

MAREK SKAŁA

WYDANIE II  
ROZSZERZONE

# Manipulacja ODCZAROWANA!

777

SKUTECZNYCH TECHNIK WPŁYWU



Rysują:



Mleczko

Mleczko



Sawka



Raczkowski

Raczkowski

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Projekt okładki: ULABUKA

Ilustracje w książce: Andrzej Mleczko, Henryk Sawka, Marek Raczkowski

Fotografie w książce: Anna Łowińska

Fotografia autora na okładce: Anna Łowińska

Inne materiały graficzne w książce i na okładce zostały wykorzystane za zgodą właścicieli praw do nich.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

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

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/marul2>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

ISBN: 978-83-283-7424-9

Copyright © Marek Skała 2020

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

## 777 skutecznych technik manipulacji

W całej książce pojawia się kilkadziesiąt oznaczeń *M* — czyli: „Uważaj, to jest manipulowanie Czytelnikiem!”. Oznaczenia te występują tylko tam, gdzie zauważyłem manipulowanie przed oddaniem tekstu do druku. Pozostałe, nieświadome manipulacje są w książce prawdopodobnie obecne także, i to w sporej liczbie.

### Rozszerzenie /13

Rozszerzenie 1. Zmiany klimatu /15

Rozszerzenie 2. Pandemia COVID-19 /17

Rozszerzenie 3. Manipulacja emocjami  
w bardzo szczytnym celu... #MeToo! /22

Rozszerzenie 4. Manipulacja emocjami w bardzo szczytnym  
celu... #BlackLivesMatter! #BLM! /25

Rozszerzenie 5. Wybrane techniki obrony  
przed manipulacjami /35

**Rozdział 1.** Dlaczego manipulacja jest RULEZ? Bo jest tlenem  
codziennego życia! (11 technik wpływu lub manipulacji) /45

**Rozdział 2.** O co idzie gra? Po co nam ta wstrętna  
manipulacja? (27 technik wpływu lub manipulacji) /55

2.1. Co chcemy, a co możemy osiągnąć, manipulując? /56

2.2. Manipulacja nie jest zero-jedynkowa.

Jest liniowa i działa w czasie /58

2.3. Kilka technik skokowych, czyli odwrotność liniowości  
z podrozdziału 2.2 /63

**Rozdział 3.** Zjedźmy coś w Berlinie — czyli czym jest manipulacja raz jeszcze (tu — 23 techniki wpływu/manipulacji) /71

- 3.1. Z panem Arturem rozmowa o drobnych /71
- 3.2. Manipulant czy uczciwy idiota? Szukamy granic manipulacji /73
- 3.3. Test na oddzielenie perswazji od manipulacji /75

**Rozdział 4.** Czego o manipulacji uczy nas Daniel Goleman — i to w 75 sekund! (117 technik wpływu lub manipulacji) /79

- A. Wyrzucono mnie z hotelu /79
- B. Wyrzucono mnie z hotelu. Rozwiązanie /81
- C. Wyrzucono mnie z hotelu. Rozbrojenie, wyjaśnienia /83
- 4.1. Tylko Kopernik Cię uratuje. Jak nie zginąć w drodze? /85
- 4.2. Jednak... jeśli się nie wkurzysz, to się nie zmienisz /88
- 4.3. Goleman w pustej Sali Balowej w Marriotcie w centrum Warszawy /89
- 4.4. Grecki bóg Kairos decyduje, jak manipuluje nami świat /91
- 4.5. Dalajlama uczy, jak zarządzać sobą /93
- 4.6. Technika presupozycji blokującej /95
- 4.7. Czasem w manipulacji pojawia się myślenie, choć rzadko... /96
- 4.8. Klękanie to oznaka władzy, nie słabości /98
- 4.9. Mamy teraz oczy na tym samym poziomie /100
- 4.10. Budujemy mosty, czyli szukamy czegoś, co nas łączy /101
- 4.11. Według Zygmunta Baumana — wolność wyboru i bezpieczeństwo! /103
- 4.12. Nie ja biję. Różga bije /104
- 4.13. Wet za wet — wzajemne wyłudzanie empatii, czyli dwa w jednym /106
- 4.14. Koń ma duży łeb — niech on się martwi zamiast mnie /108
- 4.15. Zasada prezentu i wzajemności jest święta /110
- 4.16. Na kolanach nie powalczysz — znajdź poziom równy /111
- 4.17. Miej plan — zawsze! /113
- 4.18. Oddaj honory — na tym zarabia się najlepiej! /116
- 4.19. Rób swoje i cierpliwie czekaj /117
- 4.20. Jak powstało NLP? /119
- 4.21. Tezy NLP — te najważniejsze! /122
- 4.22. Implikatura (i presupozycja) /124
- 4.23. I obiecana presupozycja /125
- 4.24. Wywiad z Danielem Golemanem z 2007 roku /127

