

# ZŁOŚĆ A PROCESY OCENIANIA I PODEJMOWANIA DECYZJI

Anna Macko\*

Akademia Leona Koźmińskiego

**Streszczenie:** Złość jest jedną z najczęściej doświadczanych emocji, ważne jest więc poznanie, jak wpływa ona na dokonywanie ocen i podejmowanie przez ludzi decyzji. Działanie złości można analizować na dwóch poziomach. Pierwszy to wpływ odczuwanej przez jednostkę złości na jej oceny i zachowania. Drugi to wpływ złości odczuwanej przez innych na zachowania jednostki. Badania pokazują, że odczuwana złość prowadzi do bardziej optymistycznych ocen, zarówno zdarzeń przyszłych, jak i zdarzeń z przeszłości. W sytuacji konfliktu interesów rozłóższczeni przyjmują bardziej rywalizacyjne postawy i nie liczą się z interesami innych. Odczuwana złość prowadzi także do gorszego rozumienia własnych interesów negocjacyjnych, uzyskiwania gorszych wyników w negocjacjach, ale paradoksalnie do większego zadowolenia z uzyskanych wyników. Większe poczucie kontroli nad uzyskiwanymi wynikami prowadzi także do silniejszego przypisywania indywidualnej odpowiedzialności za zachowania szkodzące innym, a także za surowsze karanie takich zachowań. Z kolei badania nad wyrażaniem złości w sytuacjach konfliktów interesów pokazują, że złość jest interpretowana jako sygnał twardości i dużych aspiracji. Prowadzi to do uzyskiwania większych ustępstw, w sytuacjach gdy druga strona konfliktu ma słabą pozycję i zależy jej na osiągnięciu porozumienia. Jednak w sytuacjach, gdy druga strona ma silną pozycję, możliwości działań odwetowych, ekspresja złości jest dla osoby szkodliwa. Osoby takie są bowiem, jeśli partner ma taką możliwość, częściej oszukiwane niż osoby niewyrażające złości. Mają także wyraźnie mniejsze szanse na znalezienie się w koalicji niż osoby niewyrażające złości, choć jeśli im się to udaje, osiągają duże zyski.

**Słowa kluczowe:** emocje, podejmowanie decyzji.

## ANGER AND PROCESSES OF JUDGEMENT DECISION MAKING

**Abstract:** Anger is one of the most often experienced emotions, it is therefore important to understand how this emotion influences the process of judgment and decision making. The effect of anger can be analyzed on two levels. One is the question of how the anger an

\* Anna Macko, Centrum Psychologii Ekonomicznej i Badań Decyzji, Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 59, 03-301 Warszawa, e-mail: amacko@wspiz.edu.pl

Badania finansowane z grantu SAFE nr LSHB-CT-2004-503243 (6 Program Ramowy Unii Europejskiej).

*individual is experiencing influences her judgments and behaviours. Another thing is how anger being experienced by other people influences the behaviour of an individual. Research shows that a feeling of anger leads to more optimistic judgments, both of future and past events. When there is a conflict of interests, angry people take on a more competitive attitude and show little consideration for the interests of others. Anger also leads to worse understanding of one's self-interests and results in obtaining worse outcomes in negotiations, but paradoxically, it also brings about greater satisfaction from the outcome obtained. Additionally, a stronger sense of control over outcomes leads to holding the other party responsible for behaviours harmful to others and to being harsher when punishing such behaviours. Research on expressing anger in a situation of conflict shows that anger is interpreted as a sign of toughness and high aspirations. This allows for larger concessions in situations when the other party is in a weak position and/or is determined to reach an agreement. However, when the other party is in a strong position and/or can take severe retaliatory actions, expressing anger can be harmful to the angry person. In such situations the irate person tends to be cheated more often than a calm individual, if the other party can resort to such behaviours. Angry people are also less likely to join a coalition, but when they succeed, they can achieve considerable gains.*

**Keywords:** *emotion, decision making.*

## 1. Wprowadzenie

Związek między emocjami i procesami poznawczymi był przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin od wieków. Jednak dopiero w ostatnich dekadach został on poddany intensywnym badaniom empirycznym w dziedzinach takich jak: psychologia poznawcza i społeczna, ekonomia czy zachowania konsumenckie. Jedną z emocji zasługujących na szczególną uwagę jest złość.

Złość, najkrócej mówiąc, jest odczuciem w stosunku od innej osoby, wzbudzonym po pojawieniu się negatywnego wyniku, za który druga strona jest odpowiedzialna (Ortony, Clore i Collins, 1990). Szeroko rozumiany negatywny wynik (uniemożliwiający osiągnięcie ważnych dla jednostki celów), którego nie można (słusznie bądź niesłusznie) przypisać działalności innej osoby, nie wywołuje złości, a jedynie frustrację lub dyskomfort. Złość jest emocją szczególnie ważną i wartą dogłębniejszych badań z kilku powodów.

Jednym z nich jest to, że przyjmuje się, że złość jest jedną z najczęściej doświadczanych emocji. Z badań Averilla (1982) wynika, że w zależności od sposobu rejestrowania większość ludzi przyznaje się do bycia trochę lub umiarkowanie złośczone od kilku razy dziennie do kilku razy w tygodniu. Tak więc zapewne

wiele ocen i decyzji jest podejmowanych przez ludzi w sytuacji odczuwania silniejszej lub słabszej złości.

Innym powodem jest to, że złość ma niezwykle silną zdolność przyciągania uwagi. Oczywiście każdy bodziec o zabarwieniu emocjonalnym przyciąga uwagę bardziej niż bodziec neutralny, ale złość ma tę właściwość wyjątkowo silną. Przykładem mogą tu być wyniki badania Hansenów (1988). Pokazali oni coś, co nazwali „efektem przewagi złości” (the anger superiority effect) – skłonności ludzi do zwracania szczególnej uwagi na rozzłoszczone twarze. Konsekwencją tej skłonności jest znacznie szybsze rozpoznawanie rozzłoszczonej twarzy w grupie twarzy radosnych lub neutralnych, niż rozpoznawanie twarzy radosnych lub neutralnych w grupach twarzy rozzłoszczonych. Co więcej, odróżnianie ekspresji złości od innych negatywnych emocji jest tak podstawową umiejętnością, że nawet 10-tygodniowe niemowlęta reagują inaczej na rozzłoszczone twarze niż na twarze smutne (Haviland i Lelwica, 1987). Wydaje się więc, że złość, jej ekspresja może być często ważną wskazówką przy formułowaniu ocen i podejmowaniu decyzji, w znacznym stopniu na nieświadomym poziomie.

Na skutki złości w podejmowaniu decyzji można patrzeć z dwu perspektyw: intra- i interpersonalnej (za Morris i Keltner, 2000). W pierwszym przypadku chodzi o wpływ złości przeżywanej przez osobę podejmującą decyzję lub dokonującą oceny. W drugim przypadku chodzi o wpływ złości doświadczanej (i komunikowanej) przez jedną osobę na to, co robi inna osoba będąca z daną w interakcji. Układ artykułu jest następujący. Najpierw zostaną przedstawione badania nad skutkami złości na poziomie intrapersonalnym. Skutki te będą dotyczyły: (1) spostrzegania i akceptacji ryzyka, (2) przypisywania odpowiedzialności (stopnia winy) oraz kary za spowodowane szkody, (3) zachowania w sytuacjach konfliktu interesów: w negocjacjach, przetargu ulitymatywnym, dylemacie więźnia i dylematu zasobów. Następnie przedstawione zostaną wyniki badań dotyczących skutków złości na poziomie interpersonalnym. Obejmują one skutki ekspresji złości na poziom ustępstw w negocjacjach, w przetargu ulitymatywnym oraz na wybór partnerów koalicyjnych.

## **2. Złość na poziomie intrapersonalnym**

Jak już było wspomniane, intrapersonalne skutki emocji odnoszą się do wpływu stanu afektywnego jednostki na jej procesy spostrzegania i wyboru zachowania. Pierwsze badania nad intrapersonalnymi skutkami afektu na podejmowanie decyzji w większości koncentrowały się na porównaniu stanów afektywnych o różnym znaku, przeciwstawiając sobie skutki stanów pozytywnych i negatywnych. Towarzyszyło temu założenie, że bycie w negatywnym nastroju prowadzi do względnie

pesymistycznych, zaś bycie w pozytywnym nastroju prowadzi do względnie optymistycznych oczekiwań.

W jednym z tego rodzaju badań Johnson i Tversky (1983) stworzyli Kwestionariusz Percepcji Ryzyka, który zawierał 12 zdarzeń powodujących co roku pewną liczbę zgonów w USA (np. rak mózgu, udar mózgu, powódzie itd.). Badani byli proszeni o oszacowanie rocznej liczby zgonów z różnych tych powodów. Badanie pokazało, że osoby wprawione w negatywny nastrój przewidywały większe liczby zgonów z różnych powodów, niż osoby wprawione w pozytywny nastrój. Późniejsze badania pokazały jednak, że nie można traktować wszystkich stanów negatywnych tak samo. W przypadku specyficznych emocji (w przeciwieństwie do niespecyficznego dobrego bądź negatywnego nastroju) badania wyraźnie pokazują, że nie wszystkie negatywne emocje wywołują takie same skutki.

