Res Rhetorica

ISSN: 2392-3113

Retoryka inkluzywności
Rhetoric of Inclusivity

13 (3) 2026

ISSUE EDITORS: KATARZYNA MOLEK-KOZAKOWSKA, ANNA M. KIEŁBIEWSKA

MAGDALENA PATAJ

INSTYTUT NAUK O KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ I MEDIACH UMCS, POLSKA

https://orcid.org/0000-0003-1578-8075

magdalena.pataj@umcs.pl

Co to znaczy być inkluzywnym? Inkluzywność jako cel perswazyjny na przykładzie kampanii #ZmieniamyNarracje

What does it mean to be inclusive? Inclusivity as a persuasive goal: the example of the #ZmieniamyNarracje campaign

Abstract

Przedmiotem artykułu jest analiza wykorzystanych technik perswazyjnych w kampanii #ZmieniamyNarracje, która została poświęcona kwestii inkluzyjności, a przede wszystkim językowi inkluzywnemu. Za pomocą różnych technik nakłaniania, m.in. wartościujących epitetów, definicji perswazyjnej, presupozycji, zabiegów służących budowaniu poczucia wspólnoty, starano się zbudować określoną wizję inkluzywności – działań określanych jako empatyczne, dobre, słowem: pozytywne.

This article analyses the persuasive techniques used in the #ZmieniamyNarracje campaign, which focused on the issue of inclusivity and, above all, inclusive language. Using various persuasion techniques, including evaluative epithets, persuasive definitions, presuppositions, and strategies designed to foster a sense of community, the campaign sought to construct a specific vision of inclusivity – actions described as empathetic, good, in short: positive.

Key words

kampania społeczna, inkluzywność, język inkluzywny, perswazja, case study
social campaign, inclusivity, inclusive language, persuasion, case study

License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 international (CC BY 4.0).
The content of the license is available at http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Received: 30 April 2026 | Accepted: 20 August 2026

DOI: https://doi.org/10.29107/rr2026.3.6

MAGDALENA PATAJ
INSTYTUT NAUK O KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ I MEDIACH UMCS, POLSKA
https://orcid.org/0000-0003-1578-8075
magdalena.pataj@umcs.pl

Co to znaczy być inkluzywnym? Inkluzywność jako cel perswazyjny na przykładzie kampanii #ZmieniamyNarracje

1. Wprowadzenie

Pojęcie inkluzywności stało się współcześnie ważne i atrakcyjne w sferze komunikacji społecznej (choć to nie znaczy, że wolne od krytyki). Pytania o to, jak może być ono definiowane w dyskursach medialnych, w jaki sposób odbiorcy przekazów medialnych są nakłaniani do określonego rozumienia i implementowania założeń komunikacji inkluzywnej stały się bodźcem do pochylenia się nad tą tematyką. Interesować mnie będą sposoby tworzenia przekazów poświęconych idei inkluzywności z perspektywy wykorzystanych w nich środków perswazyjnych. Celem badania jest więc pokazanie sposobów wykorzystania wybranych mechanizmów językowych i pozajęzykowych służących nakłanianiu, które budują określony sposób rozumienia inkluzywności. Postaram się odpowiedzieć na następujące pytania badawcze: 1. Jaką definicję inkluzywności zaproponowano w kampanii firmy IKEA zainicjowanej w 2023 roku pod hasłem #ZmieniamyNarracje?; 2. Jakie mechanizmy nakłaniające stosowano w celu zachęcenia odbiorcy do przyjęcia tej perspektywy?

W niniejszym studium posłużę się przede wszystkim analizą treści ze szczególnym wykorzystaniem perspektywy multimodalnej. Zbadam kampanię pod kątem wybranych technik nakłaniania, dzięki czemu możliwe będzie sprawdzenie, w jaki sposób nadawca definiuje pojęcie inkluzywności oraz jakimi środkami perswazji posługuje się w realizacji założonego celu. Poruszając się w ramach badań mediolingwistycznych, przyjmuję tym samym, że komunikaty medialne, w tym te o charakterze prospołecznym (nawet jeśli są narzędziem używanym w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu), stanowią reprezentację interpretacji i sposobu

rozumienia świata przez nadawcę. Do tej wizji nadawca próbuje nakłonić odbiorcę, stosując intencjonalnie ukształtowane treści.

Temat jest moim zdaniem tym ważniejszy, że hasło ‘inkluzywność’, jak już wspomniałam, stało się „polityczne”, tj. istnieje spór w definiowaniu i rozumieniu tej kategorii. Zgadzam się ze stwierdzeniem Jacka Wasilewskiego i Adama Skibińskiego, że „ludzie żyją w świecie znaczeń, które sami tworzą” (Wasilewski, Skibiński 2008, 19) – poruszamy się w rzeczywistości rozumianej w sposób negocjowalny, płynny. To, jak rozumiemy i oceniamy świat, zależy też od tego, jak został on z nami wynegocjowany, która (i czyja) „wizja” okazała się bardziej przekonująca. Stanowi to argument za potrzebą badań mechanizmów perswazyjnych obecnych we współczesnych dyskursach, nie tylko medialnych. Siatka pojęciowa, którą nakładamy na świat i dzięki której możliwe są dalsze procesy poznawcze (Furdal 1990, 68-72; Grzegorczykowa 1991, 20-21; Wasilewski, Skibiński 2008, 58-67) zależy też od tego, jakie zakresy znaczeń i sposób ich wartościowania zostaną przyjęte jako bardziej przekonujące. Inkluzywność, jako pojęcie używane w różnych sytuacjach komunikacyjnych, jest kategorią nośną perswazyjnie, a jednocześnie sama w sobie stanowi cel perswazyjny. W artykule skupię się głównie na tej drugiej odsłonie – postaram się pokazać, jak perswazyjnie realizowany jest zamiar zbudowania pewnego sposobu rozumienia pojęcia i nakłonienia do takiego rozumienia (oraz działania) odbiorców.

W tym miejscu warto odnotować, że z uwagi na charakter inicjatora kampanii, podejmowane działania należy rozpatrywać także z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). W dużym uproszczeniu, zjawisko to odnosi się do aktywności podmiotu komercyjnego, która stanowi dobrowolną formę działania na rzecz społeczności, środowiska, ekologii, równości itd. Dzięki temu może wzrosnąć pozytywny odbiór firmy w oczach klientów (Wołkowicka, Dąbrowski 2012). Samo zjawisko bywa krytykowane, zaś przedmiotem takiej krytyki są m.in. aspekt etyczny działań czy potraktowanie CSR jako narzędzia służącego instrumentalnym celom firmy.

Przedmiotowa kampania była jednym z narzędzi wdrażania „Strategii Równości, Różnorodności i Włączania IKEA”. Jej koncepcję opracowała Agencja Walk PR, która była też odpowiedzialna za realizację pomysłu (IKEA 2023). Kampania jest ciekawym przykładem kilkuwektorowej (niejako) perswazji – z jednej strony buduje wizerunek IKEI jako podmiotu odpowiedzialnego społecznie, kształtując jej pozytywny wizerunek wśród interesariuszy i umacniając kreowaną tożsamość marki, z drugiej – dotyczy budowania ram definicyjnych pojęcia obecnego w dyskursie społecznym. W tym sensie inkluzywność staje się atrakcyjnym sposobem tworzenia określonego (korzystnego) wizerunku nadawcy.

