

**Zbigniew Nęcki\***

## Chwyty negocjacyjne – przegląd zagadnień

### Wprowadzenie

Specyfika dyskursu negocjacyjnego polega na uniwersalności tematyki i konfliktowości sytuacji komunikacyjnej. Na każdym z pięciu poziomów negocjacji – diada, grupa, organizacja, regionalny operator, narodowość – pojawia się wiele wątków, nie zmienia się jednak to, że między rozmówcami istnieje minimalne, małe, spore, duże lub wielkie napięcie związane z odmiennością rozmaicie definiowanych interesów. Negocjacje są „więc sekwencją posunięć komunikacyjnych, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów”<sup>1</sup>. Przebieg rozmów może być sterowany wartością wspólnego porozumienia „win – win” lub wartością jednostronnej korzyści „win – lose”. Oczywiście, te dwa krańcowe stanowiska są kotwicami wymiaru, na którym umieścić można pośrednie stany orientacji egocentrycznej i kooperacyjnej. Przy nastawieniu kooperacyjnym można oczekiwać znacznie mniejszej orientacji manipulacyjnej, przy nastawieniu na korzyść jednostronną manipulacje i chwytów mogą być wykorzystywane intensywnie dla uzyskania zamierzonego efektu. Omawiając możliwości stosowania chwytów, należy też uwzględnić poziomy procesów poznawczych: od automatycznych i nieświadomych (np. indukcja subliminalna wg Bryana Keya), po świadome i stosowane z premedytacją, tzw. pranie mózgu<sup>2</sup>. Również zakres oddziaływania ma swój wymiar – poczynając od wywierania wpływu na jedną osobę, przez małą grupę, aż do manipulacji zbiorowych<sup>3</sup>. Wreszcie trzeba też

---

\* Prof. dr hab., Wydział Psychologii i Nauk Humanistycznych, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza-Modrzewskiego, e-mail: [zbigniew.nlecki@list.pl](mailto:zbigniew.nlecki@list.pl).

1 Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 2011, s. 17.

2 D. Winn, *Manipulowanie umysłem: pranie mózgu, warunkowanie, indoktrynacja*, przeł. A. Sosenko, Wałbrzych 2000.

3 G. Le Bon, *Psychologia tłumu*, przeł. Z. Poznański, Warszawa 1899; M. Tokarz, *Argumentacja, perswazja, manipulacja*, Gdańsk 2006.

uwzględnić odmienność technik: od czysto werbalnych, przez mieszane, aż do technik czysto niewerbalnych<sup>4</sup>. Kolejny rodzaj uporządkowania sytuacyjnej odmienności dyskursu dotyczy obiektów będących przedmiotem rozmów. Nawiązując do teorii wymiany<sup>5</sup>, można stwierdzić, że zmienność tematyki związana jest z poziomem konkretności/abstrakcyjności obiektów, poczynawszy od negocjowania na poziomie bardzo konkretnym, takim jak wymiana pieniędzy, przez towary, usługi, informacje, status, aż do negocjowania relacji emocjonalnych i typu więzi interpersonalnej – a więc tematyki bardzo od konkretności oddalonej, choć jak najbardziej realnej.

## Podstawowe formy negocjacyjnych manipulacji

Gradacja możliwości manipulacyjnych jest znaczna, poczynając od łagodnych nie-domówień, a kończąc na działaniach agresywnych, wojnie psychologicznej, mobbingu i poniżeniu. Poniżej omawiam klasyczne formy tych chwytów.

1. Tworzenie sytuacji stresującej. Poziom fizyczny to kształtowanie otoczenia (środowiska) negocjacji tak, by było uciążliwe dla rozmówcy. Hałasy, głośne dźwięki, niepożądane wonie, niewłaściwa temperatura, niewygodne siedziska to przykłady. Drugi poziom to napięcie wynikające z obecności osób trzecich (jako świadków czy obserwatorów lub ekspertów), które reprezentują wrogie otoczenie lub bardzo wysoki poziom władzy, autorytetu. Ich obecność może onieśmielać i blokować spontaniczną aktywność konwersacyjną.

2. Ataki personalne – wszelkie zachowania i wypowiedzi ukierunkowane na wywołanie stanu niepewności, niższości, poczucie bycia lekceważonym, poniżanym, nieważnym. Ostre epitety albo złośliwe określenia czy puszczane mimochodem uwagi krytyczne o rozmówcy mają podważyć jego pewność siebie i zmiękczyć stanowisko. Aluzje do pochodzenia, poziomu intelektualnego, moralności, pozycji społecznej mogą być bardzo raniące.

3. Taktyka cykliczna, przeplatanie dobrych wypowiedzi ze złymi, negatywnymi. W wersji prototypowej spotykana jest pod nazwą „dobry – zły policjant”. Dokuczanie na zmianę z życzliwością wywołuje dyskomfort i poczucie zagubienia, co zwiększa poziom gotowości do ustępstw poprzez oszołomienie i budowanie niejasności poznawczej.

4. Stosowanie groźby. Komunikaty o charakterze groźby stosowane są znacznie częściej niż powinny. Jej celem jest oczywiście wywołanie pożądanego zachowania u odbiorcy. Jest to więc forma rozkazu zawierającego i polecenie, i *explicit* konsekwencje nieposłuszeństwa. Zarówno rodzinne, jak i międzynarodowe czy zawodowe sytuacje zawierają elementy groźby. Badania Mortona Deutscha i Pe-

4 D. Morris, *Magia ciała*, przeł. B. Ostrowska, B. Piotrowska, Warszawa 1993.

5 U. Foa, E. Foa, *Resources Theory: Interpersonal Exchange*, New York 1980.

tera Colemana<sup>6</sup> wykazały, że jeśli w sytuacji eksperymentalnej daje się osobom badanym przewagę dzięki szansie na wymuszanie uległości poprzez groźby, to egzekwują przewagę bardzo chętnie, co doprowadza do eskalacji konfliktu. Zablokowanie możliwości stosowania groźby poprawia wyniki negocjacji, zmuszając uczestników do rozsądniejszych niż straszenie posunięć. Wyrównanie pozycji skłania do przyjęcia perspektywy wspólnego poszukiwania korzystnych obustronnie rozwiązań.

5. Wojna pozycyjna – to usztywnienie stanowiska w jednej tylko wersji, w wyniku czego nie ma możliwości uzyskania rozwiązania kompromisowego, a jedynie jednostronne ustępstwa lub zerwanie rozmów. Można tu wyróżnić takie formy, jak odmowa negocjowania (*nie, bo nie*), ekstremalne żądania, odwołanie do nieobecnego decydenta, regresja rozmów do poziomu najprostszej wypowiedzi TAK lub NIE, czyli do bezwarunkowego przyjęcia oferty.