W badaniach nad wpływem emocji na procesy oceniania i podejmowania decyzji przyjmowany jest pewien układ wymiarów poznawczych (łącznie z ich znakiem: pozytywnym bądź negatywnym), który pozwala odróżniać doświadczenia i skutki różnych emocji. Przyjmuje się, że oceny przyczyn i cech sytuacji określają, jaka reakcja emocjonalna pojawi się w odpowiedzi na daną sytuację. Specyficzna emocja definiowana jest poprzez wskazanie, jaka kombinacja ocen składa się na jej podstawowe znaczenie lub temat (Smith i Ellsworth, 1985; Lazarus, 1991b).

Smith i Ellsworth (1985) zidentyfikowali sześć takich wymiarów oceny poznawczej: pewność, przyjemność, aktywność uwagi, kontrolę sytuacji, przewidywany wysiłek i odpowiedzialność. *Pewność* oznacza stopień, w jakim przyszłe zdarzenia wydają się przewidywalne i zrozumiałe (wysokie natężenie) lub nieprzewidywalne i niezrozumiałe (niskie natężenie pewności). *Przyjemność* oznacza stopień odczuwania zadowolenia (wysokie natężenie przyjemności) lub niezadowolenia (niskie natężenie przyjemności). *Aktywność uwagi* to stopień, w jakim coś przyciąga uwagę osoby (wysokie natężenie aktywności uwagi) lub odciąga uwagę osoby (niskie natężenie aktywności uwagi). *Kontrola sytuacji* to stopień, w jakim zdarzenia wydają się być wywołane przez aktywność osoby (wysokie natężenie kontroli) lub poprzez działanie czynników sytuacyjnych (niskie natężenie kontroli). *Przewidywany wysiłek* to stopień, w jakim fizyczny bądź psychiczny wysiłek wydaje się być potrzebny (wysokie natężenie przewidywanego wysiłku) lub niepotrzebny (niskie natężenie przewidywanego wysiłku). *Odpowiedzialność* to stopień, w jakim ktoś lub coś innego (wysokie natężenie odpowiedzialności) lub osoba jest odpowiedzialny za sytuację (niskie natężenie odpowiedzialności).

Opierając się na założeniu, że każda specyficzna emocja jest definiowana przez zestaw centralnych wymiarów i że ukierunkowuje ona procesy poznawcze na określone problemy, Lerner i Keltner (2000, 2001) twierdzą, że emocje pełnią rolę ada-

ptacyjno-koordynacyjną. Uruchamiają mianowicie zestaw reakcji (fizjologicznych, behawioralnych, doznaniowych, komunikacyjnych), który pozwala jednostce szybko radzić sobie z napotkanymi trudnościami bądź szansami (Frijda, 1986, Oatley i Johnson-Laird, 1996). Nawet bez konieczności myślenia emocje uruchamiają działania skierowane na pewne cele, co Frijda (1986) nazwał „tendencjami działania”. Tendencje te zależą nie tylko od intensywności emocji, ale także od jej jakościowego charakteru. Takie automatyczne uruchomienie określonych działań nie oznacza oczywiście, że wyłączone jest myślenie. Raczej jest tak, że aktualne procesy poznawcze są przerwane przez te powiązane z emocją, które ukierunkowują uwagę, pamięć i oceny na zdarzenie wywołujące emocję (Johnson-Laird i Oatley, 1992; Tooby i Cosmides, 1990). Co ciekawe, zdolność emocji do skupiania procesów poznawczych może być tak silna, że emocje nie tylko ukierunkowują myśli powiązane z pierwotnym zdarzeniem wzbudzającym emocje, ale także myśli dotyczące niepowiązanych zdarzeń, co nazywane jest przeniesieniem (carryover) incydentalnych emocji (Bodenhausen, 1993; Loewenstein i Lerner, 2003).

Emocję złości określa następujący zestaw charakterystyk ze względu na sześć zidentyfikowanych przez Smith i Ellsworth (1988) wymiarów: wysokie natężenie pewności, niskie natężenie przyjemności, umiarkowane natężenie aktywności uwagi i natężenie przewidywanego wysiłku, wysokie natężenie wymiaru kontroli i odpowiedzialności. Prowadzi to do pojawienia się tendencji oceny, zgodnie z którą negatywne zdarzenia spostrzegane są jako przewidywalne, pozostające pod kontrolę osoby i wywołane przez inne osoby. Podejście tendencji oceny pozwala zrozumieć i wyjaśnić większość wyników badań nad skutkami złości w procesach oceniania i podejmowania decyzji.

## 2.1. Percepcja i preferencje ryzyka

Spośród sześciu wymiarów oceny używanych do opisu emocji Lerner i Keltner (2000) wskazują na dwa powiązane z percepcją ryzyka. Są to wymiary pewności i kontroli. Jak pokazał Slovic (1987), są to istotne wymiary w percepcji ryzyka. Slovic i jego współpracownicy jako wymiary percepcji ryzyka wymieniają mianowicie nieznanne ryzyko (unknown risk) oraz ryzyko budzące lęk (dread) (Slovic, 1987; McDaniels i in., 1997). Pewność, czyli stopień, w jakim przyszłe zdarzenia wydają się (nie) zrozumiałe i (nie) przewidywalne, przypomina czynnik nieznanne ryzyko, bo wysokie natężenie tego czynnika definiowane jest jako zagrożenia oceniane jako niepewne. Z kolei kontrola, czyli stopień, w jakim zdarzenia wydają się być wywołane działaniem osoby, przypomina czynnik ryzyka budzącego lęk, bo jego wysokie natężenie definiowane jest jako spostrzegany brak indywidualnej kontroli.

Złość jest emocją, którą cechuje wysokie natężenie pewności i kontroli. Przyszłe zdarzenia są zatem pod wpływem złości spostrzegane jako bardziej przewidywalne i pozostające pod kontrolą człowieka niż w innych stanach emocjonalnych. Powinno to prowadzić do tego, że osoby doznające złości będą oceniać ryzyko niepewnych zdarzeń w sposób bardziej optymistyczny niż osoby niedoznające złości. Przypuszcza się, że emocją, która powinna mieć odwrotne działanie, jest strach. Emocję strachu cechuje bowiem niskie natężenie – i pewności, i kontroli. Badania potwierdzają te przypuszczenia.

W jednym ze swoich badań Lerner i Keltner (2000) porównywali wpływ dyspozycyjnej<sup>1</sup> złości i lęku na spostrzeganie ryzyka. W badaniu tym wykorzystali Kwestionariusz Percepcji Ryzyka Johnsona i Tversky'go (1983). Badani byli proszeni o oszacowanie rocznej liczby zgonów z różnych powodów (jako punkt odniesienia podawano im, że rocznie ginie w USA 50 tys. osób w wypadkach samochodowych). Wyniki pokazały, że w stanie złości ludzie dawali istotnie różne oszacowania niż w stanie lęku. Oszacowania osób doświadczających złości były niższe, a więc bardziej optymistyczne, niż osób odczuwających lęk.

W innym badaniu Lerner i Keltner (2001) sprawdzali wpływ dyspozycyjnej złości (w porównaniu z lękiem i szczęściem) na oszacowania zdarzeń, których prawdopodobieństwa były nieznane, a jednocześnie zdarzenia te były ważne dla badanych. Wykorzystali narzędzie do pomiaru optymizmu autorstwa Weinsteina (1980). Badani oszacowywali szanse na pojawienie się pewnych zdarzeń (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych) w ich życiu w porównaniu z innymi studentami tej samej płci, z ich uniwersytetu. Jak pokazał wiele lat temu Weisteina (1980), ludzie przejawiają na ogół wyraźny optymizm przy tego rodzaju oszacowaniach: szanse na pozytywne zdarzenia oceniają wyżej u siebie niż u innych, a szanse na negatywne zdarzenia oceniają u siebie niżej niż u innych. W obecnym badaniu okazało się, że oszacowania badanych odczuwających złość były bardziej optymistyczne niż oszacowania badanych odczuwających lęk. Co ciekawe, oszacowania osób doświadczających złości były niemal identyczne z oszacowaniami osób odczuwających w momencie badania szczęście. Autorzy uzyskali podobne wyniki także wtedy, gdy zamiast dyspozycyjnego lęku i złości wywoływali te stany w sposób eksperymentalny. Tak więc wyraźnie potwierdzono, że osoby doznające złości oceniają ryzyko niepewnych zdarzeń w sposób bardziej optymistyczny niż osoby niedoznające tej emocji.