2. Inkluzywność

Przyjęcie wskazanych powyżej celów wymaga wyjaśnienia i doprecyzowania kluczowych dla opracowania pojęć. Pierwszym z nich jest zjawisko inkluzywności, które odnosi się do aktywności opartej na włączaniu[1] do struktury społecznej grup/osób, które z różnych względów były traktowane jako obce, inne, pozostające na marginesie życia społecznego. Wyrosło ono ze spostrzeżenia, że istnieją jednostki, które z wielu powodów nie są traktowane na równi z innymi, nie mają dostępu do określonych zasobów, są traktowane jako inne w stosunku do przyjętej „normy". Żyjemy w mozaikowym świecie, w którym „różnice występujące pomiędzy jednostkami mogą być korzystne dla budowania relacji, lecz czasami mogą stać się zarzewiem konfliktów i sporów, nierzadko w związku z kierowaniem się stereotypami i uprzedzeniami, a także brakiem wzajemnego zrozumienia" (Gajda 2025, 9). Samo zauważenie problemu, że nierówności istnieją, to jednak za mało. Aktywności podejmowane po to, by wspomniane ograniczenia usunąć, a dotychczas niezauważanym czy dyskryminowanym jednostkom przywrócić podmiotowość, są rozumiane jako implementowanie idei inkluzywności. Stanowi to odpowiedź na negatywne zjawiska wynikające z różnorodności i „odnosi się do praktyk tworzenia środowiska, w którym każdy czuje się szanowany, zaangażowany i doceniany. (…) Skupia się na praktykach i kulturze, które akceptują i integrują różnice" (Gross-Gołacka 2025, 27). Zamierzeniem opisanych działań nie jest usunięcie tych różnorodności, lecz stworzenie sytuacji akceptacji, docenienia, zgody, bez względu na międzyludzkie różnice. Zakres tytułowego pojęcia odnosi się do kreowania ścieżek postępowań, w których podkreślana jest „akceptacja, współpraca i otwartość na różnorodne perspektywy" (Gross-Gołacka 2025, 27).

Na inkluzywność można popatrzeć z różnych punktów widzenia. Literatura przedmiotu dostarcza badań m.in. na temat języka inkluzywnego (określanego też mianem języka empatycznego, wrażliwego, włączającego, równościowego, szanującego [Studziński 2025, 121] czy uważnego).

Zagadnienie języka empatycznego jest szerokie znaczeniowo. Opierając się na propozycji Marshalla B. Rosenberga (2016), hasło to będzie kluczem do wdrożenia koncepcji Porozumienia Bez Przemocy (PBP). Bywa, że nasza komunikacja jest przemocowa, nawet jeśli nie mamy takich intencji. Język empatyczny w tym rozumieniu będzie odznaczał się postawą pełną szacunku dla każdego z uczestników komunikacji, bez z góry przyjętych osądów (19-20, 29). W tym sensie łączy się on z kategorią inkluzywności. W prowadzonych analizach wskazuje się np., że: „język inkluzywny obejmuje szereg zagadnień wynikających z prowadzenia

1. Co ciekawe, słowo 'włączać' w przedmiotowej kampanii jest traktowane jako względne, ponieważ włączać kogoś można na siłę, wbrew jego woli, a to zachowanie przemocowe (Podkast o języku 2024).

polityki antydyskryminacyjnej w nowoczesnych społeczeństwach wielokulturowych" (Nasalski 2020, 276). Podkreśla się tym samym rolę tego narzędzia komunikacyjnego, które może stać się kluczowe w łagodzeniu napięć we współczesnym, zróżnicowanym świecie. Inkluzywność będzie więc sposobem takiego ukształtowania komunikatów, aby wzmacniał się w nich określony obraz świata po to, by przekonać do niego odbiorców. Obraz ten ma odnosić się do takich wartości jak: akceptacja różności, poszanowanie, otwartość czy empatia. W literaturze podkreśla się, że

> idea inkluzywności języka, zbieżna z podstawami etyki słowa rozumianej jako dobro w stosunkach międzyludzkich, to propagowanie języka łączącego, niewykluczającego, przeznaczonego dla wszystkich. Etyczna komunikacja oparta jest na empatii, szacunku do rozmówcy i życzliwości wobec niego, dążności do porozumienia (Kołodziejek 2022, 23).

Nadrzędną misją jest więc chęć stworzenia świata, w którym język będzie przede wszystkim empatyzujący, zmierzający ku (chyba nieosiągalnej w rzeczywistości) neutralności. Taka konieczność jest uzasadniana postępującą brutalizacją i mediatyzacją języka, które doprowadziły do nasilania się zjawiska agresji słownej (Kołodziejek 2021, 5). Wskazuje się, że:

> o przeciwnikach politycznych, o wyrazicielach innych poglądów, o nielubianych osobach, o ludziach zachowujących się inaczej, mówi się tam nierzadko z nienawiścią, z pogardą, z szyderstwem. Poniżanie słowem, wyśmiewanie, wykluczanie, deprecjonowanie *innego*, *obcego* osiągnęło zatrważający poziom (Kołodziejek 2021, 5).

Przedstawiona sytuacja stała się bodźcem do wdrażania polityk mających na celu zapobieganie nasilającym się tendencjom przemocowym. Skoro za pomocą narzędzi komunikacyjnych, w tym językowych, można wyłączać, można też zainicjować proces odwrotny, włączający, inkluzywny. Jednym z narzędzi, które mogą służyć szerzeniu tak sformułowanych postulatów, są kampanie społeczne. Jako zjawisko komunikacyjne, są one z definicji nastawione na zmianę społecznych zachowań, sposobów myślenia czy działań tak, by wspomniana zmiana była zgodna z intencją nadawcy (a w założeniu ma przynieść korzyści odbiorcom) (Tarczydło 2013, Pataj 2021). Zmiana postaw czy zachowań jest trudna, wymaga bowiem od odbiorcy redefinicji przyzwyczajeń, opinii, wywołania przekonania, że modyfikacja jest w ogóle potrzebna. Przekonujące są słowa o „małych krokach", niewielkich zmianach (Cialdini, Martin, Goldstein 2016, 15) (lub relatywnie trudnych, ale rozłożonych na etapy, opowiedzianych jako niewymagające nadmiernego wysiłku). W kontekście przeprowadzania kampanii społecznych to wskazówka dla nadawców, że docelowa zmiana ma jawić się odbiorcy jako realna, możliwa do osiągnięcia i w jego zasięgu.

3. Perswazja

Termin ‘perswazja’ jest definiowany w różny sposób i z różnych perspektyw (Tokarz 2003, 29-32; Gajlewicz 2009, 15-17). Na potrzeby przedmiotowego badania, za Danutą Kępą-Figurą (2008, 153) przyjmuję szeroki sposób rozumienia perswazji – jako działań służących nakłanianiu. Realizacja funkcji perswazyjnej komunikatów jest możliwa z uwagi na istnienie sporów, ścieranie się ze sobą różnych perspektyw. I tu ujawnia się drugi, ważny dla mnie kontekst rozumienia zjawiska. Zgadzam się z Jackiem Warchalą, który zauważa, że warunkiem istnienia perswazji jest konflikt, wielość postaw (często wykluczających się). Badacz wskazuje, iż:

> bez ujawnionego *konfliktu* czy ujawnionej odmienności widzenia spraw sytuacja perswazji w ogóle nie ma szans powstania. Perswazja wynika z konstruktywnej konstatacji, że istnieją różne stanowiska co do pewnej sprawy i że ten stan rzeczy może zostać zmieniony (Warchala 2016, 78).