## **Rozdział 5.** Mózg — geniusz oszustwa i automanipulacji!

(141 technik wpływu lub manipulacji) /131

- 5.1. Dlaczego nasz mózg oszukuje siebie i nas? /131
- 5.2. Jak nasze zmysły oszukują nasz mózg? /140
  - 5.2.1. Jak oczy oszukują nasz mózg? /141
  - 5.2.2. Jak ciało oszukuje nasz mózg? /146
  - 5.2.3. Jak liczby oszukują nasz mózg? /147
  - 5.2.4. Jak słowa oszukują nasz mózg? /152
  - 5.2.5. Jak kolory oszukują nasz mózg (ale nie na pewno) /157
- 5.3. Mechanizmy mamienia mózgu —  
praktyczne i czasem pożyteczne /159
- 5.4. Zestaw praktycznych porad — to się może przydać! /166
- 5.5. Trzy tabele mechanizmów manipulacji, którym ulegamy /169

## **Rozdział 6.** Kompleksowe (inne) modele wywierania wpływu

(43 techniki wpływu lub manipulacji) /179

- 6.1. Model Diltsa — metodologia wpływu kompleksowego /179
- 6.2. Model (system) zasad wywierania wpływu  
według Cialdiniego /185

## **Rozdział 7.** Model Manipulacji Megalitycznej (15 technik wpływu lub manipulacji) /193

## **Rozdział 8.** JA w manipulacji (i automanipulacji)

(35 technik wpływu lub manipulacji) /201

- Kilka chwytów na ustawienie JA w pozycji korzystnej dla nas samych /203
- Metazasady mojego JA /205
- Jak mnie widzą inni? /208
- Syndrom nadawcy /208
- Jak widzę sam siebie? /209
- Mapa mojego JA-świata — czyli NLP w automanipulacji /211
- Podsumowanie JA /218

**Rozdział 9.** Model MM — TY. Jak można manipulować innymi (w Modelu MM), czyli „Ty Kłomaciu!” (tu — 15 technik wpływu/manipulacji) /221

Pojęcie TY (u Diltsa) /224

Nie ingeruj w TY zbyt mocno, bo zazwyczaj nie jesteś gotów na skutki! /225

Zasada generalna (nie)ingerowania w TY /225

Przez Centralwings straciłam pracę, dom... /227

Chcemy zintegrowanego zespołu /228

**Rozdział 10.** SYTUACJA w Modelu MM — czyli jak kreujemy sytuacje ułatwiające lub umożliwiające proces manipulacji (17 technik wpływu lub manipulacji) /231

Sytuacja naturalna, zastana oraz sytuacja kreowana świadomie /232

Sytuacje bezemocjonalne oraz sytuacje budzące emocje /233

Sytuacje negatywne i pozytywne /234

Sytuacja pewna (znana) i niepewna (nowa) /235

Sytuacja o znanym scenariuszu (znanej strukturze) kontra „nie wiem, jak tam będzie” /235