6. Kolejny typ pospolitych chwytów to ingracjacje. Jest to zestaw manipulacji odwołujących się do emocji interpersonalnych, do zdobywania życzliwości partnera poprzez ekspresję własnego, nieszczerego nastawienia emocjonalnego. Nie chodzi tylko o proste kłamstwa, lecz o całą serię działań budujących fałszywe obrazy w trakcie autoprezentacji i zachowania relacyjnego. Mistrzostwo osób stosujących tę formę wymaga od nich kilku podstawowych sekwencji komunikacyjnych: komplementy i pochlebstwo, maskowanie odmienności a podkreślanie podobieństwa i konformistyczne uleganie, prezentacja swoich pozytywnych właściwości i atrybutów (nieistniejących) oraz ujawnianie swych słabych stron, wad i niepowodzeń, czyli autoprezentacja negatywna, nastawiona na wywołanie litości, współczucia, empatycznego wsparcia. Cel wspólny tych posunięć to zdobycie przychylności rozmówcy poprzez prezentację takiego obrazu siebie, by był atrakcyjny dla drugiej strony.

7. Makiaweliczne podejście do komunikacji negocjacyjnej nawiązuje do nauk Niccola Machiavellego, autora pierwszego podręcznika manipulacji społecznej (zwanej później socjotechniką), czyli słynnej książki pt. *Księżę* z roku 1532. Warto przypomnieć kilka idei dość trafnie opisujących wiele sytuacji negocjacyjnych, pamiętać jednak trzeba, że Machiavelli miał głębokie przekonanie o złej naturze człowieka, jego egoizmie i tendencyjności. Charakteryzuje przeciętnego człowieka, przypisując mu kapryśność, zmienność, powierzchowność myślenia, uleganie demagogicznym ideom. Przekonać ludzi można jedynie dzięki budowaniu złudzeń, obietnicom bez pokrycia, wizjom kuszącym, choć nierealnym. Nakłaniając władców do manipulacji, Machiavelli uzasadnia to dobrem publicznym – chłodne wyrachowanie i surowość postępowania sprzyjają pomyślności, bo tłumią złe motywacje. Siła buduje prestiż, a ten posłuch, dzięki czemu można utrzymać

<sup>6</sup> Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka, red. M. Deutsch, P. Coleman, przeł. M. Cierpisz, Kraków 2005.

ludzi w korzystnym dla siebie systemie. Tak myślą i w negocjacjach ci, dla których cel główny to korzyść własna. Jakże to częste, ale nie można przyjmować, że powszechne. A jednak badania empiryczne potwierdzają negocjacyjną przewagę osób makiawelicznych nad osobami o niskim wskaźniku tej cechy. W trudnych negocjacyjnych sytuacjach makiaweliści znacznie łatwiej utrzymują nad sobą kontrolę, są znacznie bardziej zorientowani na chłodne obserwowanie sytuacji i innych ludzi, dzięki czemu mają trafniejsze rozeznanie w tym, czego ludzie chcą i do czego dążą. Są też znacznie bardziej zorientowani na korzyści materialne, uznanie społeczne i podziw. W efekcie uzyskują znacznie korzystniejsze dla siebie kontrakty. Dodajmy, że podobnie jak w innych formach manipulacji, chwytów te są skuteczne na krótką metę, na dłużej budzą opór i odrzucenie. Brak skrupułów bywa widoczny, a jeśli nie łączy się z przewagą ekonomiczną i społeczną – wywołuje reakcje potępienia i odrzucenia.

8. Podobne w duchu chwytów przedstawia Artur Schopenhauer<sup>7</sup>, opisując dialektykę erystyczną, w której nie chodzi o prawdę, lecz o rację, wymuszenie przyjęcia swego zdania. Wszystko, co sprzyja skutecznemu wmawianiu innym swoich racji jest usprawiedliwione, wszelkie fałszy, kłamstwa i oszustwa są dobre, jeżeli są skuteczne. Dialektyka erystyczna to sztuka dyskusowania w taki sposób, by zachować pozory racji, bez względu na to, jak się to ma do prawdy. Cóż, jest to krańcowe ujęcie, które w wersji prototypowej zapewne prowadzi do korzyści, ale w dalszej konsekwencji – do zniszczenia relacji negocjacyjnej, choć daje korzyści krótkotrwałe. Interesujący zestaw chwytów niech zilustruje jeden, bezpośrednio związany z komunikacją, czyli chwyt numer 12 – manipulacja nazwą. Przykładów takich można przytoczyć setki, np. co dla kogoś jest „głęboką wiarą” (plus), dla innego może być „fanatyzmem” (minus), można też powiedzieć „ksiądz” albo negatywnie – „klecha”, może być pozytywny „oszczędny”, ale tuż obok jest „skąpiec”. Obiektywny stan rzeczy liczy się tu mniej niż subiektywne działanie ku narzuceniu swego tonu ewaluacji. Poprzez przesunięcie słownego określenia zachowania uzyskujemy pożądaną przez siebie efekt – uznanie lub odrzucenie. Chwyt nr 30 to manipulacja autorytetem nadawcy – dziennikarze nie są wiarygodni, ale naukowcy utrzymują (jeszcze) wysoki poziom wiarygodności swych stwierdzeń. Generalnie więc ta droga manipulacji jest oparta na sterowaniu wyobraźnią i emocjami ze znacznym ograniczeniem racjonalnej i logicznej nici przekonywania.

9. Duży ładunek chwytów i manipulacji podobnych do opisanych powyżej zawiera Leona Festingera teoria dysonansu poznawczego<sup>8</sup>. Dysonans poznawczy, opisany w badaniach Festingera, to często nieświadoma manipulacja obrazem siebie (automanipulacja), partnera, otoczenia, a nawet obrazem użyteczności wyniku rozmów. Można przyjąć, że to totalna forma manipulacji w dużym stopniu reali-