Zakłada się więc, że istniejące spory można wyciszyć poprzez przekonanie kogoś do czyjejś wizji świata. W taki sposób rozumienia perswazji wpisuje się spór o tytułową inkluzywność, która jest swoistym polem bitwy o przypisanie jej określonej definicji. W dyskursach medialnych funkcjonują bowiem różne sposoby wyjaśniania tego pojęcia, niektóre z nich o charakterze konfliktowym. Pojawiają się odmienne narracje o pojęciu, które jest osadzane w zróżnicowanych kontekstach, nabiera przez to określonych, często sprzecznych, znaczeń. Dla zobrazowania sytuacji podaję kilka przykładów innej narracji niż ta przyjęta w badanej kampanii. O inkluzywności mówi się też w następujący sposób: „wszystkie te wykluczające i dyskryminujące działania wymierzone wobec dzieci podejmuje się w imię inkluzywności i niewykluczania” (Konfederacja Kobiet RP 2025); „kontrrewolucja zdrowego rozsądku przyniosła dobre skutki tak w samej Ameryce jak i w globalnych, amerykańskich korporacjach, które to masowo zaczęły porzucać krępujące je przez lata rygory ideologicznej poprawności. Wielu wrzuciło do kosza tak same programy równościowo- inkluzywne jak i ich zawodowych propagatorów” (Lisicki 2025 – pisownia oryginalna).

W odniesieniu do przedmiotu artykułu należy zauważyć, że nakreślanie granic rozumienia słowa ‘inkluzywność’, uzupełnione o wskazówki, jak być ‘inkluzywnym’ mieści się w retorycznie zabarwionej dyskusji społecznej, której efektem ma być przyjęcie określonego sposobu wartościowania świata. To, czyja propozycja „wygra”, zależy też od tego, jak sprawny w nakłanianiu okaże się nadawca, ponieważ perswazja dotyczy *de facto* każdej intencjonalnej sytuacji komunikacyjnej, nastawionej na dokonanie zmiany przekonań, zachowań lub postaw odbiorcy (Tokarz 2003, 14; Sobczak 2019, 82).

Co ważne dla tego opracowania, perswazja ma wymiar nie tylko językowy. Myślenie o niej z perspektywy multimodalności przekazów (Dawidziak-Kładoczna 2021, 26) jest uwypuklane w propozycjach definicyjnych. Między innymi Krzysztof Szymanek (2004) wskazuje, że jest to:

> świadome użycie znaków i symboli, a zwłaszcza pisanego i mówionego słowa, obrazu itp. w celu wywarcia wpływu na czyjeś przekonania, postawy i decyzje, zdobycia czyjejś akceptacji dla proponowanych poglądów, sposobu zachowania, decyzji (228).

Celowe użycie różnych modusów do budowania spójnego komunikatu o intencji nakłaniającej, w którym odmienne kody składają się na polifoniczny przekaz, widoczne jest także w analizowanej dalej kampanii. Z uwagi na multimodalny charakter analizowanych treści, nie ograniczę się do omówienia wyłącznie form perswazji językowej. Należy zastrzec, że przez technikę perswazji rozumiem „określony sposób postępowania nadawcy w procesie komunikowania, w którym są akcentowane lub modyfikowane pewne elementy procesu komunikowania, przede wszystkim zaś treść i forma w celu zwiększenia skuteczności oddziaływania" (Gajlewicz 2009, 35). Dla przejrzystości tekstu zdecydowałam, że eksplikację wybranych narzędzi umieszczę w dalszej części tekstu, przy omawianiu ich konkretnych realizacji.

3. Inkluzywność w kampanii #ZmieniamyNarracje – *case study*

Kampania #ZmieniamyNarracje była realizowana w latach 2023-2024 przez IKEA Retail w Polsce. Rozpoczęła się podczas VIII Międzynarodowego Kongresu Ekonomii Wartości Open Eyes Economy Summit, na którym Judyta Rozmus (przedstawicielka IKEI) oraz Maciej Makselon (ambasador akcji) wzięli udział w panelu „Językiem kreujemy rzeczywistość – czy możemy zrobić to lepiej?" (IKEA 2023a).

Jak podają nadawcy, bodźcem uruchamiającym działanie była obserwacja negatywnego sposobu językowego przedstawiania migrantów w różnych sytuacjach komunikacyjnych. Zdaniem twórców, wykorzystywanie takich zwrotów metaforycznych jak 'fala', 'inwazja' uchodźców, wzmocnione określeniem 'nielegalni' wpływało na negatywne wyobrażenie o tej grupie osób. Odnosząc się do przywołanych wyżej spostrzeżeń o językowym ukształtowaniu sposobu interpretacji rzeczywistości należy podkreślić, że przyjęte w dyskursie społecznym narracje mogły wpłynąć na to, w jaki sposób użytkownicy języka polskiego będą postrzegali osoby z zagranicy. Nadawcy wyjaśnili, że:

> w obawie przed przyjęciem do codziennego języka niektórych pojęć, takich jak *inwazja* lub *fala* uchodźców czy *nielegalny* w stosunku do osoby, IKEA rozpoczęła kampanię #ZmieniamyNarracje, w której zachęca do zmiany tworzonych narracji nie tylko przez media, ale także polityczki, polityków oraz całe społeczeństwo (IKEA 2023).

Co prawda temat migrantów poruszony został jako pierwszy, jednak z czasem zdecydowano się na rozszerzenie działań o inne grupy, „m.in. osoby LGBT+, osoby starsze, mniejszości narodowe i etniczne czy osoby z niepełnosprawnościami" (IKEA 2023a).

Do realizacji tak postawionego celu akcji wykorzystano różne narzędzia komunikacyjne, m.in. Leksykon Dobrego Języka, bezpośredni kontakt z autorami treści, które naruszały określone w kampanii normy językowe, warsztaty współorganizowane z Fundacją Ocalenie, poświęcone inkluzywności, podcasty (zrealizowane we współpracy z Radiem357[2] oraz kanałem Podkast o języku [IKEA 2023]), w trakcie których rozmawiano na temat wybranych kwestii omówionych także w „Leksykonie". Z uwagi na to, że w trakcie działań najbardziej eksponowano właśnie „Leksykon" (podcasty, kontakty bezpośrednie, warsztaty opierały się na nim lub go wykorzystywały), został on, wraz z plakatem kampanii, omówiony najbardziej szczegółowo.

We wprowadzeniu zaznaczyłam, że interesuje mnie to, w jaki sposób definiowano inkluzywność oraz za pomocą jakich środków nakłaniano odbiorców do tego sposobu rozumienia pojęcia. Idąc za myślą Walerego Pisarka (1976), w języku możemy wyróżnić dwa rodzaje językowych środków służących perswazji. Pierwsze z nich to takie, które mają charakter prymarny (służą przede wszystkim nakłanianiu), drugie – pośredni. Do tych ostatnich włączyć można tzw. mechanizm selekcji perswazyjnej. Autor zakłada, że każde użycie języka realizuje w zasadzie funkcję perswazyjną, nawet jeśli nie używamy bezpośrednich środków językowych służących perswazji. Decyzje, czy o czymś powiemy, czy nie, a jeśli tak, to jakimi słowami (nawet jeśli pozbawionymi wyraźnego komponentu emotywno-funkcjonalnego), uwypuklając tym samym konkretne cechy zjawiska a maskując inne, jest silnie perswazyjne i wpływające na odbiorcę (Pisarek 1976, 21-22). Ta obserwacja dotyczy również innych modusów wykorzystanych do budowy komunikatów, co pokażę w dalszych analizach.