Sytuacja korzystna lub niekorzystna /236

Sytuacja w modelu sytuacji megalitycznej /239

Trzy rzymskie casusy na podsumowanie rozdziału — zestaw sytuacji przeróżnych /240

**Rozdział 11.** Model MM. Wybrane systematyki technik manipulacji (87 technik wpływu lub manipulacji) /243

11.1. Robert Cialdini (osobiście) — techniki wywierania wpływu /244

11.2. Tomasz Witkowski (zaocznie) — systematyczne podejście do perswazji /248

11.3. Piotr Tymochowicz (otwarciem) — komunikat otwarty w perswazji /250

11.4. Artur Schopenhauer (pośmiertnie) — jednak bardzo nieetycznie /253

**Rozdział 12.** Techniki manipulacji w Modelu MM — varia i Rozbójnik  
(219 technik wpływu lub manipulacji) /257

Technika „stopa w drzwi” /257

Techniki wzajemnie sprzeczne (pozornie) /260

Varia z Rozbójnikiem /261

**Rozdział 13.** Manipulacja czy oszustwo? Z głupotą na dodatek...  
(27 technik wpływu lub manipulacji) /307

Biznes /307

Media i polityka /310

**Rozdział 14.** Manipulacja z efektem WOW, czyli case study — Białe Lwy  
w Borysewie (o — czytaj: zero — technik wpływu lub manipulacji) /315

Case study — Białe Lwy w Borysewie /315

Manipulacyjny dekalog autora /322

O autorze /324

Literatura — brak!

Jeśli czegoś poszukujesz, wpisz odpowiednią frazę (maksymalnie trzy słowa)  
w Google — wyskoczy samo.





## Rozdział 1.

# Dlaczego manipulacja jest RULEZ? Bo jest tlenem codziennego życia!

**(11 technik wpływu lub manipulacji)**

Człowiek najczęściej oddycha. Potem manipuluje. Manipulacja to naturalna aktywność każdego człowieka, któremu o coś konkretnego chodzi, który chce świadomie osiągnąć cokolwiek. A nawet nieświadomie, bo wielu chęci i żądz nie uświadamiamy sobie. A są i kierują naszym życiem. Zaraz po obudzeniu, zależnie od nastroju, poziomu hormonów, pogody — zaczynamy wpływać na siebie samych. Nawet to, czy budzik wyciągnął nas z głębokiej fazy snu, czy z płytkiej, wpływa na nasz nastrój i gotowość (lub nie) do działania. Na wypadek braku gotowości uruchamiamy wypracowane wcześniej rytuały — robimy kawę, myjemy zęby... To automanipulacja, wpływ na siebie samego, żeby się chciało, kiedy się nie chce. Każdy z nas to robi, czyli manipuluje, tak często, jak oddycha.

Jeśli człowiek czegoś chce, to świadomie lub nieświadomie stara się sterować swoją relacją z innymi ludźmi i sobą samym. Jest miłszy, uśmiecha się, angażuje, zmienia ton głosu.

Stwarza lepsze wrażenie.

Lub gorsze, jeśli chce uzyskać współczucie.

Lub okropne, jeśli chce przestraszyć lub odstraszyć.

Stosuje rozmaite zabiegi, bo mu zależy. Dlatego człowiek manipuluje. Niemal zawsze.

Celem manipulacji jest osiągnięcie swoich zamierzeń. Czasem i zamierzenie, i cel, i użyte środki są nieświadome. Kiedy widzimy atrakcyjną osobę, podświadomie prostujemy się i wciągamy brzuch. Robimy to automatycznie, nieświadomie. Nie czynimy tym niczego złego. Nie mamy złych intencji. Czasem zaaferowani rozmową z kimś nawet sami tego nie



ANDRZEJ MLECZKO

zauważamy. Po prostu, najzwyczajniej automatycznie manipulujemy własnym wyglądem, by stworzyć wrażenie osoby atrakcyjniejszej.