Badania pokazują także, że ludzie odczuwający złość są bardziej skłonni do ryzykownych wyborów niż ci, którzy nie doznają tej emocji. Lerner i Keltner (2001) pokazali to na przykładzie znanego z badań Tversky'ego i Kahnemana (1981) „problemu choroby azjatyckiej”. W zadaniu tym badani proszeni są o wyobrażenie sobie, że Sta-

<sup>1</sup> Czyli złości odczuwanej naturalnie, bez interwencji badaczy.

ny Zjednoczone przygotowują się do wybuchu rzadkiej choroby azjatyckiej i są prognozy, że zabije ona 600 osób. Proponowane są dwa alternatywne programy zwalczania choroby. W jednym przypadku – w perspektywie zysków – badani czytają, że naukowe oszacowania konsekwencji programów są następujące:

*„Jeśli program A zostanie przyjęty, 200 osób zostanie uratowanych. Jeśli program B zostanie przyjęty, będą szanse równe 1/3, że 600 osób zostanie uratowanych, ale będą także szanse równe 2/3, że nie uratuje się nikogo.”*

W drugim przypadku – perspektywie strat – badani czytają:

*„Jeśli przyjęty zostanie program C, 400 osób umrze. Jeśli przyjęty zostanie program D, będą szanse równe 1/3, że nikt nie umrze, ale będą także szanse równe 2/3, że umrze 600 osób”.*

Większa skłonność do ryzyka wyraża się preferencją programu B w pierwszej parze oraz D w drugiej parze. Zazwyczaj ludzie przejawiają większą skłonność do ryzyka, gdy dokonują wyboru programu w perspektywie strat, natomiast mniejszą skłonność do ryzyka, gdy wybór jest dokonywany w perspektywie zysków.

W badaniu Lerner i Keltnera (2001) pokazano, że osoby o wyższym natężeniu dyspozycyjnej złości częściej dokonywały ryzykownych wyborów, niż badani o niższym natężeniu złości. Działo się tak niezależnie od sposobu sformułowania opisu alternatyw.

Związek złości ze skłonnością do podejmowania ryzyka potwierdzono również w badaniu Litvaka i Lerner (2007), w którym do pomiaru ryzyka wykorzystywane ciekawe zadanie BART (Balloon Analogue Risk Task). W zadaniu tym osobie badanej pokazuje się na ekranie balonik i jej zadanie polega na pompowaniu go do jak największych rozmiarów. Osoba musi jednak uważać, bo balonik może pęknąć. Jest przy tym tak, że im większy rozmiar uzyska, tym większa jest wypłata badanego. Jeżeli jednak balonik pęknie, badany nie uzyskuje niczego. Tak więc w zadaniu tym im większy będzie rozmiar balonika, tym większą skłonność przejawia osoba do ryzyka. Litvak i Lerner pokazali, że baloniki osób odczuwających złość były większe niż osób w neutralnym stanie emocjonalnym.

Badania Hemenovera i Zhang (2004) pokazały, że złość wywołuje rodzaj „obronnego optymizmu”, w którym ludzie systematycznie obniżają wagę i potencjalny wpływ negatywnych zdarzeń. W badaniu tym osoby wyobrażały sobie, że doświadczają różnych negatywnych zdarzeń, które mogły wywołać złość (nieudana randka, nieudana próba zawarcia przyjaźni, nieudane wygłoszenie ustnego referatu). Proszono ich następnie, by oceniali na kilku wymiarach, jak ważne są według nich te stresujące zdarzenia. Okazało się, że osoby doświadczające eksperymentalnie wzbudzonej złości oceniali negatywne zdarzenia bardziej optymistycznie niż osoby w neutralnym

stanie emocjonalnym. Przejawiało się to w tym, że rozzłoszczeni oceniali te zdarzenia jako mniej stresujące i mniej istotne dla ich przyszłości i realizacji ważnych dla nich celów w życiu, niż osoby będące w neutralnym nastroju.

## 2.2. Przypisywanie odpowiedzialności i karanie za spowodowane szkody

Istnieją sytuacje decyzji, w których rozstrzyga się o stopniu odpowiedzialności osoby za negatywny skutek, a w efekcie o winie i karze sprawcy. Są to przede wszystkim sytuacje sądowe. Goldberg i współpracownicy (1999) sprawdzali, jak złość wpływa na przypisywanie odpowiedzialności za szkody spowodowane niedbałym bądź lekkomyślnym zachowaniem oraz na surowość wymierzanych za nie kar. W swoim badaniu wzbudzali złość u badanych, dając im do oglądania krótki film przedstawiający sytuację niesprawiedliwości, po którym, w zależności od warunków, przekazywana była informacja zwrotna o ukaraniu bądź nieukaraniu sprawcy. Następnie badani oceniali poziom winy i podawali wielkość kary w czterech fikcyjnych scenariuszach dotyczących szkód powstałych na skutek działań wynikających z niedbałego bądź lekkomyślnego zachowania osób. Okazało się, że rozzłoszczone osoby, które otrzymywały informację, że sprawca w oglądanym filmie nie został ukarany, były surowsze w ocenach winy i bardziej karzące w stosunku do oskarżonych w serii fikcyjnych przypadków, które nie były powiązane z pierwotnym źródłem złości. Zatem pojawienie się złości prowadziło do przypisywania sprawcom wykroczeń większej odpowiedzialności za ich czyny, w porównaniu z sytuacją bez poczucia złości. Trzeba jednak podkreślić, że większa surowość pojawiała się u tych badanych, których złości towarzyszyło poczucie nieukarania niesprawiedliwości, wzbudzone informacją zwrotną po obejrzeniu filmu. Ci bowiem, którzy wiedzieli, że sprawiedliwości stało się zadość, mimo odczuwanej złości w swoich osądach uwzględniali intencje sprawcy. Ich oceny stopnia winy, jak i wielkości kary były zatem niższe od ocen badanych doświadczających złości z poczuciem nieukaranej niesprawiedliwości.

Badanie, w którym sprawdzano, jak na oceny winy wpływa złość wzbudzona przez osobę, której zachowanie jest oceniane, przeprowadzili Bright i Goodman-Delahunty (2006). Również i oni pokazali, że złość prowadzi do większej surowości podczas wymierzania kar. Ich badani odgrywali rolę sędziów, którzy na podstawie dostarczonych im informacji uznawali podejrzanych za winnych lub niewinnych. W jednej z grup do informacji dołączano zdjęcia z makabrycznymi treściami. Okazało się, że badani, którzy do opisu przestępstw mieli dołączone takie zdjęcia, przyznawali się do odczuwania silniejszych emocji, w tym złości, w stosunku do oskarżonego i częściej skazywali podejrzanych. Bardziej szczegółowe analizy pokazały też, że wyższy poziom złości prowadził do wzrostu obwiniającej wartości zebranych dowodów winy. Te same



dowody winy obciążały oskarżonych bardziej, gdy oceniający odczuwali złość niż wtedy, gdy złości nie odczuwali lub odczuwali ją w niewielkim stopniu.

W sumie badania tego rodzaju potwierdzają zgodny z potoczną obserwacją wniosek, że odczuwanie złości, nawet niezwiązanej z ocenianą sprawą i osobą (złość niewzbudzona przez osobę, której zachowanie jest oceniane), prowadzi do wyższej oceny stopnia winy i wielkości kary, niż wtedy, kiedy oceniający nie odczuwa złości. (O tym, że lepiej nie wchodzić do rozdeszczonego szefa, wie to każdy roztropny podwładny).

### **2.3. Zachowania w sytuacji konfliktu interesów**

Gdy chodzi o skutki złości w sytuacji konfliktu interesów, to narzucającą się hipotezą jest, że osoby rozzłoszczone mniej liczą się z interesami innych i przyjmują bardziej rywalizacyjne postawy niż osoby nierozzłoszczone. Osoby odczuwające złość uważają, że za zaistniałą negatywną sytuację odpowiedzialne są inne osoby (Clore i Ortony, 1991). Osoby takie cechuje chęć ataku, zemsty, upokorzenia osoby, której nieuczciwe bądź niemoralne zachowanie wywołało u nich poczucie złości (Shaver i in., 1987). Najprawdopodobniej osoby takie spostrzegają interesy własne i drugiej strony konfliktu jako przeciwstawne. Chęć ukarania drugiej strony w połączeniu ze spostrzeganiem interesów stron konfliktu jako przeciwstawnych sprzyja pojawieniu się u osób odczuwających złość postaw rywalizacyjnych, nastawionych wyłącznie na własny zysk.

Liczne badania wydają się potwierdzać powyższą hipotezę. Jednym z pierwszych badań, które bezpośrednio zajmowało się wpływem złości na zachowania w negocjacjach, było badanie Allreda i in. (1997). W badaniu tym osoby negocjowały w parach kontrakt zatrudnienia: jedni odgrywali rolę przyszłego pracownika, a inni rolę pracodawcy. Po zakończeniu negocjacji mierzono u osoby odczuwany podczas negocjacji poziom złości, a także współczucia dla drugiej strony. Jak można było oczekiwać, osoby z wysokim poziomem złości i niskim poziomem współczucia, w porównaniu z osobami z wyższym poziomem współczucia, mniej dbały o interesy drugiej strony. W podobnym badaniu, w którym osoby badane w parach negocjowały warunki kontraktu o pracę, Butt ze współpracownikami (2005) wywoływali złość eksperymentalnie przy pomocy różnej treści informacji zwrotnych odnośnie wyniku we wcześniejszym zadaniu. Okazało się, że ci badani, u których wywoływano złość, przyjmowali bardziej dominujące (rywalizacyjne) postawy. Wyniki pokazały także, że badani ci uzyskiwali na ogół większe ustępstwa od swoich partnerów negocjacyjnych.