Już samo hasło kampanii jest ciekawie ukształtowane retorycznie. Zawiera w sobie po pierwsze presupozycję o istniejącym stanie rzeczy, który jest poddany procesowi zmiany (tryb oznajmujący i czas teraźniejszy wskazują na ciągłość i aktualność tego procesu). Mimo iż w zakres definicyjny słowa 'zmienić'

2. W ramach współpracy z radiem stworzono cztery materiały, każdy z nich nawiązywał do wybranych wątków poruszonych w „Leksykonie" i je pogłębiał. W rozmowie z M. Makselonem omówiono założenia poradnika, dyskusja z Joanną Talewicz skupiona była na kwestii Romów, natomiast z Marzeną Rudnicką rozmawiano o seniorach, Kalina Czwarnóg mówiła zaś o uchodźcach. Na kanale „Podkast o języku" opublikowano jeden materiał poświęcony omówieniu kampanii i problematyki w niej poruszanej (#ZmieniamyNarracje 2024).

nie jest wpisane określone wartościowanie[3], to jednak odczytywane kontekstowo, w zestawieniu z innymi kodami, ukierunkowuje proces myślowy odbiorcy. W domyśle owa zmiana jest korzystna, ma wymiar pozytywny i jest potrzebna. Taką interpretację uprawdopodobnia m.in. układ poniższego materiału kampanijnego (Ilustracja 1).



Ilustracja 1 Materiał promocyjny #ZmieniamyNarracje. Źródło: Językiem kreujemy rzeczywistość – nowa kampania IKEA

Należy do niego podejść z perspektywy perswazji w wymiarze multimodalnym oraz retoryki wizualnej. I tak elementem niemal wypełniającym materiał jest twarz uśmiechniętej kobiety (pracowniczki IKEA, na co wskazuje charakterystyczny identyfikator). Jest ubrana w hidżab. Ma to uwiarygodnić jej pochodzenie i wzbudzić w odbiorcy przekonanie, że patrzy na migranta (a dodatkowo przedstawicielkę mniejszości religijnej w Polsce). Zgodnie z zasadą selekcji perswazyjnej opisanej wcześniej, zdecydowano się na użycie konkretnych, wyselekcjonowanych reprezentacji migranta, które docelowo mają go ująć w pozytywnym świetle. Użycie wizualnej synekdochy ma ocieplić obraz „innego” i stać w kontrze z przyczynami powstania kampanii. Widzimy uśmiechniętą osobę pracującą w IKEI, uchwyconą w trakcie rozmowy z kimś innym. Nasuwa się myśl: nie ma w tym nic niezwykłego. To zwyczajna rozmowa w miejscu pracy, przyjemna (ma świadczyć o tym m.in. uśmiech kobiety). Wyeksponowany uśmiech pełni jeszcze jedną rolę – kobieta ma sprawiać wrażenie sympatycznej, miłej, przyjaznej. Docelowo: nie jest ‘obcą’ z pejoratywnych dyskursów medialnych. Jest osobą, której aparycja jest przyjemna w odbiorze i która wzbudza pozytywne skojarzenia. Retoryczna funkcja uśmiechu (Kiereś-Łach 2026) została wykorzystana w celu pozyskania życzliwości i sympatii adresatów. Ma znormalizować reprezentantkę grupy (a docelowo: reprezentowaną przez nią grupę), która w niektórych narracjach jest

3. Przykładowo *Wielki słownik języka polskiego* wyjaśnia, że zmienić to tyle, co „sprawić, że jakaś osoba lub rzecz stanie się inna, lub zastąpić ją jakąś inną” (WSJP 2026).

ramowana jako zagrożenie. Ma to wyzwolić u odbiorcy pozytywne skojarzenia, które wpłyną na jego postrzeganie zasadności kampanii. Kevin Hogan (2010, 51–54) określa to prawem pozytywnych skojarzeń (inaczej: efektem aureoli Edwarda Thorndike'a), Robert Cialdini wiąże z zasadą lubienia (2024, 91–144). Celem jest pozyskanie sympatii odbiorcy wobec bohaterki, co ma przełożyć się również na przychylniejsze spojrzenie na postulaty kampanii.

Pojawia się tu także zabieg uwiarygadniający IKEĘ jako podmiot uprawomocniony do realizacji kampanii (zgodnie z zasadą wiarygodności [Sobczak 2009, 72–75]). Kobieta jest częścią ich załogi, firma pokazuje, że realizuje politykę inkluzywności i ma prawo oraz kompetencje do edukowania w tej kwestii. Zresztą, dla wzmocnienia tego wrażenia wskazywano, że:

> negatywny, wykluczający i krzywdzący język tworzy świat będący przeciwieństwem tego, który od lat budujemy jako IKEA. Nasze dotychczasowe, nieustannie prowadzone działania na rzecz osób uchodźczych opierały i opierają się na bezpośredniej pomocy. Teraz zabieramy także głos w kwestii języka i narracji, budowanej przez media, środowisko polityczne czy osoby publiczne. Ta narracja powinna być wzmacniająca i szanująca drugiego człowieka. Nie możemy zapominać o tym, że językiem kreujemy rzeczywistość (IKEA 2023a).

W tej argumentacji pojawia się także technika kontrastu, „polegająca na pomniejszaniu wagi jakiejś sprawy poprzez umieszczenie jej na tle sprawy bardzo istotnej lub zupełnie nieważnej, i odwrotnie" (Habrajska 2020, 12). Taki zabieg wzmacnia odbiór proponowanych działań jako pozytywnych (negatywny świat kontra pozytywny, budowany przez IKEĘ) oraz wprowadza presuponowane treści, że narracje medialne nie są nastawione na szacunek i wzmacnianie drugiego człowieka. Warstwa wizualna i użyte w niej zabiegi służą budowaniu określonej wizji migranta: osoby uśmiechniętej, pracującej, pozytywnej – jednego z nas. Mogą tym samym służyć włączeniu i realizować przyjęte tu założenia inkluzywności. W świetle powyższych uwag hasło „Językiem kreujemy rzeczywistość" może mieć różne odczytania. Odnosi się do ogólnej obserwacji, że język jest sposobem poznawania i rozumienia rzeczywistości. Jako składowa tego konkretnego przekazu może nawiązywać do ważkości rozmowy (którą widzimy w warstwie wizualnej). Oba modusy wzmacniają się i nasuwają różne interpretacje. W relacji z nazwą kampanii można odczytać presupozycje pragmatyczne, przykładowo: 'poczucie zagrożenia jest jedynie kreacją językową'. Inne ramowanie może więc wiązać się z innym przedstawieniem świata.