7 A. Schopenhauer, *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*, przeł. T. Kotarbiński, Kraków 1973.

8 L. Festinger, *A Theory of Social Comparison*, „Human Relations” 1954, no. 7, s. 114–140.

zowana bezwiednie. Przypomina to funkcję maskującą mechanizmów obronnych wymienianych w koncepcji psychoanalitycznej, takich jak racjonalizacja, wyparcie, sublimacja czy projekcja. Istotą mechanizmów obronnych jest redukcja napięcia psychicznego wywołanego negatywnymi obrazami rzeczywistości, ale nie poprzez zmianę sytuacji, ale poprzez zmianę percepcji i interpretacji niechcianych zdarzeń. Jeden przykład może zilustrować działanie wszystkich tych procesów, potocznie nazywa się „słodka cytryna”. Gdy zdarza się nam doświadczać „kwaśnych” przeżyć (np. brak biletów na ulubiony koncert), budujemy „racjonalne” przekonania o tym, jak wiele czasu dzięki temu uzyskaliśmy na inne przyjemne działania, a więc słodzimy ów kwaśny moment. Podobnie w sytuacji nieprzyjemnego dysonansu poznawczego. Dla redukcji dysonansu negocjatorzy skłonni są zmieniać sposób dostrzegania korzyści i strat tak, by dopasować przeżywanie do realnych możliwości. Jeśli nie mogą uzyskać lepszej ceny, to mogą zmienić punkt porównań, tak że owa początkowo niekorzystna cena stanie się „oswojona” („inni zapłacili znacznie więcej za tę wycieczkę”). Konkretny, przekonujący przykład pochodzący z precyzyjnie zaplanowanych eksperymentów to zmiana oceny zabawki przez dzieci po tym, gdy dowiedziały się, że zabawka ta jest niedostępna, ale mogą dostać bardzo podobną, może być ona ich. Opcja niemożliwa „odpłynęła” w dół, opcja możliwa – w górę, choć kilka minut temu oceny zabawek były identyczne. Odnosi się to oczywiście do wszystkich nas, bez względu na wiek, płeć, wykształcenie i stanowisko. Tendencja do redukcji dysonansu opiera się na emocjonalnych przeżyciach, a nie na racjonalnych decyzjach.

10. Teoria osobowości i interakcji bezpośrednio związana z negocjacjami to *analiza transakcyjna* Erica Berne’a<sup>9</sup>, która w samej swej nazwie ma negocjacyjny termin „transakcja”, czyli handel wymienny, coś za coś. Dokładniej mówiąc, chodzi o to, że zachowania społeczne człowieka regulowane są typem wymiany, stanem ego i kolejnymi wypłatami uzyskiwanymi w trakcie interakcji z danymi osobami. Pojęcie podstawowe GŁASK to albo fizyczny, albo symboliczny mechanizm nagradzania wzajemnego. Manipulacje tu polegają na grach i pseudogłaskach, udawanych, nieszczerych. Gdy uzyskujemy równorzędne nagrody (głaski o podobnej wartości), wtedy interakcja jest harmonijna, a partnerzy wynoszą satysfakcję z wymiany. Negocjacje w ich wydaniu emocjonalnym mogą jednak kończyć się gorzej, wymianą „ciosów”, czyli baza negocjacji staje się negatywna. Transakcje prowadzą do wzajemnego szkodenia sobie stron. Berne przewiduje też wariant z asymetrią korzyści, czyli relacje korzystne jednostronnie lub prowadzące do korzyści nierównych. Generalnie jednak w dłuższych seriach dojść musi do wyrównania poziomu wzajemnych wypłat (ilości i rodzaju głasków). Kolejne miejsce na chwyt i manipulacje to *gry interpersonalne*, mistrzowsko opisane przez Berne’a. Polegają one na wymuszaniu uznania i aprobaty poprzez zachowania prowokujące do

<sup>9</sup> E. Berne, *W co grają ludzie?*, przeł. P. Izdebski, Warszawa 1987.

z góry przewidywanych zachowań o charakterze wsparcia. Korzyść emocjonalnie wartościowa to zmuszenie innych do skoncentrowania uwagi na danej osobie i wyrażenia wobec niej aprobaty, uznania, podziwu, współczucia lub nawet litości. Ten podstawowy społecznie moment można uzyskać przez grę, np. „drewniana noga” (osoba, której nic nie wychodzi, ciągle spotyka się z niepowodzeniami) – zmusza to do wyrażenia współczucia i wsparcia. Podobnie, „Tak, ale...” to gra wskazująca na kolejne trudności, jakich doświadcza gracz, usiłując dopiąć swego – „Tak, ale nie mam pieniędzy...; Tak, ale nie mam możliwości...; Tak, ale nie znam tam nikogo...” itd. Gra toczy się tak długo, aż partnerowi nie wystarczy cierpliwości i zrywa rozmowy. Trzeba wtedy zmienić gracza. Z nowym rozmówcą gra się może powtórzyć i trwać całkiem długo. Skarbiec gier opisany w tej koncepcji to niewyczerpany niemal zestaw chwytów i gierek spotykanych w codziennych sytuacjach społecznych. Gramy w pracy, w domu, w łóżku, w sklepach, za kierownicą, w szkole i w życiu publicznym, a korzyścią są „wyłudzone” emocjonalne „głaski”, czyli uzyskanie uwagi innych i ich choćby pozorne uznanie.

11. Inne koncepcje psychologiczne także przewidują pojawianie się w relacjach dużego ładunku manipulacji. Właściwie każda z większych teorii osobowości i interakcji zawiera elementy dwuznacznych często oddziaływań na ludzi. W wielu podstawowych koncepcjach osobowości, takich jak behawioryzm, psychoanaliza, teoria poznawcza czy teoria ról społecznych pojawia się mechanizm z pogranicza perswazji i manipulacji. Behawioryzm widzi to w kategoriach nagród i kar – jak na sznurku możemy prowadzić każdego, gdy znamy jego preferencje, czyli to, co uważa za korzyść, nagrodę i co uważa za karę, stratę. Ba, możemy go tego nauczyć, podobnie jak warunkując (tresując) psy, możemy skłonić je do radości na widok pana z miską pokarmu i przerażenia, gdy widzą pana z groźnym kijem, narzędziem karania. W psychoanalizie chwyt to głównie mechanizmy ego, a w psychologii poznawczej – sposób dostrzegania i interpretowania otoczenia, ludzi, życia. To także zależy od kontekstu i wpływów społecznych, a nie od obiektywnej treści zdarzenia. Definiowanie wroga czy sojusznika to właśnie przykłady manipulacji na poziomie społecznym<sup>10</sup>.

12. Rozwinięciem manipulacji do wymiarów nieomal monsturalnych jest koncepcja programowania neurolingwistycznego, w skrócie NLP. Krytyczna analiza tej teorii wskazuje, że nie wszystkim dopowiada wizja handlu i dystrybucji dóbr jako bezgranicznego poletka uprawiania kombinacji, oszustwa, kręactwa i eksploatacji klientów<sup>11</sup>. Śmiałą, choć niekoniecznie przekonującą obronę tej teorii przestawił Lucas Derks, tytułując swą książkę właśnie manipulatorsko: *Techniki NLP w tworzeniu*

<sup>10</sup> V. Volkoff, *Dezinformacja – oręż wojny*, przeł. A. Arciuch, Warszawa 1991; W.B. Key, *Media Sexploitation*, New Jersey 1977.

<sup>11</sup> R. Żak, *Nie myśl, że NLP zniknie*, Warszawa 2016; K. Hogan, J. Speakman, *Ukryta perswazja – psychologiczne taktyki wywierania wpływu*, przeł. D. Kuczyńska-Szymala, Gliwice 2007.