Roxana Gonzalez wraz ze współpracownikami (2004) przeprowadziła trzy badania, w których sprawdzane były wpływy złości integralnej<sup>2</sup> i incydentalnej<sup>3</sup> na zachowania

---

<sup>2</sup> Integralnej, czyli powiązanej z sytuacją negocjacji, wywołanej i skierowanej do partnera negocjacji.

negocjatorów w początkowych fazach negocjacji oraz na rozumienie własnych interesów odnośnie negocjowanych kwestii. Sprawdzano także skuteczność rozłuszczonych negocjatorów i ich zadowolenie z uzyskanych rezultatów. We wszystkich trzech badaniach osoby badane brały udział w dwustronnych negocjacjach dotyczących stworzenia kondominium w pewnym mieście. Badani losowo byli przydzielani do reprezentowania jednej ze stron: albo dewelopera albo władze miasta. Negocjowanie dotyczyło trzech kwestii: (1) podziału terenu, infrastruktury i parkowania. Badani otrzymywali matrycę wypłat, informującą o wartości każdej z alternatyw dla reprezentowanej przez badanego strony oraz informacji o preferencjach drugiej strony. Okazało się, że badani odczuwający złość przyjmowali bardziej ryzykowne strategie negocjacyjne – składali bardziej ekstremalne oferty niż osoby w neutralnym stanie. Potwierdziło to wcześniejsze wyniki o wpływie złości na chęć do podejmowania ryzyka. Wyniki pokazały także, że rozłuszczeni badani robili więcej błędów przy ocenianiu swoich interesów strategicznych<sup>4</sup> niż osoby w neutralnym stanie emocjonalnym. Ponadto rozłuszczeni uzyskiwali gorsze wyniki monetarne. Oba te wyniki pokazują negatywne skutki złości. Co jednak ciekawe, to to, że rozłuszczeni, przy gorszym obiektywnie wyniku negocjacji, deklarowali wyższą satysfakcję z przebiegu i wyniku negocjacji.

Oprócz badań nad procesem negocjowania w badaniach wykorzystywano także znane gry eksperymentalne, żeby pokazać modyfikacje zachowania w tych grach pod wpływem złości. Jedną z takich gier była gra przetargu ultimatywnego. W grze tej dwóch graczy otrzymuje do podziału pewną sumę pieniędzy. Jeden z graczy – Gracz 1 – proponuje podział tych pieniędzy drugiemu graczowi – Gracz 2, który może propozycję zaakceptować lub odrzucić. Jeśli Gracz 2 propozycję zaakceptuje, pieniądze są rozdzielane między graczy według zaproponowanego podziału. Jeśli jednak nie zaakceptuje propozycji, obaj gracze nie dostają nic. Jednym z pierwszych badań nad wpływem złości na zachowanie w grze ultimatum było badanie Kravitz i Gunto (1992). W jednej z grup rozgrywających grę ultimatum do propozycji podziału dołączane były słowne komentarze. Komentarze były albo „przepraszające” – „Chciałbyś więcej, wiem. Ale mnie te pieniądze naprawdę są potrzebne”, albo aroganckie – „Chciałbyś więcej, wiem. Ale jest jak jest. Przyjmujesz albo odrzucasz”. Okazało się, że odsetek odrzuceń propozycji ze wzbudzającym złość aroganckim komentarzem był istotnie wyższy, niż to miało miejsce w grupie bez komentarzy dołączonych do propozycji podziału.

Inne badania nad skutkami intrapersonalnej złości w przetargu ultimatywnym (Pillutly i Murningham, 1996; Espinoza i in., 2006) potwierdziły wyniki, że złość

<sup>3</sup> Incydentalnej, czyli niepowiązanej z sytuacją negocjacji, wywołaną sytuacją niezwiązaną z aktualnym partnerem negocjacji.

<sup>4</sup> Do oszacowania wiedzy badanych na temat ich strategicznych interesów użyto zmodyfikowanej wersji metody autorstwa Leigh Thompson i Reida Hastie'go (1990). W metodzie tej, oszacowując błędy, prosi się badanych o wpisanie w tabelę wypłat wartości odpowiadających wynegocjowanym przez nich alternatywom, a następnie za pomocą określonej formuły oblicza się wielkość popełnianego błędu.

zwiększała odsetek odrzuceń niskiej oferty. W badaniach tych złość wywoływano, proponując badanym niesprawiedliwe wg nich oferty.

Kassinove ze współpracownikami (2002) badali wpływ złości jako cechy na rywalizacyjne zachowania w iterowanym dylemacie więźnia. Gra ta była rodzajem symulacji zachowań wojennych. W serii 100 prób badani mogli albo zaatakować oponenta (opcja rywalizacyjna), albo czekać na wzmocnienie oddziałów (opcja nierywalizacyjna). Niezależnie od tego, czy badani mieli wysoki czy niski poziom złości, u wszystkich zaobserwowano dość rywalizacyjne postawy (średnio 75,5 razy wybierana była opcja rywalizacyjna). Jednak osoby z wysokim natężeniem złości istotnie częściej niż osoby z niskim natężeniem złości wybierały opcję rywalizacyjną (odpowiednio 81 i 70 razy).

Wreszcie Knapp i Clark (1991) użyli w swoim badaniu gry „dylemat zasobów”. W dylemacie tym interesy jednostki są w konflikcie z interesami grupowymi. W symulacji laboratoryjnej badani łowili ryby ze wspólnego stawu, który był częściowo uzupełniany w stałych odstępach czasowych. W tej sytuacji dylematem jest to, że choć dla jednej osoby korzystne jest łowienie tylu ryb, ile zdoła, jeśli wszyscy postępowaliby w ten sposób, źródło ryb zostałoby wyczerpane i wszyscy by stracili. Przed przystąpieniem do gry u badanych wzbudzano poczucie złości, smutku lub szczęścia (lub, w warunkach kontrolnych, pozostawiano ich w neutralnym stanie). W dwóch badaniach Knapp i Clark ustalili, że badani w stanie złości zachowywali się bardziej rywalizacyjnie (łowili więcej ryb) niż pozostali.

Podsumowując, badania potwierdzają hipotezę, że w różnych sytuacjach konfliktu interesów osoby rozczłosczone mniej liczą się z interesami innych i przyjmują bardziej rywalizacyjne postawy niż osoby nierozczłosczone.

### **3. Interpersonalne skutki złości**

Na poziomie interpersonalnym emocje przekazują informacje innym o odczuciach osoby, intencjach społecznych oraz stosunku do relacji (Ekman, 1993; Knutson, 1996). Emocje mogą wzbudzać w innych zwrotne lub uzupełniające emocje, co z kolei może pomóc jednostkom reagować na społecznie ważne zdarzenia (Keltner, Haidt, 1999). I w końcu, emocje mogą służyć jako bodźce zachęcające lub zniechęcające do pewnych zachowań innej osoby (Klennert et al. 1983). W oparciu o te podstawowe funkcje ekspresja złości w konflikcie może np. służyć jako groźba, komunikat postawy rywalizacyjnej lub znak przywiązania osoby do danej kwestii, ważności tej kwestii dla osoby. Ważne jest zatem przyjrzenie się, jak ekspresje złości obserwowane u uczestników różnych form konfliktu społecznego wpływają na jego rozwój.

### 3.1. Ekspresja emocji a ustępstwa w sytuacjach konfliktu interesów

Van Kleef, De Dreu i Manstead (2004a) zaaranżowali negocjacje przez Internet. W trakcie negocjacji uczestnicy uzyskiwali informacje o stanie emocjonalnym partnera negocjacyjnego. Partner mógł być albo rozzłoszczony, albo szczęśliwy. Wyniki pokazały, że badani negocjujący z rozzłoszczonymi przeciwnikami robili większe ustępstwa, a negocjujący ze szczęśliwym robili mniejsze ustępstwa niż negocjujący z osobami, o których stanie emocjonalnym nic nie było wiadomo. Van Kleef, De Dreu i Manstead (2004a) ustalili także, że działa się to na następującej drodze: negocjujący używali informacji o stanie emocjonalnym partnera do określenia jego/jej progu akceptacji i następnie używali tych informacji przy składaniu kontrpropozycji. Mianowicie, negocjujący z rozzłoszczonym partnerem oceniali jego próg akceptacji jako wysoki i w celu uniknięcia impasu negocjacyjnego robili względnie duże ustępstwa. Odwrotnie było u negocjujących ze szczęśliwymi partnerami. Ich próg akceptacji był oceniany jako niski, więc negocjatorzy nie obawiali się impasu i czynili względnie małe ustępstwa.