Osią omawianej akcji był wspomniany już „Leksykon Dobrego Języka"[4], wzmacniany i omawiany również za pomocą innych działań kampanijnych (np. podcastów). W odniesieniu do przedmiotu akcji w tytule nadbudowuje się

4. Wykorzystanie nazwy 'leksykon' również ma charakter nakłaniający. Kojarzy się z encyklopedią, słownikiem, publikacją naukową. Posłużono się nazwą ekspercką, co zgodnie z techniką autorytetu, służy wzmocnieniu i uwiarygodnieniu przekazu.

domyślną parę synonimiczną ‘dobry’ – ‘inkluzywny’. Zastosowana znaczeniowa gra językowa ma charakter nakłaniający przede wszystkim z uwagi na pozytywne konotacje słowa ‘dobry’, które automatycznie przypisuje się słowu ‘inkluzywny’. Każdy z rozdziałów „Leksykonu” jest poświęcony innej grupie społecznej. Już sam ich przegląd daje wyobrażenie o tym, kto jest językowo wykluczany i w stosunku do kogo używany język wymaga zmian. Są to: osoby z niepełnosprawnościami, osoby LGBT+, mniejszości narodowe i etniczne, osoby z doświadczeniem migracji, osoby młodsze i starsze. W skład poradnika wchodzi także część poświęcona mikroagresjom i dyskryminacji. Każdy z rozdziałów został przygotowany we współpracy z podmiotem związanym bezpośrednio z opisywaną grupą. Zastosowanie ma tu zasada autorytetu (Cialdini 2024, 242-246; Spasova, 2025; Doliński 2026). Tę samą funkcję pełni osoba Macieja Makselona, który zarówno w „Leksykonie”, jak i podcastach (Podkast o języku 2024) przedstawiany jest jako polonista, wykładowca akademicki, redaktor. Ów zabieg służy wzmocnieniu siły przytaczanych argumentów. Docelowo tekst ma być dla odbiorcy bardziej wiarygodny, merytoryczny i godny zaufania, ponieważ został zapowiedziany jako opracowany przez ekspertów.

Odbiór treści zamieszczonych w poradniku ma ułatwić specyficzny układ graficzny (ilustracja 2).



Ilustracja 2 Instrukcja do czytania (Leksykon Dobrego Języka 2024, 6).

Materiał graficzny (Ilustracja 2) pełni funkcję porządkującą. Wskazuje, w jaki sposób odbierać i interpretować prezentowane treści. Te oznaczone na czarno są niepożądane i powinny zostać zmienione na te podkreślone kolorem żółtym i niebieskim fontem. Należy zauważyć, że wybór barw nie jest przypadkowy. Zwroty określone jako pozytywne i inkluzywne utrzymane są w firmowych barwach IKEI. Stanowi to element budowania pozytywnego wizerunku marki i konsekwentną implementację systemu identyfikacji wizualnej. Żółty i niebieski wskazują na „określenia, dzięki którym nasz język staje się lepszy". Odbiorca kolejny raz jest przekonywany, że inkluzywność jest kategorią pozytywną. Te skojarzenia mają również umocnić pozytywny odbiór firmy.

Zgodnie ze wskazówkami należy unikać sformułowań umniejszających bądź odbierających podmiotowość osoby. Określanie jej przez pryzmat jednej cechy uznawane jest za krzywdzące. Zamiast „osoby niepełnosprawnej" mowa o „osobie z niepełnosprawnością", „człowiek chory psychicznie" w inkluzywnym ujęciu będzie np. „osobą w kryzysie zdrowia psychicznego", co sugeruje stan przejściowy (z kryzysu można wyjść). Nieinkluzywne jest też ramowanie niepełnosprawności w kategoriach cierpienia lub bohaterstwa, używanie słów zakończonych cząstką '-izm', używanie określeń nacechowanych ujemnie, jawnie wskazujących na negatywny stosunek mówcy wobec adresata (np. 'debil', 'dewianci', 'żydzić', 'Eskimosi', 'Cygan', 'Rom' w znaczeniu 'obcy', 'zalew/fala' migrantów, 'boomer', 'żółtodziób'). Do każdego słowa lub zwrotu określanego w „Leksykonie" jako niepożądane dodane jest uzasadnienie, mające uargumentować krzywdzący wymiar pojęcia. Odbiorca od razu dostaje też „remedium", czyli proponowany inkluzywny zwrot. Pozytywnie określane są takie frazy, jak: 'osoba korzystająca z wózka', 'osoba niewidoma', 'osoba starsza', 'osoba niedoświadczona', 'niebinarność', 'transpłciowość', używanie 'osobatywów', 'iksatywów', tzw. form z podłogą. Inkluzywny język jest tu definiowany jako zmierzający ku neutralności, upodmiotawiający. Racjonalizacji tej narracji służą także dołączone objaśnienia do zaproponowanych form inkluzywnych. Patrząc na dokument z perspektywy triady *logos*, *etos*, *patos*[5], należy stwierdzić, że uwzględniono zarówno chęć pokazania racjonalności i wiarygodności przywoływanych argumentów, jak i odpowiedni nastrój, emocje audytorium oraz pewną kreację nadawcy.

W „Leksykonie" podjęto także temat „mikroagresji", rozumianych jako

> przekazy, werbalne i niewerbalne, które – wyrażone w pozornie pozbawiony znaczenia i nieszkodliwy sposób – niosą za sobą uprzedzenia i dyskryminację. To drobne, często nieintencjonalne

5. W rozumieniu przywołanym przez Ewę Modrzejewską (2012, 63-64) „*lógos* to środki perswazji będące logicznymi argumentami wspierającymi poglądy nadawcy; *éthos* to środki perswazji odnoszące się do kompetencji, wiarygodności, przymiotów charakteru mówcy, za pomocą których nadawca przekonuje audytorium do zaakceptowania wygłaszanych przez niego poglądów; *pathos* to środki perswazji, za pomocą których mówca odwołuje się do emocji, które z kolei sprzyjają akceptacji poglądów głoszonych przez nadawcę".

> zachowania lub komunikaty prowadzące do wykluczenia osób, które w danym środowisku stanowią mniejszość, wyróżniają się, posiadają mniej władzy. Mikronierówności dotyczą cech, na które osoba nie ma wpływu, np. płeć, kolor skóry, pochodzenie, orientacja psychoseksualna (Leksykon Dobrego Języka 2024, 36).

Inkluzywność przejawia się nie tylko w działaniach językowych, ale też pozajęzykowych. Formą mikroagresji jest np. automatyczne zakładanie czyichś kompetencji ze względu na płeć (to np. „mechanik, który w obecności właścicielki samochodu zwraca się do towarzyszącego jej mężczyzny" lub „zwracanie się do kobiet po imieniu lub zdrobnieniem imienia, a do mężczyzn, zaznaczając stanowisko lub tytuł naukowy" [Leksykon Dobrego Języka 2024, 37]). Mikroagresją będzie też, zdaniem Makselona (Podkast o języku 2024), postrzeganie polszczyzny jako tworu jednorodnego, bez poszanowania np. regionalizmów.

Całość poradnika rozpoczyna się słowem „Hej!" (Leksykon Dobrego Języka 2024, 4). Zmniejsza to dystans komunikacyjny, zwraca uwagę odbiorcy i odpowiednio ustosunkowuje do lektury. Pisarek (1976, 26-27), charakteryzując bezpośrednie środki językowe służące perswazji wskazywał, że takie zwroty do odbiorcy wpływają na jego stosunek do nadawcy oraz przedmiotu komunikacji. Tu z konsekwencją realizowana jest idea skracania dystansu i tworzenia przyjaznej atmosfery. Służy temu m.in. używanie 1. osoby liczby mnogiej. Badania pokazują, że forma 'my' jest używana po to, by skrócić dystans komunikacyjny, tworzyć wrażenie wspólnoty świata (i przekonań), ułatwiać nadawcy przekonanie audytorium do swoich racji (ponieważ tworzy się wrażenie istnienia jakichś wspólnych racji) (Pisarek 1976, 32; Dybalska 2004, 159). Chociaż zmniejszenie odległości komunikacyjnych nie zawsze jest zjawiskiem pozytywnym i może nosić znamiona przemocy językowej (Dybalska 2004, 181), w tym przypadku miało na celu wzbudzenie w odbiorcach pozytywnych uczuć. Hasło #ZmieniamyNarracje jest zbudowane w taki sposób, by nakłonić odbiorców do myślenia w kategoriach wspólnoty, łączącej ich sprawy i czynnika sprawczości. 'Zmieniamy' podkreśla ciągły proces. Nie rozpatrujemy tego w kategoriach życzenia ('chcielibyśmy zmienić narracje') a twierdzenia ('to już ma miejsce'). Życzenie w formie twierdzenia (Kępa-Figura 2008, 157) jest trudniejsze do zanegowania dla odbiorcy. Użyta asercja buduje przekonanie, że czynność zmiany już się rozpoczęła, a odbiorca jest jej częścią.