*dobrych związków z ludźmi*<sup>12</sup>. Opisuje w niej takie fenomeny „dobrych układów”, jak uzależnienie od przywódców sekt, bezlitośnie wykorzystujących swych wielbicieli, czy podsuwanie modeli komunikowania dla sprawniejszego „oczarowania” rozmówcy. Ilość i jakość rozmaitych gier i chwytów w tych relacjach jest znaczna. Oto przykładowo starannie przygotowane zestawienie najsilniejszych perswazyjnie słów w wypowiedzi marketingowej, rekomendowane do wykorzystania bez względu na rzeczywiste cechy oferty: *pieniądze, ty, oszczędzać, wyniki, zdrowie, łatwy, miłość, odkrycie, sprawdzony, nowy, bezpieczeństwo, gwarancja*. Całkowita koncentracja na skuteczności z pominięciem etyki, zasad moralnych, przyzwoitości biznesowej przejawia się też w innych radach, jakich udzielają zwolennicy tej „szkoły” – oto kilka przykładów (numeracja chwytów pochodzi z oryginału):

7. Potwierdzaj ruchem głowy, że rozmówca ma rację, nawet gdy wiesz, że jej nie ma;
8. Staraj się zarazić rozmówcę swymi gestami;
9. Okazuj entuzjazm nawet przy mówieniu „podaj mi sól”;
10. Graj na wzajemności – podaruj mu drobiazg...;
11. Zwiększaj swą wiarygodność przyznaniem się do małego błędu...;
13. Wskaż wspólnego wroga, czającego się w otoczeniu, może być wymyślony;
15. Wyrażaj podziw dla rozmówcy – uznanie i szacunek – możliwie szczerze;
16. Wprowadź zaskoczenie, szok i nowinki o cechach ciekawostek;
25. Cena 599 skłania do zakupu bardziej niż cena 600.

Jak widać, kombinacja porad uwzględnia najróżniejsze poziomy oddziaływania, od drobnych gestów poczynając, a na finalnych decyzjach handlowych kończąc. Nie ma znaczenia szczerść, prawda czy uczciwość. Liczy się tylko skuteczność. Taka krańcowa postawa jest – niestety – dość często aprobowana w środowiskach marketingowych. Jej popularność wśród osób pracujących jako przedstawiciele handlowi jest zaskakująco wysoka.

13. Również zmasowany, choć realizowany indywidualnie, poziom manipulacji to słynne *pranie mózgow* poprzez „trzy D”. Wymaga to krańcowych oddziaływań, warunków więziennych, ale jest skutecznym sposobem wprowadzania ofiary w stan całkowitego uzależnienia od oprawców. Trzy etapy *prania* to:

- *Debilitation*: ogłupienie, oszołomienie przez deprywację sensoryczną i społeczną;
- *Dread*: przerażenie, sparaliżowanie strachem poprzez tortury;
- *Dependency*: uzależnienie przez huśtawkę nastrojów.

Po dwu miesiącach „obróbki” można z każdego człowieka zrobić sympatyka lub wroga dowolnych idei – dwa tygodnie „oszołomienia”, dwa tygodnie „dręczenia”, cztery tygodnie „tresury”. Oto chińska szkoła manipulacji totalnej<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> L. Derks, *Techniki NLP w tworzeniu dobrych związków z ludźmi*, przeł. J. Mink, Gdańsk 2003.

<sup>13</sup> D. Winn, dz. cyt.

14. Podstawową pozycją w omawianej tematyce perswazji i manipulacji jest wieńcząca lata badań i praktyki społecznej praca Roberta Cialdiniego *Wywieranie wpływu na ludzi – teoria i praktyka*<sup>14</sup>. Wszechstronny przegląd obejmuje niemal wszystkie konteksty życia społecznego, a uporządkowany jest w ramach ośmiu reguł wywierania wpływu – i korzystnego, i niekorzystnego dla partnera. Przy nawet bardzo krytycznej ocenie oszukaństwa, kłamstwa i wszelkich kombinacji psychologicznych trzeba autorowi przyznać rację w jego przesłaniu – wiedza ma funkcję ostrzeżenia, pomaga się bronić. Chcąc wyrzucić na innych wpływ, mamy więc do dyspozycji taki np. sposób jak manipulacja wzajemnością, która jako rzeczywista norma jest oczywiście wskazana, ale której nadużywanie łatwo sobie wyobrazić, zwracając uwagę na dysproporcje w ramach wzajemności („ja tobie daję sto jabłek, ty mi dajesz pięć”). Podobnie jest z pozostałymi regułami, a więc zaangażowanie i konsekwencja (zależy, w czym owa konsekwencja się przejawia), społeczny dowód słuszności (wola większości nie zawsze jest korzystna, co wstrząsająco ilustruje przypadek zbiorowego samobójstwa prawie tysiąca ludzi w Jonestown w 1978 r.), lubienie i sympatia (szczerza czy udawana), autorytet (prawdziwy czy naciągany), niedostępność (przyciąga i wzmacnia wartość znikającego obiektu) oraz automatyzmy (bezmysłne wartościowanie dóbr w oparciu o nawyki). Wniosek jest pouczający, choć dość oczywisty – właściwe i przydatne dla standardowych warunków życia reguły społeczne w pewnych okolicznościach przybierają formę bezwzględnych manipulacji.

### Strategie negocjacyjne i ich realizacja w formie taktyk werbalnych i behawioralnych

Przejdźmy do przeglądu strategii i taktyk negocjacyjnych z obszaru dyskursu czysto negocjacyjnego. Konstruktynne i destrukcyjne chwytty są stosowane w rozmaitych układach i rozmowach w sposób niemal nieograniczony. Najciekawsze i najważniejsze z powszechnie spotykanych posunięć warto opisać nieco dokładniej, by scharakteryzować specyfikę chwytów w negocjacjach. Trzeba tu pominąć dość zbliżoną tematykę reklamy i aktywnego marketingu (np. słynne „cztery P”), choć i tam od manipulacji aż się roi, gdyż wtedy opracowanie musiałoby być wielokrotnie większe. Skupię się na fenomenie bezpośrednich rozmów negocjacyjnych, zdając sobie sprawę z tego, że różnice i jednoznaczne wyznaczanie granic jest bardzo trudne. Handlowe, społeczne, ekologiczne, ideologiczne, publiczne czy polityczne negocjacje, podobnie jak działania sprzedażowe (np. ustalanie ceny towarów FMCG), można zaliczyć i do negocjacji, i do dyskursu o innym typie – granice nie są tu ostre. Przedstawione poniżej uporządkowanie strategii wynika z typu

<sup>14</sup> R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, przeł. B. Wojciszke, Gdańsk 1993.



intencji podstawowych, kontekstu rozmów, przyjętego stylu negocjacji, zamiarów i celowości danych postępowań<sup>15</sup>.