Kiedy człowiek jest jeszcze niemowlęciem i chce przytulenia lub uwagi, to normalnie leje w pieluchę. Potem się drze, ile wlezie, i dostaje, co chce. Dotyk, przytulenie, pogłaskanie. Jak trochę podrośnie, to się tylko drze, zwracając na siebie uwagę wyższym głosem, szerszymi gestami na pokaz. Już nie leje, bo nie ma pieluch. I jak się drze (z laniem czy bez), to zazwyczaj dostaje, co chce. Czasem dlatego, że przekonał kogoś, a czasem dlatego, że ten ktoś chce mieć święty spokój. Grupy „muzyczne” obchodzące krakowskie ogródki na Rynku grają bardzo głośno. Dajemy im coś nie za to, że grały, ale po to, by poszły przeszkadzać dalej. To nawet nie przedszkole, to żłobek manipulacji, który uczy nas, że można osiągać swój cel, stosując właściwe środki. Z wiekiem zmieniamy cele do osiągnięcia i zmieniamy środki, jakich używamy. Po prostu — manipulujemy inaczej. Ale nadal manipulujemy.

Struktura zdarzenia znanego jako MANIPULACJA jest niezmienna — konkretny cel wymaga konkretnych środków. A jeśli konkretny cel już mamy — to do niego zmierzamy. Skłaniamy siebie i innych, by cel osiągnąć. To właśnie nazywamy MANIPULACJĄ lub AUTOMANIPULACJĄ. Przy czym dla świętego spokoju chętniej używamy pojęcia AUTOMOTYWACJA. A jeśli chodzi o innych, to wtedy mówimy *wywieranie wpływu*, *perswazja* lub *motywowanie*. Cel jednak jest ten sam.

Często pojawia się opinia, że te ładnie brzmiące (motywacja, wpływ) są OK, a manipulacja jest wredna. Nieetyczna. Tylko jak odróżnić jedno od drugiego? Po tym, że manipulant osiąga korzyści kosztem manipulowanego? Po złych lub dobrych intencjach, jak chcą niektórzy? OK — pogadajcie, proszę, z synem moich sąsiadów. On manipuluje na potęgę, oni robią to, co on im karze robić. System działa. Zawsze działa, oni zawsze robią. Ale jeśli chcecie, możecie z małym Kubą pogadać o etyce. Za 2 – 3 lata. Dziś Kuba ma 6 miesięcy. I jest świetnym manipulantem. Manipulatorem?



MAREK RACZKOWSKI

Od razu deklaruję — książka dotyczy manipulacji. Czyli niemal każdej aktywności człowieka w tworzeniu relacji ze światem i innymi ludźmi. A nawet ze sobą samym.

### **O przestępstwach — nie piszemy, nie gadamy!**

Książka NIE DOTYCZY kłamstwa, oszustwa, wyłudzenia, kradzieży, szantażu, mobbingu, molestowania. TO NIE JEST MANIPULACJA. To są zwyczajne PRZESTĘPSTWA.



ANDRZEJ MLECZKO

### O polityce — nie gadamy!

Książka NIE DOTYCZY także sytuacji wynikających z dobrze znanych reguł demokracji. Premier czasem musi kłamać, szczególnie w sytuacjach dotyczących bezpieczeństwa państwa. To oczywiste. Kolejne zastrzeżenie — państwo jest aparatem przymusu. Gdzie tu postawić granice? Ile wolności osobistej i prawa do stanowienia o sobie, a ile przymusu, podatków, byśmy mieli szkoły czy policję? Tu granice nie są tak ostre, a manipulacje polityczne czy wyborcze powodują rozmaite decyzje społeczeństw. Czasem dziwne. Biedne Południe USA głosuje na konserwatystów i opowiada się za niskimi podatkami. Dla nielicznych bogaczy. Z kolei bogata Północ USA głosuje na demokratów i opowiada się za wysokimi podatkami dla siebie, m.in. na wsparcie biednego Południa. Które głosuje przeciw temu. Brak w tym logiki — to efekt politycznych manipulacji wartościami, religią. Książka nie jest także o tym. W Polsce mieliśmy podobnie. Biedni robotnicy opowiadali się za kapitalizmem i zwrotem majątków potomkom arystokracji. Bo ponoć nieetyczne było odebranie arystokracji pałaców 60 lat temu. Nikt nie pomyślał jednak o oddaniu np. zwyczajnym rolnikom odebranych im przez wojnę (spalonych) chałup. Natomiast oddanie pałaców, często odbudowanych przez biednych, powojennych obywateli, gniebionych dodatkowo