Wspomnianą wspólnotę podkreślano wiele razy. Przykładowo w materiałach kampanijnych czytamy: „język inkluzywny to świadoma forma komunikacji, a niewrażliwość na język staje się niewrażliwością na drugiego człowieka. W naszej kampanii chcemy pokazać, że warto się tego języka po prostu nauczyć. Nie bójmy się też pytać i popełniać błędów, bo są one naturalną częścią procesu

nauki" (IKEA 2023a). Tę formę konsekwentnie stosowano także w podcastach[6]. Mówiono m.in.: „nam może się wydawać, ze względu na nasze przyzwyczajenia", „nie możemy traktować", „musimy przyjąć, że nasza perspektywa", „kiedy ktoś popełnia błędy językowe, my potrafimy stosować akty, których nie zastosowalibyśmy na żadnej innej płaszczyźnie" (Mendroch-Karbowska 2024), „nie powinno być tak, że skupiamy się na jednym, a zapominamy o drugim", „nie mamy z tym żadnego problemu. A z tymi innymi rzeczami (…) problem mamy, bo dopisujemy sobie do tego ponownie jakąś ideologię", „te kwestie rozpoczęły nam dyskusję o języku inkluzywnym" (Podkast o języku 2024), „my po prostu, jeżeli chcemy utrzymać naszą gospodarkę (…), potrzebujemy osób, które będą tutaj przyjeżdżały do nas" (Olszański 2024). Dystans komunikacyjny jest zacierany poprzez utożsamienie się mówiącego z audytorium. Widoczne jest to także w przejściach na 'Ty': „na ich temat też możecie przeczytać w Leksykonie" (Podkast o języku 2024). Ton wypowiedzi nie jest moralizatorski. Przeciwnie – na wiele sposobów podkreśla się, że mówca należy do sfery doświadczeń i zachowań odbiorcy.

Kreowanie poczucia wspólnoty było uzupełnione wykorzystaniem uogólnień i wielkich kwantyfikatorów, przykładowo: „Język inkluzywny (…) ma sprawiać, żeby w języku dobrze czuli się wszyscy. (...) należy ludziom mówić, że język inkluzywny to jest język, który dotyczy nas wszystkich", „chyba zawsze jest tak, nie tylko na płaszczyźnie językowej, że jeżeli jakaś grupa jest dyskryminowana (…)", (Podkast o języku 2024), „Każdy i każda z nas ma lepsze i gorsze chwile w życiu i może w danym momencie cierpieć lub nie" (Leksykon Dobrego Języka 2024, 10). Za inny przykład sięgnięcia do uogólnienia może posłużyć fragment rozmowy Michała Olszańskiego z Kaliną Czwarnóg: „no nikt przy zdrowych zmysłach dobrowolnie nie chce opuścić swojego domu" (Olszański 2024). Hiperbolizacja służy wzmocnieniu siły perswazyjnej narracji. Podkreśla zasadność myślenia o istniejącej grupie, do której słuchacze też należą, pozwalając poczuć, że problematyka poruszana w przekazie dotyczy także ich.

Poza formami skracającymi dystans komunikacyjny i budującymi przekonanie o przynależności do grupy, zastosowano również technikę określaną mianem definicji perswazyjnej (Kępa-Figura 2008) bądź definicji retorycznej (Sobczak 2014). Polega ona na intencjonalnym wyjaśnianiu pojęć tak, by były zgodne ze sposobem widzenia świata przez nadawcę. Charakteryzując się strukturą klasycznej definicji, różni się od niej tym, że nadawca w członie wyjaśniającym używa m.in. wyrazów nacechowanych emotywnie. Odbiorcy, mając wyuczoną skłonność do mechanicznego ufania definicjom, mogą być podatni na przekaz, który prymarnie jest nakłaniający, a nie informacyjny (Kępa-Figura 2008, 154-157). Przykładem

6. Chociaż zachowywano także formy oficjalne. Np. w podcastach Radia 357 takie formy były obecne chociażby w relacjach prowadzący-gość.

zastosowania techniki jest cytowana wcześniej fraza: „język inkluzywny to świadoma forma komunikacji, a niewrażliwość na język staje się niewrażliwością na drugiego człowieka" (IKEA 2023a). W obrębie *definiensa* pojawiają się nacechowane słowo 'świadoma' komunikacja jako przeciwieństwo 'niewrażliwości' językowej, a dalej: ludzkiej. Buduje się tu opozycja, mająca na celu pokazanie pozytywnych efektów przyjęcia zasad języka inkluzywnego. W założeniach zrównano ze sobą zjawisko niewrażliwości językowej oraz tej względem innej osoby. Wybór języka inkluzywnego ma być atrakcyjny i oczywisty. Z tą techniką mamy do czynienia także w innych przekazach kampanijnych. Czytamy na przykład: „Gdybym mógł zastąpić czymś określenie *język inkluzywny*, to zastąpiłbym je *językiem empatycznym* lub właśnie *dobrym językiem*. (…) Dobry język to uwaga i czułość, którymi obdarzamy resztę społeczeństwa. To uszanowanie potrzeb konkretnych grup i jednostek" (Leksykon Dobrego Języka 2024, 5). Pozytywne nacechowanie słów użytych w *definiensie* rzutuje na ukierunkowane wartościowanie inkluzywności, spełniając swój cel perswazyjny. Omawiana technika pojawia się także w podcastach. Wymieniając różne możliwe określenia języka inkluzywnego, Makselon wyjaśnia: „marka IKEA używa nazwy dobry język, i to jest język, który sam w sobie ma być dobry, ale ma też po prostu czynić dobro, (…) a przynajmniej nie czynić zła innym osobom. To jest język (…) który cechuje się dużą uważnością jeżeli chodzi o potrzeby innych osób" (Podkast o języku 2024) oraz „język inkluzywny (…) to jest po prostu język uważny, język skupiający się na dobrostanie innych osób i niestawiający siebie w absolutnym centrum komunikacji" (Mendroch-Karbowska 2024). W obu przykładach część wyjaśniającą ukształtowano tak, by uwypuklić pozytywne konotacje pojęcia. Słowo 'uważność' wzmocnione epitetem 'duża' łączy się z pozytywnymi skojarzeniami, składając się też na taki sposób rozumienia *definiendum*.