### Strategia zerowa – przygotowanie BATNA i blefu

Zanim podejmiemy rozmowy – czyli w fazie przygotowań – do najważniejszych zadań należy sprawdzenie własnej sytuacji pod kątem możliwości wyboru partnerów w interesach i rynkowej dostępności alternatywnych obiektów. Akronim BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*) – najlepsza alternatywa do negocjowanego kontraktu – to możliwość zastosowania wielu chwytów. Najpopularniejszym jest fałszowanie informacji na swój temat, przez co druga strona może mieć błędne wrażenie na temat tego, jakie mamy możliwości. Stosuje się tu bezpośrednio kłamstwo, podstawionych klientów (osoby udające interesantów), manipulacje miejscem prowadzenia rozmów tak, by budowały poczucie naszego prestiżu oraz dowolnie niedopowiedziane i przekształcone dane na stosownej stronie internetowej. Sens tych i wielu innych chwytów budujących wrażenie posiadania wyboru kontrahentów to wzmacnianie swej pozycji negocjacyjnej<sup>16</sup>.

### Strategia pierwsza – otwarcie licytacji w bezpośrednich rozmowach

Najczęściej przyjmuje się możliwość stopniowania poziomu otwarcia (pierwszej oferty) między dwoma krańcowymi stanowiskami wymiaru aspiracji negocjacyjnych. Czyli ambitne, krańcowo korzystne dla siebie otwarcie (metaforycznie zwane „strzałem w niebo”) lub przeciwnie – „niska piłka”, otwarcie licytacji pozornie bardzo korzystne dla partnera, a niekorzystne dla siebie. Wist ambitny powoduje „zakotwiczenie” rozmów w strefie odpowiednio wysokiej, co pozwala oczekiwać korzystnego dla siebie kontraktu. Chwyty ukryte w podejściu przeciwnym polegają na niedopowiedzeniach maskujących minusy oferty („koń trojański”). To słynne drobnym druczkiem dopisywane na dole umowy warunki, których sens podważa znaczenie umowy, ale są tak ulokowane, że często niedostrzegane.

### Strategia druga – przełamywanie impasu

Impas jest standardową sytuacją w trakcie rozmów negocjacyjnych, zawieszeniem postępu w dążeniu do porozumienia lub zawieszeniem rozmów w ogóle. Nakładają się tu dwa trendy, czyli właściwa, korzystna aktywność w celu dojścia do po-

<sup>15</sup> B. Eunson, *Negotiation Skills*, Brisbane 1994.

<sup>16</sup> M. Bazerman, M. Neale, *Negotiating Rationally*, New York 1992; Z. Nęcki, dz. cyt.; R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, przeł. R.A. Rządca, Warszawa 1990; M. Skała, *Manipulacja odczarowana – 777 skutecznych technik wpływu*, Gliwice 2015.

rozumienia z tendencją do dominacji, aktywnością wymuszającą zgodę na przyjmowanie stanowiska niechcianego. Jedną z technik przełamania impasu to np. podzielenie różnicy między zgłoszonymi stanowiskami, najczęściej pod względem ceny („krakowskim targiem”). Jest to zachowanie właściwe w większości sytuacji, ale przy nieuzasadnionych wyjściowych ofertach dojdzie do dysproporcji wartości, bardziej korzystnych dla ambitniejszego gracza. Wtedy taktyka „krakowskim targiem” prowadzi do przegranej. Inne podejście do przełamania impasu wymaga zastosowania tzw. obiektywnych kryteriów – a więc odejścia od subiektywnych oczekiwań i swoich chęci, uzasadnionych subiektywnie lub nieuzasadnionych. Brzmi to całkiem niewinnie, jednak owe obiektywne kryteria bywają bardzo mało obiektywne, trudne do konkretyzacji. Bo cóż może się kryć pod hasłem „uczciwa cena” – jakie jest kryterium odróżniania ceny uczciwej od nieuczciwej? Albo wysokości płac? Albo honorarium autorskie za książkę? – oczywiście, jest pewne kryterium w postaci średniej ceny rynkowej, ale w wielu sytuacjach nieco bardziej skomplikowanych obiektywizm staje się niedostępny. Następną taktyką zwiększenia szansy na pokonanie impasu to „umowy na czas próbny”, często stosowana w procesie zatrudniania nowych pracowników. To dobry sposób na impas, jeśli nie można podjąć decyzji o trwałym kontrakcie, ale możliwości manipulacji dotyczą tu długości okresu próbnego, form i warunków jego zakończenia. A także znacznej większej ilości wątpliwych warunków. Niemniej tam, gdzie nie można podjąć decyzji o trwałym kontrakcie („na zawsze”) – przyjęcie chwilowych kontraktów jest uzasadnione.

### Strategia trzecia – manipulacja czasem

Bezwzględny charakter kontekstu rozmów w odniesieniu do czasu powoduje, że każdy – chcąc czy nie – musi się liczyć nie tylko z charakterystyką przedmiotu rozmów, ale też z sytuacją czasową. Przykładem może być kontekst czasowy w rozmowach między ogrodnikiem handlującym kwiatami a pośrednikiem handlującym terenami pod te kwiaty lub pod budownictwo komercyjne. Handel ziemią można prowadzić długo, lata całe, ale handel kwiatami ciętymi wymaga bardzo szybkich posunięć, liczonych w godzinach i dniach. Jeżeli więc jednej stronie się nie spieszy, a dla drugiej czas jest „gorący”, chwyt polegający na odkładaniu rozmów i decyzji może poważnie zaszkodzić.

Kolejny chwyt związany z czasem to wprowadzanie tzw. terminu końcowego w interesach. Jakże często w przestrzeni publicznej czy biznesowej pojawiają się informacje o tym, że „tylko do świąt” albo „w tym tygodniu”, albo „do końca lipca”. Wywiera to presję na osoby chcące załatwić daną sprawę możliwie korzystnie. Bowiemy zakładamy domyślnie, że po tym terminie oferta będzie mniej korzystna – tak najczęściej głosi nadawca tej informacji. Terminy końcowe mogą być narzucane niepotrzebnie, z intencją wywierania presji, ale też mogą być uzasadnione okolicznościami, praw-

dziwe, jak np. data przydatności do spożycia jakiegoś produktu. Niemniej manipulacja ta działa skutecznie – wzrost sprzedaży przed upływem terminu końcowego jest dobrze udokumentowany<sup>17</sup>. W drugą stronę także można manipulować wymiarem czasu, przeciągając procedury tak długo, aż sprawa stanie się nieaktualna – tak dzieje się w rozwlekłe prowadzonych sprawach sądowych.

Ostatnia forma manipulacji czasem to natrętne powtarzanie, „zdarta płyta”. Stosowana jest wtedy, gdy nie ma już żadnych argumentów, nie można nic nowego dopowiedzieć, ale jednej stronie zależy na uzyskaniu pożądanego obiektów, a druga nie ustępuje. Prototypem tej sytuacji jest dialog między rodzicem a dzieckiem, które upatrzyło sobie atrakcyjną dla siebie zabawkę. Wielokrotne powtarzanie prowadzi często do celu – rodzic rezygnuje z oporu i dla świętego spokoju realizuje potrzeby dziecka. Podobnie dzieje się w wielu sytuacjach handlowych, gdzie narzucający się agresywnie sprzedawca tak męczy klienta, że ten dla spokoju wyraża zgodę na transakcję.

