Clear*, Santa Cruz 1987.
- Grinder J., McMaster M., *Precision: A New Approach to Communication Precision Models*, Bonny Doon 1980.
- Jakubowska U., *Programowanie neurolingwistyczne jako jedna z metod oddziaływania psychologicznego*, „Nowiny Psychologiczne” 1990, nr 3–4.
- Kolarzowski J.J., *Użycie presupozycji jako werbalnego środka wywierania wpływu w procesie komunikacji*, „Studia Semiotyczne” 2004, t. XXV
- Kurcz I., *Psycholingwistyka. Przegląd problemów badawczych*, Warszawa 1976.
- Laborde G., *Influencing with Integrity. Management skills for communication and negotiation*, Palo Alto 1984.
- Laborde G., *90 Days to Communications Excellence*, Palo Alto 1985.
- Maciuszek J., *Komunikacja jako wywieranie wpływu na ludzi*, „Prakseologia” 1999, nr 139.
- Mudyń K., *O niektórych warunkach skutecznej komunikacji w ujęciu NLP*, „Prakseologia” 1999, nr 139.
- \* O’Conor J., Seymour J., *NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego*, Poznań 1996.
- Programowania Neurolingwistyczne. Wywiad z Philippem Blinem i Brigitte Ramont*, „Nowiny Psychologiczne” 1986, nr 1–2.
- Santorski J., *Czym jest meta model*, „Nowiny Psychologiczne” 1986, nr 10.
- \* The NLP Comprehensive Training Team, *Programowanie Neuro-Lingwistyczne. Nowa technologia osiągania sukcesów*, red. S. Andreas, C. Faulkner, Gliwice 1996.
- \* Walker W., *Przygoda z komunikacją. Bateson, Perls, Satir, Erickson, Bandler, Grinder. Początki NLP*, Gdańsk 2001.

## **Bibliografia część C „komunikacja i językoznawstwo”**

- Arndt R., *Komunikacja międzyludzka. Psychologia sukcesu czyli przyjaźń w interesach*, Wrocław 1998.
- Bierach A.J., *Komunikacja niewerbalna. Mowa ciała kluczem do sukcesu. Zrozumienie; Opis przypadków; Skuteczność; Ćwiczenia*, Wrocław 1998.
- \* Berne E., *W co grają ludzie? Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa 1994, 2005.
- Bierach A.J., *Komunikacja niewerbalna. Sztuka czytania z twarzy. Język twarzy; Mimika; Portrety; Parajęzyk*, Wrocław 1996.

- Birkenbihl V.F., *Komunikacja niewerbalna*, Wrocław 1998.
- Birkenbihl V.F., *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji. Profesjonalne techniki negocjacyjne z eksperymentami i ćwiczeniami*, Wrocław 1997.
- Birkenbihl V.F., *Trening sukcesu. Ćwiczenie własnego umysłu*, Wrocław 1996.
- Chomsky N., *Zagadnienia teorii składni*, Wrocław 1982.
- \*Corballis M.C., *Neurony zwierciadlane i ewolucja języka*, „Teksty Drugie – teoria literatury, krytyka, interpretacja” 2011, nr 1–2.
- \*Cyrul W., *Wpływ procesów komunikacyjnych na praktykę tworzenia i stosowania prawa*, Warszawa 2012.
- Dmitrius J.E., Mazarella M., *Sztuka obserwacji, czyli jak poznać prawdę w drugim człowieku. Jak przejrzeć ludzi i przewidzieć ich zachowanie*, Warszawa 2001.
- Ducrot O., *Presupozycje, warunki użycia czy elementy treści?*, „Pamiętnik Literacki. Czasopismo poświęcone historii i krytyce literatury polskiej” 1975, nr 1(66).
- Dunbar R., *Pchły, plotki a ewolucja języka*, Warszawa 2009.
- Ekman P., *Emocje ujawnione, odkryj, co ludzie chcą przed tobą zataić, i dowiedz się więcej o sobie*, Gliwice 2003.
- Friestad M., Wright P., *Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts*, „The Journal of Consumer Research” 1994, nr 21(1).
- Friestad M., Wright P., *Persuasion Knowledge: Lay People’s and Researchers’ Beliefs about the Psychology of Advertising*, „The Journal of Consumer Research” 1995, nr 22(1).
- Gemel A., *Językowy model poznania. Kognitywne komponenty w kontynentalnej filozofii języka*, Łódź 2015.
- Grzesiuk L., *Zachowania komunikacyjne w interakcjach społecznych. Psychologiczne i społeczne uwarunkowania zachowań komunikacyjnych. Osobowość a społeczne zachowanie się ludzi*, red. J. Reykowski, Warszawa 1980.
- \* Hamlin S., *Jak mówić, żeby nas słuchali. Klucz do sukcesu zawodowego*, Warszawa 1994.
- Howarth D., *Dyskurs*, Warszawa 2008.
- Jacobson R., *W poszukiwaniu istoty języka. Wybór pism*, t. 2, Warszawa 1989.
- Janik P., *Koncepcja przekonania w ujęciu semiotyczno-pragmatycznym. Charles S. Peirce (1839–1914)*, Kraków 2011.
- \*Kiklewicz A., *Czwarte królestwo. Język a kontekst w dyskursach współczesności*, Warszawa 2012.
- Kozielecki J., *Percepcja, myślenie, decyzja*, [w:] *Psychologia ogólna*, red. T. Tomaszewski, Warszawa 1995.
- \* Kurcz I., *Psychologia języka i komunikacji*, Warszawa 2000.