W nawiązaniu do wcześniejszych zdań o budowaniu przekazu tak, żeby odbiorca miał wrażenie możliwości dostosowania się do głoszonych postulatów, w tekście podkreślono łatwość i opłacalność przyjęcia języka inkluzywnego. Służyły temu głównie twierdzenia: „Zastąpienie ich przyjaznym językiem wcale *nie jest trudne*. IKEA to *proste rozwiązania*, dlatego oddajemy w Twoje ręce *przejrzystą* listę ważnych pojęć i określeń, które warto mieć na uwadze (…). Lektura *nie zajmie Ci dużo czasu*" (Leksykon Dobrego Języka 2024, 4 – wyróżnienia własne). W duchu podtrzymywania dobrej atmosfery czytamy, że nasze działania, nawet jeśli okażą się krzywdzące, to nie dlatego, że taka była nasza intencja: „mając LEKSYKON pod ręką, szybko sprawdzisz, czy używane przez Ciebie zwroty lub określenia mogą być odebrane niezgodnie z Twoimi intencjami" (Leksykon Dobrego Języka 2024, 4). Taki zabieg ma służyć asekuracji: odbiorca jest nakłaniany do zmiany języka, czyli w domyśle jego dotychczasowy sposób komunikacji nie był

odpowiedni. Żeby zachować dobry nastrój audytorium, nadawca podkreśla niecelowość takiej sytuacji. Warto dodać, że w celu okazania szacunku audytorium, zaimki zapisano wielką literą. Te działania mają wzmacniać pozytywne uczucia adresatów względem prowadzonej narracji i realizować zasadę stosowności. Na marginesie trzeba dodać, że przywołana zasada bywa łamana poprzez użycie konwencji w nieadekwatnym kontekście, co również podnoszono w rozmowach. W podcaście padają słowa podważające zasadność jednej ze zmian ortograficznych wprowadzonych w 2026 roku. Chodzi o możliwość zapisywania wielką literą takich określeń jak ‘żółtek’, ‘kitajec’. Makselon zauważa, że użycie wielkiej litery nosi znamiona okazania szacunku odbiorcy. W określeniach pejoratywnych tego szacunku nie ma lub jest on pozorny (Podkast o języku 2024).

4. Podsumowanie

W tym miejscu należałoby użyć klamry i powtórzyć konstatacje ze wstępu, że język, a precyzyjniej jego użycie, kształtuje nasz sposób rozumienia i oceniania rzeczywistości. Ważkość tego narzędzia stała się bodźcem do działań podejmowanych w kontekście negocjowania znaczeń słów. Kampania #ZmieniamyNarracje jest przykładem intencjonalnej narracji wokół pojęcia inkluzywności, a przede wszystkim języka inkluzywnego. Celem była chęć zbudowania świadomości językowej odbiorców, zmiana ich postaw i zachęta do podjęcia działań (w postaci przyjęcia postulowanych rozwiązań komunikacyjnych). Za pomocą różnych technik nakłaniania, m.in. wartościujących epitetów, definicji perswazyjnej, presupozycji, zabiegów służących budowaniu poczucia wspólnoty, wykorzystania techniki autorytetu starano się zbudować określoną wizję inkluzywności – działań postrzeganych jako empatyczne, dobre, słowem: pozytywne. Przytoczone analizy wybranych zabiegów nakłaniających miały na celu rekonstrukcję przyjętej strategii komunikacyjnej. Jednym z najwyraźniejszych aspektów prezentowanych działań było utrzymanie pozytywnej atmosfery przekazu, z uwzględnieniem szacunku do drugiej osoby, przy jednoczesnym budowaniu wiarygodności nadawcy. Wywołanie takich emocji sprzyjało przyjęciu przez odbiorcę tezy akcji: inkluzywność jest pozytywna, dobra i potrzebna. Istotny jest także fakt realizowania działań nakłaniających za pomocą różnych mediów i narzędzi, które wzmacniały się wzajemnie i uzupełniały. Dzięki temu budowano spójną narrację wokół poruszonego problemu.

Nie można zapomnieć, że celem nadrzędnym działań prowadzonych w ramach CSR jest jednak (też) budowanie określonego wizerunku nadawcy, co ma umocnić jego pozycję na rynku. W tym sensie akcję można potraktować nie tylko jako sposób na zwrócenie uwagi na określony problem społeczny, ale też jako narzędzie

służące realizacji wizerunkowych celów firmy, które w efekcie mogą (powinny) przełożyć się na większe zainteresowanie klientów i zysk. Badania pokazują, że jest to coraz skuteczniejsze narzędzie nakłaniające. Przykładowo dla przedstawicieli pokolenia Z, angażowanie się firmy w kwestie społeczne jest argumentem wpływającym pozytywnie na ich decyzje zakupowe (Wolak-Tuzimek i in. 2025). Pozyskując sympatię tej części audytorium, której postawy są zbliżone do prezentowanych w kampanii i która jest zainteresowana tym sposobem rozumienia inkluzywności, firma działa na swoją korzyść. Inkluzywność jest w tym sensie potraktowana jako słowo-wytrych, które ma zadziałać perswazyjnie. W moim przekonaniu ten aspekt pozwala potraktować analizowany materiał jako punkt wyjścia do innych badań. Równie ciekawym problemem byłoby uznanie słowa ‘inkluzywność’ nie jako celu działań perswazyjnych, ale jako instrumentu, swoistej etykiety językowej, która sama w sobie jest lub może być perswazyjna.

Jednak przyjętym przeze mnie założeniem badawczym w tym tekście było pokazanie, w jaki sposób inkluzywność staje się celem perswazyjnym i w jaki sposób jest on realizowany. Omówione działania determinują rozumienie inkluzywności jako świadomości, że, po pierwsze istnieje problem wykluczenia/dyskryminacji, po drugie, że powinniśmy jako społeczeństwo na to reagować w sposób konstruktywny, po trzecie, że komunikacja (werbalna i pozawerbalna) jest sposobem na zniwelowanie problemu, a dotychczasowe sposoby kształtowania treści powinny ulec zmianie. Prezentacja wybranych zabiegów służących perswazji wykorzystanych w omówionej kampanii, pozwala na zdefiniowanie zakresu znaczeniowego tytułowego pojęcia.

Bibliografia

Cialdini, Robert B. Martin, Steve J. Goldstein Noah J. 2016. *Mała wielka zmiana. Jak skuteczniej wywierać wpływ*. Sopot: GWP.

Cialdini, Robert. 2024. *Psychologia perswazji. Wywieranie wpływu na ludzi*. Sopot: GWP.

Dawidziak-Kładoczna, Małgorzata. 2021. „Multimodalność jako narzędzie perswazji w nowej ewangelizacji i katechizacji (na przykładzie vloga Mocno stronniczy ojców Adama Szustaka i Tomasza Nowaka)”. *Res Rhetorica* 8 (1): 24-40. https://orcid.org/0000-0003-3602-2722

Doliński, Dariusz. 2026. „Authority and Persuasion”. W *Vaccines and Vaccinations: A Psychological Perspective: Research and Recommendations*, red. Wojciech Kulesza, Dariusz Doliński, Tomasz Grzyb, 131-145. Cham: Springer Nature Switzerland. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-032-18151-0_9.pdf

Dybalska, Renata. 2004. „Realizacja różnych płaszczyzn komunikacyjnych w wybranych gatunkach wypowiedzi radiowych”. W *Przemoc w języku mediów? Analiza semantyczna i pragmatyczna audycji radiowych*, red. Renata Dybalska, Danuta Kępa-Figura, Paweł Nowak, 145-182. Lublin: Wydawnictwo UMCS.

Furdal, Antoni. 1990. *Językoznawstwo otwarte*. Warszawa: Ossolineum.

Gajda, Mateusz. 2025. „Wprowadzenie". W *Różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy*, red. Mateusz Gajda, 9-13. Warszawa: Wolters Kluwer.