#### Strategia czwarta – niespójne stanowisko, brak konsekwencji

Oczekiwanie konsekwencji w postępowaniu to logiczne, naturalne postępowanie. Przecież oczekiwanie, że ktoś dotrzyma składanej przez siebie obietnicy jest całkowicie uzasadnione. Dlatego jeśli dostrzegamy brak konsekwencji (występujący w kilku wariantach) – czyli np. niedotrzymanie danego słowa, uzgodnionego terminu realizacji czy nieoczekiwaną zmianę zamówionego wcześniej asortymentu – mamy skłonność do poczucia niestosowności, zagubienia, irytacji, zaniepokojenia czy nawet gniewu. Tak negocjator nie powinien postępować.

Równie skutecznie buduje złe napięcie zastosowanie w rozmowach szyderstwa, ośmieszania partnera, wytykania jego negatywnych cech. Taki nawet pozorowanie niewinny, wymruczany pod nosem epitet jak „ale prostactwo!” może mocno ukłuć. Podobnie *napina* sytuację zapraszanie – bez uzgodnienia – osób trzecich do rozmów czy odwołanie się do opinii „widowni”. W tym wypadku często chodzi o dziennikarzy, a za ich pośrednictwem – o opinię publiczną jako wielką, groźną widownię. Także taktyka demonstracyjnego okazywania nudy i irytacji ofertami, propozycjami rozmówcy działa destrukcyjnie, niepokojąco, co daje przewagę negocjacyjną osobom spokojniejszym.

#### Strategia piąta – usztywnienie stanowiska i jednostronna kontrola sytuacji

Posunięcia z obszaru tej strategii są charakterystyczne dla osób i stron mających dużą przewagę, kontrolę nad sytuacją negocjacyjną, lepszą pozycję, silniejszą dominantę rynkową. Taktyka przymuszania zaczyna się od tego, że jedna ze stron

<sup>17</sup> B. Eunson, dz. cyt.; M. Skała, dz. cyt.

zdecydowanie i sztywno zgłasza swą propozycję, zaznaczając, że nie ma mowy o ustępstwach czy zmianie stanowiska. *Przyjmij to, co oferuję lub zrywamy rozmowy!* Owo stanowisko **nie-do-negocjacji** utrudnia znalezienie jakiegokolwiek wyjścia innego niż bezwarunkowe poddanie się. Chwył ten, demonstrujący poczucie mocy, ma naturę antynegociacyjną, właściwie nie powinien być stosowany. A jednak można go spotkać, szczególnie w odniesieniu do konfliktów i rozmów związanych z tematyką ekologiczną, środowiskową, polityczną. Ideologiczne korzenie postaw powodują silną niechęć do modyfikacji stanowiska, wrażenie wrogości, a nawet rzeczywista wrogość są w tych rozmowach łatwo generowane. Kolejna taktyka usztywniająca wzajemne relacje to odwołanie do „instancji” – czyli osób lub organów – nieobecnych w rozmowach, takich jak np. przełożony, rada nadzorcza, zagraniczni reprezentanci firmy, żona/mąż. Nieobecność decydentów powoduje, że postępowanie ku uzyskaniu porozumienia staje się niemal niemożliwe. Pozostaje przyjąć narzucone jednostronnie rozwiązanie. Chwył ten jest komunikacyjnie patowy, a jego sens to przymus ulegania ze strony rozmówców.

### Strategia szósta – ostry atak

Konfliktowość sytuacji negocjacyjnej jest w strategii ataku najbardziej oczywista, prezentuje niechęć, odrzucenie, wrogość. A równocześnie strony w jakimś stopniu zmuszone są do prowadzenia rozmów. Może niesymetrycznie, ale częściowo od siebie zależą, przymusem lub przebiegłością trzeba osiągnąć jakies rozwiązanie. Dwa wektory komunikacyjnie sprzeczne walczą z sobą – zniszczyć drugiego, ale tak, by samemu się nie pokaleczyć, by zrealizować podstawowy cel – interes własny, na który w jakimś stopniu ów drugi ma wpływ. Trzy główne taktyki to:

- Groźby i szantaż, a więc otwarte komunikowanie gotowości do szkodenia drugiej stronie, wskazywanie na swoje możliwości egzekwowania przemocą uległości, zmuszanie do ustępstw. Bogactwo środków zastraszania jest imponujące, od łagodnych sugestii związanych z gotowością wprowadzenia niekorzystnych zmian w zgłoszonej ofercie, przez sugerowanie ekonomicznych sankcji, aż do bezpośredniego użycia przemocy fizycznej. To już taktyka negocjacji mafijnych.
- Personalne ataki słowne na rozmówców, niewybredne określenia, ośmieszające zachowania urągające godności, poniżające gesty, złośliwe naśladowanie min itd.
- Wprowadzanie podziałów, dążenie do skłócenia zespołu reprezentującego drugą stronę, wykorzystanie wszelkich dostrzeganych podziałów i wprowadzenie odmiennego traktowania, budowanie przekonania o tym, że są lepsi i gorsi, mądrzejsi i głupszy, a nawet warci uznania i zasługujący na potępienie. Wiele wojen wygrano dzięki wprowadzaniu konfliktów w szeregach niejednorodnych przeciwników.

Ostry atak jest zachowaniem krańcowym, w najwyższym stopniu destrukcyjnym dla negocjacji, ale cóż, silniejszy i brutalniejszy rozmówca widzi ten sposób jako najbardziej dla siebie korzystny. A gdzie partnerstwo, komunikacyjna otwartość? – nie przy tym podejściu, strategia ataku to strategia walki.