HENRYK SAWKA

komuną — tak. Bo to etyczne. O tym, że pałace budowali pańszczyźniani chłopci, traktowani gorzej niż bydło — nie mówimy. Jak widać — manipulacja niejedno ma imię.

**O relacjach rodzinnych — piszemy, gadamy, ale... delikatnie,  
bo tu granice są inne!**

W rodzinach jest podobnie jak w polityce. Oczekiwanie, że w relacji wpływu (po mojemu: manipulacji) będzie pełna szczerość, jest wręcz niebezpieczne. Pełna otwartość może niszczyć związki i relacje. Mamy ich wiele — relacje małżeńskie, relacja rodzic – małe dziecko, relacja starzejący się rodzic – dorosłe dziecko, etc., etc. Mamy tu ogromną różnorodność sytuacji. Każdy z nas w relacjach rodzinnych ma różne granice tego, co wolno, a czego nie wolno robić. Trudno więc określić, co jest dopuszczalnym wpływem (manipulacją), a co już łamie granice i wolność osobistą, choć nie jest przestępstwem. Rzecz jednak nie w zastosowanych narzędziach czy technikach, lecz w granicach wolności poszczególnych osób. I naszego osobistego poczucia odpowiedzialności za poszczególnych członków rodziny. Czasem trzeba okłamać dziecko, czasem babcię. Dla ich zdrowia na przykład. Te obszary wymykają się standardowej ocenie. Dlatego o tym w tej książce też nie mówimy. Bo skomplikowane relacje rodzinne to inna bajka.

**Podsumowanie**

MANIPULACJA to każde działanie człowieka, które skłania go lub innych ludzi do podjęcia konkretnych działań lub do zaniechań. I nie jest przestępstwem. I nie jest naruszaniem wolności innych osób. Jest drogą



ANDRZEJ MLECZKO

do świadomego lub nieświadomego osiągnięcia własnych celów dzięki działaniom (lub zaniechaniom) własnym lub innych osób.

Stąd także AUTOMANIPULACJA, czyli wpływanie na samego siebie.

Zatem:

- **Manipulacja to najczęstsze z działań człowieka, zaraz po oddychaniu.**
- **Manipulacją jest niemal każde działanie człowieka.**
- **Manipulujemy nie tylko innymi, ale także sobą.**
- **Manipulujemy świadomie lub nieświadomie.**

Tu może pojawić się duże oburzenie i niezgoda na takie myślenie. Manipulacja?! To skandal! To samo zło! Gdzie jest etyka?!

Otóż same techniki, a o nich jest ta książka, tak jak narzędzia (młotek, skalpel czy maczeta), nie są z natury etyczne lub nieetyczne. Są tylko narzędziami.

To może chociaż dla elegancji będziemy mówić o perswazji, o wywieraniu wpływu, zamiast używać brzydkiego słowa *manipulacja*? Piotr Tymochowicz powiedział mi kiedyś: „Jeśli robisz TO ty im, to jest to wywieranie wpływu. Jeśli oni robią TO SAMO tobie, to jest to wredna manipulacja. Techniki są te same”. Moje szkolenia mają tytuł „Techniki wywierania wpływu i obrony przed manipulacją”. To tylko poprawność polityczna, ale



marketingowo skuteczna. Nikt nie chce zamawiać szkoleń z manipulacji. Z obrony przed nią — bardzo chętnie. I nie ma znaczenia fakt, że wszystkie próby rozróżnienia pojęć okazują się daremne.