- \* Lakoff G., Johnson M., *Metafory w naszym życiu*, Warszawa 1988.
- Leary M., *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, Gdańsk 1999.
- Lemmermann H., *Komunikacja werbalna. Sztuka dyskusowania. Techniki argumentacji, dyskusje, dialog*, Wrocław 1997.
- Leonard A., *Magia komunikacji, magia życia*, Białystok 2002.
- Łukaszewski W. i in., *Manipulacja*, Sopot 2009.
- McKay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańsk 2001.
- Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, red. J. Stewart, Warszawa 2000.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 1996.
- \* Ofman T., *Czy język jest konstytutywny dla myślenia?*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2008, nr 3–4.
- \* Osica G., *Procesy i akty komunikacyjne. Koncepcje klasyczne i współczesne*, Kraków 2011.
- \* Pacholik-Żuromska A., *Ewolucja języka myśli*, „Diametros” 2012, nr 12 (34).
- Saussure de F., *Kurs językoznawstwa ogólnego*, Warszawa 1961, 1991, 2002.
- Rosenberg M.B., *Porozumienie bez przemocy. O języku serca*, Warszawa 2003.
- Sapir E., *Kultura, język, osobowość. Wybrane eseje*, Warszawa 1978.
- Tannen D., *Ty nic nie rozumiesz! Kobieta i mężczyzna w rozmowie*, Warszawa 1994.
- Tannen D., *To nie tak! Jak styl konwersacyjny kształtuje relacje z innymi*, Poznań 2002.
- Thiel E., *Mowa ciała*, Wrocław 1994.
- Tkaczyk L., *Komunikacja niewerbalna. Postawa; Mimika; Gest*, Wrocław 1997.
- \* Thompson P., *Sposoby komunikacji interpersonalnej. Spraw, by cię słuchano, i odnieś sukces*, Poznań 1998.
- Whorf B.L., *Język, myśl i rzeczywistość*, Warszawa 1982.
- \* Zacker Ch., Grantél G., *Do sukcesu przez mowę*, Warszawa 2001.

## **Bibliografia część D „natura umysłu, socjologia, zarządzanie”**

- Abel G., *Świat jako znak i interpretacja*, Warszawa 2014.
- Ball S.J., *Foucault i edukacja. Dyscypliny i wiedza*, Kraków 1992.
- Beuchot M., *Kwadrat św. Anzelma i kwadrat semiotyczny Greimasa*, [w:] *Idąc za Greimasem. Antologia*, red. A. Grzegorzczak, M. Loba, Poznań 1998.
- Birkenbihl V.F., *Trening sukcesu. Ćwiczenia własnego umysłu*, Wrocław 1994.
- Borysenko J., *Wina jest nauczycielką, miłość – lekcją*, Bydgoszcz 1997.
- \* Chertok L., *Między wiedzą a niewiedzą. Studium hipnozy*, Warszawa 1989.