### Strategia siódma – budowanie presji, niejasności, wieloznaczności

Kilka taktyk związanych z tą postawą ma również charakter niekooperacyjny, konfliktowy. Najbardziej znany sposób to „gorące krzesło”, taktyka polegająca na kreowaniu niekorzystnych fizycznych warunków dla rozmówcy. Może to być słynne skierowanie światła w oczy, zmieniające rozmowy w przesłuchanie, może to być zbyt wysoka lub niska temperatura powietrza, może to być niewygodne siedzisko. Wiele innych możliwości tworzą czasem nieświadomie negocjatorzy mający kontrolę nad swoim środowiskiem, własnym gabinetem, w którym prowadzone są rozmowy lub w „kabinach” negocjacyjnych. Cóż, komunikacja nie zawsze polega na przyjaznej wymianie informacji. Taktyka budowania niepewności, mieszania w głowie rozmówców to znana gra „dobry/zły rozmówca”. W dwuosobowym zespole dzielimy się rolami tak, by jedna osoba sugerowała tendencję do zgody, a druga – tendencję do niezgody, odrzucenia oferty. Chwył ten nie jest nowy, ale ciągle okazuje się skuteczny, stosowany w handlu drogiemi towarami, takimi jak mieszkania, domy, auta. Wersja odmienna, choć też skierowana na budowanie presji, to opisana wcześniej taktyka podkreślania swoich możliwości wyboru kontrahenta, ostantacyjna prezentacja własnej Batny. Mimo że nie ma w tej strategii negocjowania bezpośredniego odwołania do groźby, to jest ujawniona jednoznaczna intencja budowania swojej przewagi. Słynne w środowisku pracy stwierdzenie klasyczne „nie ma ludzi niezastąpionych” jest częstym posunięciem w rozmowach przełożonych i podwładnych. Ustawia relację...

### Strategia ósma – zmień słabość w siłę

W sytuacji negocjowania ze słabszej pozycji musimy hamować ekspresję dominacji a stosować chwyt „służącego”. Podstawowy to odwołanie do litości, współczucia, empatii, nawet płacz i lament. Odwołanie do litości poprzez ekspozycję swego nieszczęścia, słabości, skrzywdzenia czy pechowych zbiegów okoliczności może wywołać u osób empatycznych życzliwość i zgodę na kontrakt korzystny dla słabszego. Wrażliwość emocjonalna i wykształcone poczucie sprawiedliwości mocno wspierają motywację do udzielania potrzebującym pomocy. A czy rzeczywiście potrzebującym? – nie jest łatwo na to odpowiedzieć, gdyż rzeczywista sytuacja, w której znajduje się osoba manipulująca słabością nie jest znana. Znamy tylko jej narrację<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> A. Awdiejew, *Logiki dyskursów*, maszynopis referatu, Łódź 22–23 września 2017.

Inna taktyka oparta o okazywanie słabości to „naiwniaczek”, a więc chwyt polegający na budowaniu wrażenia osoby kompletnie niekompetentnej, nieznającej sprawy ani sposobów postępowania w danej sytuacji. Pokorna postawa wywołuje zrozumiałe poczucie przewagi u rozmówcy, mile łechce jego próżność, a w efekcie prowadzi do uprzejmej i nieco wyniosłej pomocy, ustępstw i wspierania wiedzą lub innymi „zasobami” dostępnymi dla osoby uznającej się za mądrzejszą (warto stosować tę taktykę w logice dyskursu urzędniczego)<sup>19</sup>. Ta gra skuteczna jest zwłaszcza w połączeniu z taktyką „drobnych kroczków”, czyli stawiania niewygórowanych wymagań, proszenia o ustępstwa w niewielkich proporcjach, budujących wrażenie mało istotnych. W efekcie jednak ustępstwa mogą być całkiem znaczne, bo nie wielkość, ale ilość ustępstw pomaga w przeforsowaniu interesów osoby słabszej.

### Strategia dziewiąta – manipulacja autorytetem, władzą

Pojęcie autorytetu jest w negocjacjach bardzo istotne, podobnie jak w całości relacji społecznych. Gra polega tu z jednej strony na udawaniu słabszego, czyli maskowaniu swej przewagi, pozycji, stanowiska, a z drugiej strony wprost przeciwnie – można udawać znacznie ważniejszą osobę niż się jest w rzeczywistości. Wskaźniki statusu społecznego, budowanie autorytetu poprzez zarządzanie pierwszym wrażeniem, przyjmowanie zewnętrznych cech eksperta to nieliczne z wielkiej palety możliwości uplastyczniania obrazu swego znaczenia. Może być to nawet fałszowanie dokumentów lub powoływanie się na nieistniejące rekomendacje osób ważnych (VIP-ów) czy poświadczenia swych możliwości ekonomicznych przy użyciu np. wypożyczonego luksusowego auta, zmontowanych Photoshopem zdjęć w kontekście kontaktów z władcami, bogate prezenty przekraczające możliwości itd.

Nieco innym wariantem tej strategii jest odwołanie się do standardowych procedur organizacyjnych, sposobów postępowania, obowiązujących regulaminów lub formalnych dokumentów. Z tym przecież nie da się negocjować – jest jak jest. Oczywiście, manipulacja się tu kryjąca wynika z faktu, że wszystkie te postanowienia ktoś konkretny kiedyś sformułował i też może je zmienić, podobnie jak wszelkie reguły formalne i nieformalne. Jak wiemy, można zmienić nawet tekst konstytucji...

### Strategia dziesiąta – szukajmy możliwości kooperacji, współpracy

Byłoby znakomicie, gdyby wszystkie negocjacje opierały się o posunięcia zawarte w tej strategii, jakże bliskiej ogólnej definicji dobrej komunikacji. Poszukiwanie wspólnego punktu widzenia, uzgodnienie interpretacji i dopracowanie stanowisk tak, by realizować możliwie korzystne kontrakty to właśnie istota dobrych roz-

<sup>19</sup> Tamże.

mów. Dlatego można wprowadzić pojęcie dobrych manipulacji, takich, które są świadomie wprowadzanymi taktykami, ale ich cel nie polega na dążeniu do wykorzystania partnera, lecz na rozwiązaniu „wygrana – wygrana”. A więc taktyka pełnego otwarcia, szczerości i przyznania się do rzeczywistego stanu spraw jest ryzykowna, ale prowadzi tam, gdzie inne taktyki nie prowadzą, czyli do pogłębienia zaufania i do pełnej zgody na warunkach obustronnie korzystnych.

Kooperacyjne jest także proponowanie przerwy w rozmowach, gdy nabierają zbyt nerwowego charakteru. Obustronnie przyjęta przerwa w kontakcie z określeniem procedury powrotu do rozmów ma na celu opanowanie „złego doradcy”, jakim jest destrukcyjny stan emocjonalny. Nawet krótka przerwa często przynosi znakomite efekty w postaci opanowania i powrotu do racjonalnych ujęć interesów i stanowisk. Nie zawsze można sobie na przerwę pozwolić, ale zawsze warto ją proponować wtedy, gdy dialog stacza się w kierunku ślepej wymiany ciosów. Tak można poprawić rozmowy w małżeństwie, w firmie<sup>20</sup>, w życiu publicznym<sup>21</sup>, w wielu innych kontekstach<sup>22</sup>.