Gajlewicz, Michał. 2009. *Techniki perswazyjne. Podstawy.* Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Gross-Gołacka, Elwira. 2025. „Różnorodność i inkluzywność w organizacji – w kierunku budowania inkluzywnego środowiska pracy". W *Różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy*, red. Mateusz Gajda, 15-40. Warszawa: Wolters Kluwer.

Grzegorczykowa, Renata. 1991. „Problem funkcji języka i tekstu w świetle teorii aktów mowy. W *Język a kultura*. T. 4: *Funkcje języka i wypowiedzi*, red. Jerzy Bartmiński, Renata Grzegorczykowa, 11-28. Wrocław: Wiedza o Kulturze.

Habrajska, Grażyna. 2020. *Perswazja i manipulacja w komunikacji. Wybrane zagadnienia*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Hogan, Kevin. 2010. *Psychologia perswazji*. Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.

IKEA. 2023. https://www.ikea.com/pl/pl/newsroom/corporate-news/slowami-kreujemy-rzeczywistosc-nowa-kampania-ikea-zmieniamynarracje-pub03c32970/ (dostęp: 20.04.2026 r.).

IKEA. 2023a. https://www.ikea.com/pl/pl/this-is-ikea/community-engagement/zmieniamy-narracje--pub2fc69f50/ (dostęp: 20.04.2026 r.).

Kępa-Figura, Danuta. 2008. „Tusk-Kaczyński – językowe środki perswazji w kampanii wyborczej 2005", W *Media dawne i współczesne*, red. Bogumiła Kosmanowa, 151-162. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

Kiereś-Łach, J. M. 2026. „Rola uśmiechu w actio: między ekspresją niewerbalną a perswazją retoryczną". *Res Rhetorica* 13(1), 4-22. https://doi.org/10.29107/rr2026.1.1

Kołodziejek, Ewa. 2021. „Etyczność języka w komunikacji". W *Poradnik: jak mówić i pisać o grupach narażonych na dyskryminację. Etyka języka i odpowiedzialna komunikacja*. https://etykajezyka.pl/wp-content/uploads/2021/03/ETYKA-JEZYKA-Poradnik-FH-WYDANIE-1.pdf.

Kołodziejek, Ewa. 2022. „Normatywne aspekty komunikacji inkluzywnej". *Studia Językoznawcze* 21: 23-34. https://doi.org/10.18276/sj.2022.21-02, 23–34

Konfederacja Kobiet RP. 2025. *Niespodziewany zwrot. Jak on nas ucieszył!* https://konfederacjakobiet.pl/2025/07/niespodziewany-zwrot-jak-on-nas-ucieszyl/ (dostęp: 30.04.2026).

Leksykon Dobrego Języka. 2024. https://www.ikea.com/pl/pl/local-apps/pdf/Leksykon-dobrego-jezyka.pdf (dostęp: 28.04.2026).

Lisicki, Paweł. 2025. „Jeden dzień z życia cywilizacji wolności. Jak Zachód promuje antywartości". *Do Rzeczy* https://dorzeczy.pl/opinie/819833/jeden-dzien-z-zycia-cywilizacji-wolnosci-jak-zachod-promuje-antywartosci.html (dostęp: 30.04.2026).

Mendroch-Karbowska, Monika. 2024. #ZmieniamyNarracje – rozmowa z Maciejem Makselonem. https://radio357.pl/podcasty/audycje/zmieniamynarracje/. (dostęp: 30.06.2026).

Modrzejewska, Ewa. 2012. „Lógos, éthos, pathos w praktyce medialno-politycznej. Środki przekonywania w cytowanych wypowiedziach opozycji". *Forum Artis Rhetoricae* 2: 55-78. https://retoryka.edu.pl/wp-content/uploads/2018/05/far2_2012_art5.pdf

Nasalski, Ignacy. 2020. „Funkcje i dysfunkcje języka inkluzywnego, ze szczególnym uwzględnieniem asymetrii rodzajowej w języku polskim". *Socjolingwistyka* 34: 245-294. https://doi.org/10.17651/SOCJOLING.34.17

Olszański, Michał. 2024. *#ZmieniamyNarracje – Rozmowa z Kaliną Czwarnóg.* https://radio357.pl/podcasty/audycje/zmieniamynarracje/odcinek/492787/. (dostęp: 30.06.2026).

Pataj, Magdalena. 2021. *Kampanie społeczne promujące zdrowie w Polsce w latach 1989-2020*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.

Pisarek, Walery. 1976. *Język służy propagandzie*. Kraków: Ośrodek Badań Prasoznawczych „Prasa – Książka – Ruch".

Podkast o języku. 2024. *Empatia w języku. O językowych wykluczeniach, wpływie słów na świat i zasadach dobrego języka*. https://www.youtube.com/watch?v=VQaPOgEGZqc (dostęp: 30.04.2026).

Rosenberg, Marshall B. 2016. *Porozumienie bez przemocy. O języku życia*. Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.

Sobczak. Barbara. 2009. „Retoryka a niejęzykowe środki komunikacji". *Poznańskie Studia Polonistyczne Seria Językoznawcza* 15: 57-76. https://doi.org/10.14746/pspsj.2009.15.4

Sobczak, Barbara. 2014. „O definicjach retorycznych (na przykładzie hasła gender)". *Forum Artis Rhetoricae* 4: 41-59.

Sobczak, Barbara. 2019. „Autopromocja stacji telewizyjnych z perspektywy retorycznej. Techniki perswazyjne". W *Tropami retoryki i stylistyki dziennikarstwa*, 77-98. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Spasova, Lyubomira. 2025. „Susceptibility to authority figures in advertising with persuasive strategies – age differences in perception". *Business & Management Compass. University of Economics Varna* 69 (3): 33-47. https://doi.org/10.56065/w2gmdv17

Studziński, Jakub. 2025. „Inkluzywny język w kulturze i instytucjach kultury. Rola języka w budowaniu i kształtowaniu wrażliwości". W *Praktyki Otwartości*, 120-131. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

Szymanek, Krzysztof. 2004. *Sztuka argumentacji. Słownik terminologiczny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Tarczydło, Beata. 2013. „Kampania społeczna w teorii i praktyce". *Studia Ekonomiczne* 157: 225-234.

Tokarz, Marek. 2003. „Argumentacja i perswazja". *Filozofia Nauki* 1 (41): 7-41.

Warchala, Jacek. 2016. „O pewnych warunkach perswazji". *Artes Humanae* 1: 69-86. https://doi.org/10.17951/artes.2016.1.69.

Wasilewski, Jacek, Skibiński, Adam. 2008. *Prowadzeni słowami. Retoryka motywacji w komunikacji publicznej*. Warszawa: Difin.

Wielki słownik języka polskiego. 2026. https://wsjp.pl/index.php/haslo/podglad/37305/zmienic/3943971/swiat (dostęp: 28.04.2026 r.).

Wolak-Tuzimek, Anna, Kaliszczak, Lidia, Sieradzka, Katarzyna, Wójtowicz, Łukasz. 2025. „Etyczność i odpowiedzialność jako nowe fundamenty konkurencyjności organizacji – CSR z perspektywy młodego pokolenia konsumentów". *Journal of Modern Science*, 63(3), 329–346. https://doi.org/10.13166/jms/210129.

Wołkowicka, Aleksandra, Dąbrowski, Sławomir. 2012. „Społeczna odpowiedzialność biznesu a konkurencyjność przedsiębiorstwa". *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30: 79-89.

#ZmieniamyNarracje. 2024. https://radio357.pl/podcasty/audycje/zmieniamynarracje/ (dostęp: 29.09.2026 r.).