Otrzymywanie wyższych ofert przez osoby rozzłoszczone zostało potwierdzone także w innych badaniach. Sinaceur i Tiedens (2006) pokazali to w badaniu nad negocjowaniem twarzą w twarz (a nie przez Internet). Van Dijk ze współpracownikami (2008) – w badaniu nad przetargiem ultymatywnym. W badaniu tym uczestnicy najpierw odpowiadali na sześć ogólnych pytań dotyczące ich opinii na temat targowania się (np. „strategia jest ważna w negocjacjach” lub „w negocjacjach staram się szybko uzyskać porozumienie”). Informowano przy tym badanych, że ich odpowiedzi są wysyłane drugiej stronie. W kolejnym kroku do badanych dociera informacja o reakcji złością lub zadowoleniem drugiej strony na odpowiedzi badanego na pytania dotyczące targowania się. W tych warunkach Van Dijk i współpracownicy (2008) potwierdzili, że badani rzeczywiście kierowali wyższe oferty do rozzłoszczonych niż szczęśliwych partnerów. Tak więc różne badania potwierdziły, że wyrażanie złości się opłaca i prowadzi do lepszych wyników.

Ale jednak nie zawsze. Dwa dodatkowe eksperymenty pokazały, że komunikowanie złości może być nawet szkodliwe. W jednym z tych eksperymentów Van Dijk i współpracownicy (2006) użyli procedury, przy której badani, w roli Gracza 1, dzielili 100 żetonów, które były warte dwa razy tyle dla Gracza 1, co dla Gracza 2. Wprowadzono przy tym dwa warunki eksperymentalne. W warunkach symetrycznych informacji badani byli informowani, że Gracz 2 wie o różnicy w wartości. W warunkach asymetrii informacji Gracze 1 dowiadywali się, że Gracze 2 nie wiedzą o różnicy w wartości. W tym ostatnim przypadku Gracz 1 miał poinformować Gracza 2 o wartości żetonów. Mógł przy tym powiedzieć prawdę albo oszukać Gracza 2 (mó-

wiąc, że żetony są równej wartości). Gracza 1 informowano przy tym o emocjach Gracza 2 (że jest rozczłuszczony albo że jest szczęśliwy). Okazało się, że badani byli skłonni do oszukiwania rozczłuszczonych odbiorców (w przeciwieństwie do szczęśliwych). Co więcej, po oszukaniu rozczłuszczonego odbiorcy, skłoniwszy go do uwierzenia w równą wartość żetonów, badani następnie oferowali im połowę żetonów. Mogło się to wydawać sprawiedliwe dla Gracza 2, ale było dość niską ofertą, bo przecież Gracz 1 kończył grę z podwójną wartością żetonów.

W innym eksperymencie Van Dijk i współpracownicy (2008) sprawdzali znaczenie skutków odrzucenia oferty w grę ultimatum. W typowych warunkach gry ultimatum konsekwencje odrzucenia oferty są wysokie – jeśli decydent odrzuca ofertę, obaj gracze nie dostają nic. Ale konsekwencje nie zawsze muszą być tak poważne. By sprawdzić, co się dzieje, gdy konsekwencje są mniej poważne, Van Dijk i współpracownicy wprowadzili zmodyfikowaną wersję gry ultimatum, którą nazywali grą delta (Suleiman, 1996). W tej wersji oferta jest przemnażana przez czynnik delta (0? delta? 1). Jeśli  $\text{delta} = 0$ , gra jest identyczna jak standardowe ultimatum (to jest, jeśli Gracz 2 odrzuca ofertę, obaj nie dostają nic). Przy większych wartościach tego współczynnika konsekwencje odrzucenia stają się mniej poważne. W eksperymencie Van Dijka i in. (2008) przyjęto współczynnik  $\text{delta} = 0.9$ , co oznaczało, że jeśli Gracz 2 odrzucił ofertę, była ona zredukowana jedynie o 10%. W tak zmodyfikowanej grze znowu okazało się, że komunikowanie złości może być szkodliwe. Mianowicie kiedy konsekwencje odrzucenia były niskie, badani oferowali rozczłuszczonym graczom mniej żetonów niż graczom szczęśliwym. Co więcej, składali takie oferty, będąc przekonanym, że progi akceptacji rozczłuszczonych graczy są wyższe niż graczy szczęśliwych. Oznacza to, że sygnalizowanie wysokiego progu akceptacji poprzez komunikowanie złości nie jest mądre dla Gracza 2, kiedy konsekwencje odrzucenia oferty są niskie. Nie powinien on bowiem zapominać, że kiedy konsekwencje odrzucenia są niewielkie ludzie mogą po prostu mało dbać o próg akceptacji ich partnerów, nawet jeśli jest on wysoki. Być może wiąże się to z faktem, iż negocjujący z oponentami rozczłuszczonymi (w przeciwieństwie do szczęśliwych lub w neutralnym stanie emocjonalnym) mają bardziej negatywny obraz oponenta i mniej ich lubią (Van Kleef i in., 2004a).

Istnieje też seria badań pokazujących, że istnieją różne okoliczności, które ograniczają rolę złości w procesach interakcji w sytuacjach konfliktu interesów. Po pierwsze, oddziaływanie złości w negocjacjach zależy od motywacji do przetwarzania napływających do osoby informacji. Jednym z czynników wpływających na nasilenie motywacji do przetwarzania informacji jest potrzeba domknięcia poznawczego (Kruglanski i Webster, 1996; Webster i Kruglanski, 1994). Niskie natężenie potrzeby domknięcia wiąże się z wysoką motywacją do przetwarzania informacji, zaś wysokie natężenie tej potrzeby wiąże się z niską motywacją do przetwa-

rzania informacji. W jednym z badań Van Kleef i współpracownicy ustalili, że na badanych z niskim natężeniem potrzeby domknięcia rzeczywiście silnie oddziałują emocje oponentów. Uczestnicy ci bardziej ulegali oponentom rozzłoszczonym niż oponentom szczęśliwym lub w neutralnym stanie emocjonalnym. Ale już uczestnicy o wysokim natężeniu potrzeby domknięcia, ignorowali stan emocjonalny oponentów i nie ulegali jego wpływom.

Po drugie, czynnikiem wpływającym na nasilenie motywacji do przetwarzania informacji, jest duża presja czasowa w trakcie negocjacji. Rzeczywiście, w kolejnym badaniu Van Kleef i współpracownicy ustalili, że na badanych negocjujących w warunkach małej presji czasowej (wysoka motywacja do przetwarzania informacji) silnie działała złość ich partnerów negocjacyjnych, natomiast na badanych będących pod dużą presją czasową (niska motywacja) złość partnerów nie wywierała żadnego wpływu.

Po trzecie, Van Kleef i współpracownicy (de Dreu i Van Kleef 2004; Keltner i Robinson, 1997) ustalili, że władza redukuje skłonność do uwzględniania informacji o emocjach innych osób. Okazało się mianowicie, że negocjatorzy ze słabą pozycją negocjacyjną (np. bez innych alternatyw do negocjowanego porozumienia) ustępowali więcej w stosunku do rozzłoszczonych partnerów niż szczęśliwych, podczas gdy negocjatorzy silną pozycją negocjacyjną (z dużą liczbą alternatyw) nie ulegali wpływom emocji partnera. Podobnych wyników dostarczają liczne inne badania. Friedman i współpracownicy (2004) zaobserwowali, że ekspresje złości skłaniały do ustępstw, kiedy negocjatorzy mieli słabą pozycję – w sensie złej reputacji. Kiedy jednak mieli oni pozycję silną – w sensie dobrej reputacji, ekspresje złości nie skłaniały ich do ustępstw.

Po czwarte, Steinel i współpracownicy (2008) wprowadzili rozróżnienie między emocjami skierowanymi przeciwko ofercie negocjacyjnej i emocjom skierowanym przeciwko negocjatorowi jako osobie. Rozumowali oni, że wyrażenie złości w stosunku do sytuacji skłoni oponenta do większych ustępstw, jak to może być przewidywane na podstawie perspektywy strategicznego podejmowania decyzji (Van Kleef i in., 2004a, b). Z drugiej strony skierowanie złości na osoby zamiast na ich oferty w pewnym sensie traci swoje informacyjne właściwości. Kiedy złość jest jasno skierowana na ofertę, jest względnie jasne, jakie są oczekiwania strony wyrażającej złość – powinno się przedstawić lepszą ofertę. Jednak kiedy złość jest skierowana na osobę, jest mniej jasne, jak powinno się zareagować. Co więcej, wyrażenie złości przeciwko osobie, raczej niż jej ofercie, najprawdopodobniej wzbudzi silne emocje złości i antypatii rozzłoszczonego, co może prowadzić do bardziej rywalizacyjnej postawy (np. Friedman i in., 2004; Kopelman i in., 2006). Wyniki Steinela i współpracowników (2008) potwierdziły słuszność tego rozumowania. Wyrażenie złości w stosunku do oferty jest opłacalne, prowadzi do uzyskania ustępstw, ale wyrażenie złości do osoby przynosi odwrotne skutki.