Taktyka zamiany miejscami także jest kooperacyjna („pochodź w moich butach”) – wczujmy się w położenie rozmówcy, spójrzmy jego oczami i doceńmy to, co wnosi do kontaktu. Czy i na ile przeć do własnych natychmiastowych korzyści? Może nie warto, bo często powoduje to klęskę w relacjach długofalowych. Myśląc przysłościowo, trzeba dokonać pewnego bilansowania użyteczności oczekiwanych korzyści chwilowych i związanych z tym korzyści lub strat przysłościowych. Mądrze? – tak, a dodatkowo szczerze zrozumienie punktu widzenia rozmówcy jest świadectwem dojrzałości społecznej i etycznej. Warto przy tym pamiętać o zasadzie każdego kontaktu – nie lekceważyć drugiej strony i nie stosować ciosów poniżej pasa. Mimo że jest to nienegocjowana wartość, to jednak honor człowieka, grupy, rodziny, firmy czy narodu jest potężną siłą wpływającą na wzajemne zachowania. Często bardziej niż korzyści biznesowe znaczące są korzyści związane z godnością, honorem, uznaniem.

Takt i wrażliwość na jakość relacji w kierunku partnerstwa i równości, uczciwe spojrzenie i na interesy, i na układy międzyludzkie jest znacznie lepszym rodzajem zachowania niż wszelkie opisane wcześniej chwyt i manipulacje traktujące przestrzeń społecznych kontaktów jako ring walki o egoistycznie rozumiane swoje interesy. Tylko długofalowa perspektywa relacji ma wartość zarówno społeczną, jak i ekonomiczną.

20 M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa 2007.

21 R. Fisher, W. Ury, dz. cyt.

22 T. Reimus, *Manipulacje w negocjacjach*, [w:] *Dni Negocjacji II*, red. D. Ogrodnik, Poznań 2005, s. 65.

## Wniosek

Przedstawione tu najróżniejsze przejawy perswazji, manipulacji i kombinacji nie wyczerpują całej listy możliwości. Ilustrują jednak to, co w specyficznej sytuacji dyskursu negocyjacyjnego jest tak kontrowersyjne. Jest miejsce na szczerą kooperację, ale i miejsce na wywieranie presji, dominowanie i egzekwowanie własnych interesów kosztem drugiej strony. Która z tych wzajemnie sprzecznych tendencji w przeszłości zwycięży?

## Bibliografia

- Awdiejew A., *Logiki dyskursów*, maszynopis referatu, Łódź 22–23 września 2017.
- Awdiejew A., *Pragmatyczne podstawy interpretacji wypowiedzeń*, Kraków 1987.
- Bazerman M., Neale M., *Negotiating Rationally*, New York 1992.
- Berne Eric, *W co grają ludzie?*, przeł. P. Izdebski, Warszawa 1987.
- Bugdol M., *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa 2007.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, przeł. B. Wojciszke, Gdańsk 1993.
- Derks L., *Techniki NLP w tworzeniu dobrych związków z ludźmi*, przeł. J. Mink, Gdańsk 2003.
- Eunson B., *Negotiation Skills*, Brisbane 1994.
- Festinger L., *A Theory of Social Comparison*, „Human Relations” 1954, no. 7, s. 114–140.
- Fisher R., Ury W., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, przeł. R.A. Rządca, Warszawa 1990.
- Foa U., Foa E., *Resources Theory: Interpersonal Exchange*, New York 1980.
- Hogan K. Speakman J., *Ukryta perswazja – psychologiczne taktiki wywierania wpływu*, przeł. D. Kuczyńska-Szymala, Gliwice 2007.
- Key W.B., *Media Sexploitation*, New Jersey 1977.
- Le Bon G., *Psychologia tłumu*, przeł. Z. Poznański, Warszawa 1899.
- Morris D., *Magia ciała*, przeł. B. Ostrowska, B. Piotrowska, Warszawa 1993.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 2011.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 2011.
- Reimus T., *Manipulacje w negocjacjach*, [w:] *Dni Negocjacji II*, red. D. Ogrodnik, Poznań 2005, s. 47–65.
- Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, red. M. Deutsch, P. Coleman, przeł. M. Cierpisz, Kraków 2005.
- Schopenhauer A., *Erystyka czyli sztuka prowadzenia sporów*, przeł. T. Kotarbiński, Kraków 1973.
- Skąła M., *Manipulacja odczarowana – 777 skutecznych technik wpływu*, Gliwice 2015.
- Tokarz M., *Argumentacja, perswazja, manipulacja*, Gdańsk 2006.
- Volkoff V., *Dezinformacja – oręż wojny*, przeł. A. Arciuch, Warszawa 1991.



Winn D., *Manipulowanie umysłem: pranie mózgu, warunkowanie, indoktrynacja*, przeł. A. Sosenko, Wałbrzych 2000.

Żak R., *Nie myśl, że NLP zniknie*, Warszawa 2016.

---

Zbigniew Nęcki

## Chwyty negocjacyjne – przegląd zagadnień

### *Streszczenie*

Artykuł zawiera przegląd klasycznych i współczesnych sposobów manipulacji w negocjacjach, tak ważnych, jak cała szkoła neurolingwistycznego programowania czy subtelniejsze podejście dysonansu poznawczego. Omawia się również koncepcje z pogranicza manipulacji, czyli analizę transakcyjną Erica Berne'a i konsekwentne chwyt, zwane erystyką Schopenhauera. Bezpośrednio w negocjacjach stosowane są chwyt ujęte w pięciu strategiach kooperacyjnych i pięciu strategiach dystrybucyjnych. Pragmatyka negocjacji sugeruje, że orientacja współpracy jest bardziej preferowana niż strategia zwycięstwa jednostronnego.

**Słowa kluczowe:** negocjacje, taktyki, manipulacje

## Negotiation Grips – an Overview of Issues

### *Summary*

The article provides an overview of the classic and contemporary tricks and dirty manners in negotiating. There are such approaches as the school of neurolinguistic programming or the approach of cognitive dissonance. It also discusses concepts from the borderline of manipulation, ie Eric Berne's trade analysis and Schopenhauer's eristics. Directly in the negotiations are used grips included in five cooperation strategies and five distribution strategies. Pragmatics of negotiations suggest that the orientation of cooperation is more preferred than the one-sided victory strategy.

**Keywords:** negotiations, tactics, manipulations

**Zbigniew Nęcki** – prof. zw. dr hab., psycholog społeczny, wieloletni dyrektor Instytutu Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Autor wielu prac z zakresu kierowania zespołami ludzkimi, technik negocjacji i psychologii biznesu. Ma wielkie doświadczenie w prowadzeniu szkoleń menedżerskich i handlowych. Wygłaszał referaty i prowadził wykłady w wielu akademickich ośrodkach zagranicznych, m.in. w USA, Meksyku, Indiach, Nepalu, Włoszech, Wielkiej Brytanii, Finlandii. Stały uczestnik publicystycznych programów telewizyjnych i radiowych, komentator bieżących wydarzeń społecznych. Opublikował osiem książek i ponad 100 artykułów z zakresu relacji międzyludzkich. Aktualnie dziekan Wydziału Psychologii w Krakowskiej Akademii im. A. Frycza Modrzewskiego.