- Derber Ch., *Zaistnieć w społeczeństwie. O potrzebie zwrócenia na siebie uwagi*, Gdańsk 2002.
- Edelman G.M., *Przenikliwe powietrze, jasny ogień. O materii umysłu*, Warszawa 1998.
- Edelman R.J., *Konflikty w pracy. Skąd się biorą? Jak je rozwiązać?*, Gdańsk 2002.
- \* Gazzaniga M.S., *O tajemnicach ludzkiego umysłu. Biologiczne korzenie myślenia, emocji, seksualności, języka i inteligencji*, Warszawa 1997.
- Greene J., *Psycholingwistyka. Chomsky a psychologia*, Warszawa 1977.
- Hubert J.Z., *Synergetyka i społeczeństwo. Model relacji i struktur społecznych oparty na uniwersalnych prawach opisujących systemy złożone*, Warszawa 1997.
- \* Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Poznań 1996.
- Jerow R., *Antykariera. W poszukiwaniu pracy życia*, Warszawa 1999.
- Koselleck R., *Semantyka historyczna*, Poznań 2001.
- \* Luvaas T., *Jestem tutaj*, Łódź 1995.
- Maerleau-Ponty M., *Fenomenologia percepcji*, Warszawa 2001.
- \* Malinowski A., *Polski język prawny. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2006.
- \* Maurey E., *Potęga myśli. Jak wpływać na bieg wydarzeń*, Warszawa 1993.
- Metafizyka jako cień gramatyki. Późna filozofia Ludwiga Wittgensteina*, red. A. Chmielewski, A. Orzechowski, Wrocław 1996.
- Mindell A., *Lider mistrzem sztuk walki*, Konstancin-Jeziorna 1995.
- Mindell A., *Siedząc w ogniu. O dużych, wielkich, większych i największych konfliktach międzyludzkich. Wykorzystywanie konfliktów i różnic między ludźmi do transformacji dużych grup*, Warszawa 1998.
- \* *Narracja jako sposób rozumienia świata*, red. J. Trzebiński, Gdańsk 2002.
- \* Nosal S.Cz., *Jung jako prekursor psychologii zimnego i gorącego przetwarzania informacji*, „ALBO Albo Problemy Psychologii i Kultury” 2002, nr 1: *Uczucie*.
- Nosal S.Cz., *Myślenie intuicyjne – fenomenologia i prawdopodobne mechanizmy*, „ALBO Albo Problemy Psychologii i Kultury” 2002, nr 4: *Intuicja*.
- Obuchowski K., *Kody umysłu i emocje*, Łódź 2004.
- Pears D., *Wittgenstein*, Poznań 1999.
- Pietrzak H., Hałaj J.B., *Psychologia społeczna w praktyce*, Rzeszów 2000.
- Pilzer P.Z., *Nasz dobrobyt bez granic*, Konstancin-Jeziorna 1995.
- \* Pinker S., *Jak działa umysł*, Warszawa 2002.
- \* Pinker S., *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańsk 2004.
- Pöppel E., Edingshaus A.-L., *Mózg – tajemniczy kosmos*, Warszawa 1998.
- Pöppel E., *Granice świadomości. O rzeczywistości i doznawaniu świata*, Warszawa 1989.