Van Kleef i Cote (2007) rozważają, kiedy negocjator zareaguje na złość oponenta odwetowo, a kiedy zdecyduje się na ustępstwa. Przyjmują, że wyrażenie złości w stosunku do partnera negocjacyjnego może uruchomić dwie reakcje. Z jednej strony złość może uruchomić złość i odwetowe zachowania poprzez emocjonalną ścieżkę. Z drugiej strony złość może sygnalizować twardość, niechęć do ustępstw i skłaniać do ustępstw poprzez ścieżkę strategiczną. To, które zachowanie się pojawi, zależy od siły pozycji partnera negocjacyjnego, do którego skierowana jest złość i spostrzeżonej zasadności tej złości. O tym, czy negocjator przyjmuje ścieżkę strategiczną i rozważa strategiczne implikacje złości oponenta lub czy może sobie pozwolić na przyjęcie ścieżki emocjonalnej i nie musi się zastanawiać się nad emocjami partnera, decyduje siła pozycji negocjatora. Spostrzegana zasadność złości oponenta określa z kolei siłę reakcji odwetowej negocjatora, który przyjmuje ścieżkę emocjonalną. Przy złości spostrzeganej jako nieuzasadniona chęć zemsty jest oczywiście silniejsza niż przy złości uzasadnionej. Van Kleef i Cote (2007) w swoim modelu przewidują, że negocjatorzy ze słabą pozycją negocjacyjną przyjmują ścieżkę strategiczną niezależnie od poziomu zasadności złości oponenta. Prowadzi to do tego, że ustępują zarówno w stosunku do osób, których złość spostrzegają jako uzasadnioną złością, jak i tych, których złość uznają za nieuzasadnioną. Dla odmiany negocjatorzy z silną pozycją są bardziej skłonni do przyjmowania ścieżki emocjonalnej, kiedy partner wyraża nieuzasadnioną złość. Gdy złość partnera jest spostrzegana przez nich jako nieuzasadniona, są oni skłonni do mniejszych ustępstw wobec rozłuszczonych partnerów, w porównaniu z wielkością ustępstw, jakie daje się zaobserwować w stosunku do partnerów niewyrażających złości. Van Kleef i Cote (2007), używając różnych metod i operacjonalizacji siły pozycji negocjacyjnej (liczba alternatyw do negocjowanego porozumienia, jakość najlepszej alternatywy do negocjowanego porozumienia) i zasadności złości (dostarczając badanym informacji – oceny zasadności złości ich partnerów biorąc pod uwagę ich sytuację negocjacyjną), potwierdzili powyższe przewidywania. Ich wyniki pokazują, że nieusprawiedliwione wyrażanie złości wywołuje silniejsze pragnienie odwetu niż usprawiedliwione wyrażenie złości. Pokazują także, że negocjatorzy z silną pozycją przetwarzają emocje oponenta mniej dokładnie niż negocjatorzy ze słabą pozycją. Na zachowanie negocjatorów o słabej pozycji negocjacyjnej poziom uzasadnienia złości partnerów nie miał większego wpływu. Ustępowali oni w podobnym stopniu zasadnie i niezasadnie rozłuszczonym. Dla odmiany uzasadnienie złości oponenta ma znaczenie, kiedy mamy do czynienia z negocjatorem o silnej pozycji. Negocjatorzy z silną pozycją, oprócz tego, że generalnie nie są skłonni do ustępstw, są szczególnie nieprzejednani w stosunku do oponentów wyrażających nieusprawiedliwioną złość. Badanie to zatem pokazuje, że wyrażanie złości może poważnie zaszkodzić, gdy jest skierowana do silnego negocjatora, który na dodatek zinterpretuje złość partnera jako nieusprawiedliwioną.

### 3.2. Ekspresja złości a wybór partnera koalicyjnego

Do tej pory omawiane były wpływy złości na konflikt społeczny, gdy negocjują dwie strony. Sytuacja negocjacyjna staje się, rzecz jasna, bardziej skomplikowana w wielopartyjnych negocjacjach koalicyjnych. W wielopartyjnych negocjacjach istotne jest nie tylko to, czy osiągnięte zostanie porozumienie, ale i to, z kim zostanie ono osiągnięte.

Interesującym zjawiskiem obserwowanym przy tworzeniu koalicji jest tak zwana zasada „siła jest słabością” (Vinacke i Arkoff, 1957; Chertkoff, 1971). Zgodnie z nią, strona, która ma więcej zasobów – silniejszą pozycję w porównaniu z innymi potencjalnymi członkami koalicji, może skończyć poza koalicją, bo jest bardziej korzystne dla słabszych partnerów stworzenie koalicji z innymi słabymi stronami, niż stworzenie koalicji z silnym partnerem.

Pierwsze badania, w których zaobserwowano działanie tej zasady, przeprowadzili Vinacke i Arkoff (1957). Wykorzystywali oni grę, w której brały udział trzy osoby. Gra była formą wyścigu, w którym gracze przemieszczali swoje żetony (przydzielane im losowo), starając się jak najszybciej dotrzeć do mety. Żetony miały różną siłę, to znaczy uprawniały do pokonywania większej lub mniejszej liczby odcinków trasy wyścigu. Eksperymentator rzucał kostką, a gracz przesuwiał swój żeton o iloczyn wyrzuconej na kostce liczby i wartości żetonu. Wynik wyścigu byłby rozstrzygnięty po wylosowaniu żetonów – wygrywałby ten gracz, któremu trafił się najlepszy żeton, gdyby nie możliwość zawarcia koalicji między dwoma graczami. Zawarcie koalicji umożliwiało posługiwanie się dwoma żetonami jak jednym. Okazało się, że najczęściej zawierane były koalicje między graczami dysponującymi „słabszymi żetonami” oraz że podział uzyskiwanych w wyniku zwycięstwa 100 punktów był nierówny – więcej uzyskiwał gracz, właściciel silniejszego żetonu. Opłacalne zatem było zawarcie koalicji ze słabszym partnerem (jeśli dawało zwycięstwo), gdyż prowadziło do większego udziału w uzyskiwanych zyskach. Zasada ta działa jednak wtedy, gdy żaden z graczy nie ma przewagi strategicznej, a jego przewaga jest w rzeczywistości przewagą pozorną. Brak rzeczywistej przewagi strategicznej oznacza, że żaden z graczy nie jest w stanie odnieść zwycięstwa przeciwko koalicji dwóch pozostałych graczy. Tam, gdzie gracze różnią się swoją pozycją strategiczną, siła gracza jest rzeczywiście siłą, a nie słabością.

Jeżeli pozór siły wpływa niekorzystnie na szanse znalezienia się w zwycięskiej koalicji, pojawia się pytanie, jak na szanse znalezienia się w zwycięskiej koalicji wpływa ekspresja złości, najprawdopodobniej interpretowana jako komunikat siły. Van Beest ze współpracownikami (2006) postawili hipotezę, że w sytuacji negocjacji wielopartyjnych wyrażanie złości może być traktowane jako sygnał siły, twardości, więc ludzie mogą unikać koalicji z tymi, którzy ujawniają złość. Zatem w negocjacjach wielopar-



tyjnych, przy braku zagrożenia impasem negocjacyjnym, strona wyrażająca złość zmniejszałaby swoje szanse znalezienia się w koalicji. Przeprowadzili oni trzy eksperymenty, w których wykorzystali trzyosobową grę koalicyjną. W grze tej gracze stawali się właścicielami działek (badany posiadał 4 akry, pozostali gracze po 3 akry) i otrzymywali propozycję kupna 2 akrów za 70 tys. euro. Badani, komunikując się przez komputer, negocjowali utworzenie dwuosobowej koalicji i podział zysków (z możliwością zaoferowania jakiejś sumy również dla gracza, który nie został włączony do koalicji). W zależności od grupy badani otrzymywali lub nie informacje o odczuwanej złości innych członków negocjacji. Sprawdzano reakcję uczestników na ekspresje złości (gracza, któremu badany proponował koalicję, lub gracza, któremu takiej propozycji nie złożył) w sytuacji, gdy pierwsza próba zawarcia koalicji się nie udała. Okazało się, że komunikowanie złości nie było opłacalne. Jeśli złość wyrażał gracz włączony do propozycji koalicyjnej, znacznie zmniejszał on swoje szanse na ponowne uzyskanie propozycji (było tak jedynie w 20% przypadków). Jeśli złość wyrażał gracz nie włączony do propozycji, również zmniejszał swoje szanse na bycie włączonym do kolejnej propozycji. W grupie tej bowiem w 65% przypadków propozycja była kierowana do tego gracza, niewyrażającego złości.

W drugim eksperymencie do złożenia propozycji wybierany był jeden z graczy. Następnie badany, po złożeniu swojej propozycji koalicyjnej, uzyskiwał (lub nie) informacje o złości jednego z dwóch pozostałych graczy i mógł, jeśli chciał, zmienić swoją propozycję. Podobnie jak w poprzednim eksperymencie wyrażanie złości obniżało szanse na uzyskanie propozycji koalicyjnej. W obu eksperymentach jednak, jeśli już osoba wyrażająca złość znalazła się w koalicji, uzyskiwała więcej niż osoba, która znalazła się w koalicji i nie wyrażała wcześniej złości. W trzecim eksperymencie, przebiegającym dokładnie tak samo jak eksperyment drugi, w jednej z grup obaj gracze, którzy nie składali propozycji koalicyjnej wyrażali złość. Warunki w tej grupie przypominają zatem sytuację z negocjacji dwustronnych, pojawia się bowiem zagrożenie impasem. W takiej sytuacji wyrażanie złości wciąż jest ryzykowne (67% badanych zmieniło adresata swojej propozycji koalicyjnej), ale jest opłacalne. Taki gracz otrzymywał bowiem największe wypłaty, w porównaniu z graczami włączonymi do koalicji we wszystkich innych grupach w tych trzech eksperymentach. Komunikowanie złości w negocjacjach wielopartyjnych wydaje się więc być zachowaniem bardzo ryzykownym, lecz potencjalnie również zyskowym. Zwiększa bowiem wyraźnie szanse wykluczenia z porozumienia, lecz jeśli jednak to nie nastąpi, wyrażenie złości podnosi znacznie zyski z uzyskanego porozumienia.

## Podsumowanie

Już dawno zauważono, że nie da się w pełni zrozumieć i wyjaśnić myślenia i zachowań ludzi bez uwzględnienia roli, jaką w tych procesach pełnią emocje. Wyrazem tego jest między innymi obserwowany wzrost badań nad związkami emocji i procesów oceniania, podejmowania decyzji. Dobrym przykładem mogą tu być badania, w których analizowano wpływ złości na oceny i zachowania ludzi. Przedstawiony powyżej przegląd badań pokazał, ile wiemy o tym, jak jedna z najczęściej doznawanych przez nas emocji – złość – modyfikuje nasze oceny i wybory.

Osoby odczuwające złość, w porównaniu z osobami w neutralnym stanie lub odczuwającymi inne emocje, mają silniejsze poczucie przewidywalności zdarzeń, kontroli nad zdarzeniami oraz pewności co do przyczyn pojawiających się zdarzeń. W efekcie, w różnych ocenach – zarówno dotyczących jak i nie dotyczących ich samych ujawniają wyraźną skłonność do optymizmu. Co ciekawe, skłonność do optymizmu odnosi się także do oceny zdarzeń, które już miały miejsce. Negatywne zdarzenia, które już zaszły, wydają się rozłoższonym mniej stresujące i mniej istotne dla przyszłości doświadczających je osób niż osobom nieodczuwającym złości. Większemu optymizmowi towarzyszy większa skłonność do podejmowania ryzyka u osób odczuwających złość.

W sytuacji konfliktu interesów osoby odczuwające złość zachowują się rywalizacyjne i dbają o własne interesy bardziej, niż osoby odczuwające inne emocje lub będące w neutralnym stanie emocjonalnym. Osoby odczuwające złość ujawniają także gorsze rozumienie własnych interesów podczas negocjacji, ale stosują bardziej ryzykowne strategie negocjacyjne i uzyskują gorsze wyniki. Deklarują przy tym większą satysfakcję z uzyskanych w negocjacjach rezultatów.

Odczuwanie złości pociąga za sobą przypisywanie większej indywidualnej winy za zachowania niemoralne szkodzące innym oraz większą surowość w karaniu takich zachowań.

Wyniki badań zgodnie pokazują, że ekspresja złości w sytuacji konfliktu interesu interpretowana jest jako sygnał twardości i dużych aspiracji. W większości sytuacji wyrażanie złości przynosi osobie wyraźne korzyści. Niekiedy jednak jest to niekorzystne i wyrażający złość uzyskują gorsze wyniki niż osoby jej nieujawniające. Negocjujący z rozłoższoną osobą, w sytuacji, gdy mają słabą pozycję (wynikającą np. z braku alternatyw do negocjowanego porozumienia), decydują się na większe ustępstwa, jednak gdy negocjujący ma możliwość działań odwetowych, zyski osoby rozłoższonej są wyraźnie mniejsze niż osoby nieujawniającej złości. Negocjujący z osobami wyrażającymi złość oszukują je bowiem – jeśli mają możliwości – znacz-

nie częściej niż osoby nieokazujące złości. W sytuacji tworzenia koalicji okazywanie złości zmniejsza szansę osoby na znalezienie się w zwycięskiej koalicji. Wyrażanie złości jest w tym przypadku zachowaniem bardzo ryzykownym. Jednak jak w wielu ryzykownych sytuacjach także zachowaniem bardzo opłacalnym. Jeśli bowiem osobie ujawniającej złość uda się wejść do koalicji, uzyskuje on znacznie więcej niż osoby nieokazujące złości.

Krótki przegląd badań nad wpływem odczuwanej i wyrażanej złości na procesy oceniania i podejmowania decyzji pokazuje, że nasza wiedza na ten temat jest już dość duża. Wciąż oczywiście istnieją kwestie wymagające dalszych badań. Przykładem może być kwestia tego, czy skutki odczuwanej złości zależą od tego, kiedy się ona pojawia w procesie negocjacji. Może pojawienie się złości już po etapie przygotowań nie prowadzi do uzyskiwania gorszych wyników, jak to został zaobserwowane w badaniu Gonzalez i współpracowników (2004).

## Bibliografia

- Allred, K.G., Mallozzi, J.S., Matsui, F., Raia, C.P. 1997. *The influence of anger and compassion on negotiation performance*. „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 70: 175-187.
- Averill, J.R. 1982. *Anger and aggression: An essay on emotion*. New York: Springer-Verlag.
- McDaniels, T.L., Axelrod, L.J., Cavanagh, N.S., Slovic, P. 1997. *Perception of ecological risk to water environments*. „Risk Analysis” 17: 341-352.
- Bodenhausen, G.V. 1993. *Emotions, arousal, and stereotypic judgments: A heuristic model of affect and stereotyping*. W: D.M. Mackie i D.L. Hamilton (red.). *Affect, Cognition and Stereotyping: Interactive Processes in Group Perception* (s. 13-37). San Diego, CA: Academic Press.
- Bright, D., Goodman-Delahunty J. 2006. *Gruesome evidence and emotion: anger, blame, and jury decision-making*. „Law and Human Behavior” 30 (2): 183-202.
- Butt A.N., Choi, J.N., Jaeger, A.M. 2005. *The effects of self-emotion, counterpart emotion, and counterpart behavior on negotiator behavior: a comparison of individual-level and dyad-level dynamics*. „Journal of Organizational Behavior” 26: 681-704.
- Chertkoff, J.M. 1971. *Coalition formation as a function of differences in resources*. „Journal of Conflict Resolution” 15: 371-383.
- Clore, G.L., Ortony, A. 1991. *What more is there to emotion concepts than prototypes?* „Journal of Personality and Social Psychology” 60: 48-50.
- De Dreu, C.K.W., Carnevale, P.J.D., Emans, B.J.M., Van De Vliert, E. 1994. *Effects of gain-loss frames in negotiation: Loss aversion, mismatching, and frame adoption*. „Organizational Behavior and Human Decision Processes: 60: 90-107.