- Psychologia spostrzeżenia społecznego*, red. M. Lewicka, Warszawa 1985.
- Psychologizm, antypsychologizm. W setną rocznicę wydania Logische Untersuchungen Edmunda Husserla*, red. A. Olech, Kraków 2001.
- \* Rossi E. L., *Hipnoterapia*, Poznań 1998.
- Sampson E., *Jak tworzyć własny wizerunek*, Warszawa 1996.
- \* Sendyka R., *Od kultury „ja” do kultury siebie. O zwrotnych formach w projektach tożsamościowych*, Kraków 2015.
- Tracy B., *Przywództwo*, Warszawa 2015.
- Tracy B., Sheelen F.M., *Osobowość lidera*, Katowice 2001, 2007, 2010, 2014.
- Trąbka J., *Gnoza a nauki neurologiczne*, Kraków 1998.
- Trąbka J., *Gnoza to znaczy wiedza*, Kraków 1998.
- Zaborowski Z., *Świadomość i samoświadomość człowieka*, Warszawa 1998.
- Zarębski T., *Od paradygmatu do „kosmopolis”: filozofia Stephena E. Toulmina*, Wrocław 2005.



## Nota bibliograficzna

Niektóre partie niniejszego opracowania zostały opublikowane w czasopiśmie. Na potrzeby tej książki zostały dokładnie przejrane, poprawione, a także poszerzone.

Kolarzowski J.J., *Skuteczność i etyczność: dwie kategorie poznania w neurolingwistycznej psychologii*, „Prakseologia” 1998, nr 138, s. 75–83.

Kolarzowski J.J., *Komunikacja w sytuacjach oporu emocjonalnego w negocjacjach i zarządzaniu*, „Prakseologia” 1999, nr 139, s. 75–83.

Kolarzowski J.J., *Preferowane style myślenia. Metaprogramy*, „Studia Semiotyczne” 2001, t. XXIV, s. 205–228.

Kolarzowski J.J., *Użycie presupozycji jako werbalnych technik wywierania wpływu*, „Studia Semiotyczne” 2004, t. XXV, s. 337–362.

Kolarzowski J.J., *Tezy o podejmowaniu decyzji. Przeciw teoriom formalistycznym*, „Prakseologia” 2006, nr 146, s. 25–31.

Kolarzowski J.J., *Między etyką a psycholingwistyką kognitywną. Komunikacja społeczna w perspektywie filozoficznych nurtów XX stulecia*, „Forum Myśli Wolnej” 2006, nr 28–29, s. 18–22.

Kolarzowski J.J., *Typologia błędów popełnianych przez menedżerów i negocjatorów*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie” 2006, nr 1 (4), s. 159–173.

Kolarzowski J.J., *Zastępowanie domniemań presupozycyjnych zwrotami kategoricznie jednoznaczными w tekście jurydycznym (wersja mocno skrócona)*, „Studia Iuridica” 2007, t. 45, s. 103–119.



Skondensowana porcja wiedzy psychologicznej i lingwistycznej powinna pomóc każdemu czytelnikowi, który zdecyduje się ją zastosować, w tym, aby:

- nakłonić siebie lub drugą osobę do mobilizowania woli i intelektu,
- przyczynić się do wypracowania psychicznej spójności samego siebie,
- przekazywać umiejętności związane z odkładaniem oczekiwanych gratyfikacji życiowych w czasie,
- poszerzać poczucie wewnętrznej wolności.

Podtytuł tego opracowania nawiązuje do słowa enchiridion, które dla dawnych Greków oznaczało zarówno podręcznik, jak i sztylet; było więc interesującą metaforą sytuacji, w której wiedza stanowi narzędzie indywidualnej obrony.

*Od strony pragmatyczno-edukacyjnej patrząc, rozprawa Jerzego Kolarzowskiego będzie pomocnym i zasobnym zbiorem – „przybornikiem” językowych formatów oraz technik dopasowywania i oddziaływania na siebie rozmówców, a umiejętności negocjowania stają się coraz ważniejsze we współczesnych społeczeństwach.*

*z recenzji prof. Lecha Ostasza*

**Jerzy Kolarzowski** – prawnik i dziennikarz, profesor nadzwyczajny na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Prawnych Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.

**WYDAWCA:**

PRESSCOM Sp. z o.o.  
ul. T. Kościuszki 29, 50-011 Wrocław

**KSIĘGARNIA INTERNETOWA:**

<http://sklep.presscom.pl>

**ZAMÓWIENIA TELEFONICZNE I FAKSEM:**

tel. (+71) 797 28 46, faks (+71) 797 28 16

ISBN 978-83-64512-93-3



CENA 60 ZŁ