- De Dreu, C.K.W., Carnevale, P.J. 2003. *Motivational bases of information processing and strategy in conflict and negotiation*. W: M.P. Zanna (red.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 35, s. 235-291). New York: Academic Press.
- De Dreu, C.K.W., & Van Kleef, G.A. 2004. *The influence of power on the information search, impression formation, and demands in negotiation*. „*Journal of Experimental Social Psychology*” 40: 303-319.
- Ekman, P. 1993. *Facial expression and emotion*. „*American Psychologist*” 48: 384-392.
- Ellsworth, P.C., Smith, C.A. 1988. *From appraisal to emotion: differences among unpleasant feelings*. „*Motivation and Emotion*” 12: 271-302.
- Espinoza, F., Fedorikhin, A., Srivastava, J. 2006. *Anger in ultimatum bargaining: Emotional outcomes lead to irrational decisions*. „*Advances in Consumer Research*” 33: 264-265.
- Fischhoff, B., Gonzalez, R.M., Lerner, J.S., & Small, D.A. 2005. *Evolving judgments of terror risks: foresight, hindsight, and emotion*. „*Journal of Experimental Psychology: Applied*” 11 (2): 124-139.
- Friedman, R., Anderson, C., Brett, J., Olekalns, M., Goates, N., & Lisco, C.C. 2004. *The positive and negative effects of anger on dispute resolution: Evidence from electronically mediated disputes*. „*Journal of Applied Psychology*” 89: 369-376.
- Frijda, N.H. 1987. *Emotion, cognitive structure, and action tendency*. „*Cognition and Emotion*” 1 (2): 115-143.
- Frijda, N.H. 1986. *The emotions*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Goldberg, J.H., Lerner, J.S., Tetlock, P.E. 1999. *Rage and reason: the psychology of the intuitive prosecutor*. „*European Journal of Social Psychology*” 29: 781-795.
- Gonzalez, R.M., Lerner, J.S., Moore, D.A., & Babcock, L. 2004. *Mad, mean, and mistaken: The effects of anger on strategic social perception and behavior*. Referat zaprezentowany na International Association of Conflict Management. Pittsburgh, Pennsylvania.
- Goodwin, S.A., Gubin, A., Fiske, S.T., Yzerbyt, V.Y. 2000. *Power can bias impression processes: Stereotyping subordinates by default and by design*. „*Group Processes and Intergroup Relations*” 3: 227-256.
- Hansen, C.H., & Hansen, R.D. 1988. *Finding the face in the crowd: an anger superiority effect*. „*Journal of Personality and Social Psychology*” 54: 917-924.
- Haviland, J.M., Lelwica, M. 1987. *The induced affect response: 10-week-old infants’ responses to three emotion expressions*. „*Developmental Psychology*” 23: 97-104.
- Hemenover, S.H., & Zhang, S. 2004. *Anger, personality and optimistic stress appraisals*. „*Cognition and Emotion*” 18: 363-382.
- Johnson, E.J., & Tversky, A. 1983. *Affect, generalization, and the perception of risk*. „*Journal of Personality and Social Psychology*” 45: 20-31.
- Johnson-Laird, P.N., & Oatley, K. 1992. *Basic emotions, rationality, and folk theory*. „*Cognition and Emotion*” 6: 201-223.

- Kassinove, H., Roth, D., Owens, S.G., Fuller, J.R. 2002. *Effects of trait anger and anger expression style on competitive attack responses in a wartime prisoner's dilemma game*. „Aggressive Behavior” 28: 117-125.
- Keltner, D., Robinson, R.J. 1997. *Defending the status quo: power and bias in social conflict*. „Personality and Social Psychology Bulletin” 23: 1066-1077.
- Keltner, D., Haidt, J. 1999. *Social functions of emotions at four levels of analysis*. „Cognition and Emotion” 13: 505-521.
- Klinnert, M., Campos, J., Sorce, J., Emde, R., Svejda, M. 1983. *Emotions as behavior regulators: Social referencing in infants*. W: R. Plutchik & H. Kellerman (red.), *Emotion theory, research, and experience: Vol. 2. Emotions in early development*. New York: Academic Press, s. 57-68.
- Knapp, A., Clark, M. 1991. *Some detrimental effects of negative mood on individuals' ability to solve resource dilemmas*. „Personality and Social Psychology Bulletin” 17: 678-688.
- Knutson, B. 1996. *Facial expressions of emotion influence interpersonal trait inferences*. „Journal of Nonverbal Behavior” 20: 165-182.
- Kopelman, S., Rosette, A.S., & Thompson, L. 2006. *The three faces of Eve: An examination of the strategic display of positive, negative, and neutral emotions in negotiations*. „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 99: 81-101.
- Kravitz, D., Gunto, S. 1992. *Decisions and recipients in ultimatum bargaining games*. „The Journal of Socio-Economics” 21: 65-84.
- Kruglanski, A.W., Webster, D.M. 1996. *Motivated closing of the mind: „Seizing” and „freezing”*. „Psychological Review” 103: 263-283.
- Lazarus, R.S. 1991 b. *Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion*. „American Psychologist” 46 (8): 819-834.
- Lerner, J.S., & Keltner, D. 2000. *Beyond valence: toward a model of emotion-specific influences on judgment and choice*. „Cognition and Emotion” 14 (4): 473-493.
- Lerner, J.S., & Keltner, D. 2001. *Fear, anger, and risk*. „Journal of Personality and Social Psychology” 81 (1): 146-159.
- Litvak, P., Lerner, J. 2007. *When anger yields financial rewards*. Poster zaprezentowany na konferencji SJDM.
- Lerner, J.S., Tetlock, P.E. 1999. *Accounting for the effects of accountability*. „Psychological Bulletin” 125 (2): 255-275.
- Loewenstein, G., Lerner J. S. 2003. *The role of affect in decision making*. W: R. Davidson, H. Goldsmith, i K. Scherer (red.), *Handbook of Affective Science*. Oxford: Oxford University Press, s. 619-642.
- Morris, M.W., Keltner, D. 2000. *How emotions work: an analysis of the social functions of emotional expression in negotiations*. „Research in Organizational Behavior” 22: 1-50.
- Oatley, K., Johnson-Laird, P.N. 1996. *The communicative theory of emotions: empirical tests, mental models, and implications for social interaction*. W: L.L. Martin, i A. Tesser (red). *Striving and fe-*

*eling: Interactions among goals, affect, and self-regulation.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s. 363-393).

- Ortony, A., Clore, G.L., Collins, A. 1988. *The cognitive structure of emotions.* New York: Cambridge University Press.
- Pillutla, M.M., & Murnighan, J.K. 1996. *Unfairness, anger, and spite: Emotional rejections of ultimatum offers.* „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 68 (3): 208-224.
- Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D., O'Connor, C. 1987. *Emotion knowledge: Further exploration of a prototype approach.* „Journal of Personality and Social Psychology” 52: 1061-1086.
- Sinaceur, M., & Tiedens, L.Z. 2006. *Get mad and get more than even: When and why anger expression is effective in negotiations.* „Journal of Experimental Social Psychology” 42: 314-322.
- Slovic, P. 1987. *Perception of risk.* „Science” 236: 280-285.
- Smith, C.A., Ellsworth, P.C. 1985. *Patterns of cognitive appraisal in emotion.* „Journal of Personality and Social Psychology” 48 (4): 813-838.
- Steinel, W., Van Kleef, G.A., & Harinck, F. 2008. *Are you talking to me?! Separating the people from the problem when expressing emotion in negotiation.* „Journal of Experimental Social Psychology” 44: 362-369.
- Suleiman, R. 1996. *Expectations and fairness in a modified ultimatum game.* „Journal of Economic Psychology” 17: 531-554.
- Tooby, J., Cosmides, L. 1990. *The past explains the present: emotional adaptations and the structure of ancestral environments.* „Ethnology and Sociobiology” 11: 375-424.
- Thompson, L., Hastie, R. 1990. *Social perception in negotiation.* „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 47: 98-123.
- Tversky, A., & Kahneman, D. 1981. *The framing of decisions and the psychology of choice.* „Science” 211 (4481): 453-458.
- Van Beest I, Van Dijk E, Wilke HAM 2004 a. *The interplay of self-interest and equity in coalition formation.* „European Journal of Social Psychology” 34: 547-565.
- Van Beest, I., Van Kleef, G.A., & Van Dijk, E. 2008. *Get angry, get out: The interpersonal effects of anger communication in multiparty negotiation.* „Journal of Experimental Social Psychology” 44: 993-002.
- Van Dijk, E., Van Kleef, G.A., Steinel, W., Van Beest, I. 2008. *A social functional approach to emotions in bargaining: When communicating anger pays and when it backfires.* „Journal of Personality and Social Psychology” 94 (4): 600-614.
- Van Kleef, G.A., De Dreu, C.K. W., Pietroni, D., Manstead, A.S.R. 2006. *Power and emotion in negotiations: Power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making.* „European Journal of Social Psychology” 36: 557-581,
- Van Kleef, G.A., & Côté, S. 2007. *Expressing anger in conflict: When it helps and when it hurts.* „Journal of Applied Psychology” 92: 1557-1569.

- Van Kleef, G.A., De Dreu, C.K.W., & Manstead, A.S.R. 2004 a. *The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations*. „Journal of Personality and Social Psychology” 86: 57-76.
- Van Kleef, G.A., De Dreu, C.K.W., & Manstead, A.S.R. 2004 b. *The interpersonal effects of emotions in negotiations: A motivated information processing approach*. „Journal of Personality and Social Psychology” 87: 510-528.
- Vinacke, W.E., Arkoff, A. 1957. *An experimental study of coalitions in the triad*. „American Sociological Review” 22: 406-414.
- Webster, D.M., Kruglanski, A.W. 1994. *Individual differences in need for cognitive closure*. „Journal of Personality and Social Psychology” 67: 1049-1062.
- Webster, D.M. 1993. *Motivated augmentation and reduction of the overattribution bias*. „Journal of Personality and Social Psychology” 65: 261-271.
- Webster, D.M., Richter, L., & Kruglanski, A.W. 1996. *On leaping to conclusions when feeling tired: Mental fatigue effects on impression primacy*. „Journal of Experimental Social Psychology” 32: 181-195.
- Weinstein, N.D. 1980. *Unrealistic optimism about future life events*. „Journal of Personality and Social Psychology” 39: 806-820.