Zapytałem kiedyś profesora Jerzego Bralczyka o *manipulację*. Powiedział, że *mani* to „ręka”, a *mani-pulować* oznacza „sterować czymś ręcznie, czyli świadomie, w jakimś celu”.

Słowo *manipulacja* pochodzi od łacińskiego *manipulus* — „garść”, które jest połączeniem *manus* — „ręka, ramię” i *plenus* — „pełny” (*plere* — „napełniać”); *manus pellere* oznacza „mieć w dłoni czyjąś dłoń”, „mieć kogoś w ręku”.

Mani-pulujemy więc pilotem do telewizora, pralką, tabletem. Sterujemy ręcznie (*mani!*) procesem, by osiągnąć zamierzony efekt. Najczęściej jednak manipulujemy, czyli sterujemy, ludźmi. Nawet nie myśląc o tym.

Jeszcze inne definicje manipulacji uwzględniają efekt. Jeśli efekt działań jest pozytywny dla tej drugiej osoby, mamy do czynienia z wpływem (perswazją). Jeśli jest dla niej negatywny — była to zła manipulacja. Tyle, że... jeśli skłoniliśmy dziecko do tego, by zamiast oglądać bajkę, sprzątnęło zabawki, to był to wpływ czy była to manipulacja? Udaliśmy, że popsuł się telewizor, dziecko się popłakało, ale sprząta. Wypracowujemy w nim nawyk: najpierw obowiązek, potem przyjemność. Pozytyw? Negatyw? Z czyjej perspektywy? I kiedy? Dziś czy w przyszłości? Nagroda natychmiastowa czy odroczone? Jedyne poprawnej odpowiedzi na te pytania nigdy nie znajdziemy. Jest ona zależna od każdego z nas indywidualnie.

Inne rozróżnienie, bardzo istotne w rozmaitych definicjach (profesorskich — M!), to skrytość. Jeśli działanie było jawne — wpływ, a jeśli ukryte — manipulacja. Czyli według tych z kolei definicji — w pierwszych słowach rozmowy powinienem jasno określić, że chodzi mi o skłonienie rozmówcy do... „Dzień dobry, chcę panią namówić na nowy kredyt. Kupno mieszkania. Zaprosić na kawę”. Ścisłej — przecież nie tylko na kawę (M). Jeśli tego jawnie nie zrobię na początku spotkania, zostanę wrednym manipulantem. W takim razie zasadniczo wszystkie spotkania biznesowe czy negocjacje to manipulacje. Każdy flirt to też wstrętna manipulacja. Żadna ze spotykających się osób w pierwszych 10 minutach nie wyjaśnia przecież, jakie ma pomysły co do przebiegu randki i jej zakończenia. A więc — manipulacja! A jak, na Boga, ocenić intencje?

Wszystkie powyższe próby znalezienia czegokolwiek, co w zakresie wpływu pozwoli nazwać jedne działania dobrymi, a inne złymi, są skazane na niepowodzenie.

Jeszcze inna próba odróżnienia złej manipulacji od dobrego wpływu (też profesorska — M!) zasadza się na... świadomości osoby aktywnej. Czyli

jeśli namawiając kogoś do kredytu we frankach, przewidywałem skok kursu — manipulowałem. Jeśli nie przewidywałem, wywierałem tylko wpływ. To już kategoria zwyczajnie głupia. Bo jak stwierdzić, jakie miałem przewidywania? Czy ryzyko kursowe ukryłem, czy tylko zlekceważyłem? A może jako pracownik banku, chcąc wykonać plan, sam uległem automanipulacji? I moja świadomość dotycząca ryzyka zmiany kursu uległa zachwianiu? Więc kolejna próba na nic!

By zakończyć czymś mocniejszym to brnięcie w daremność, przywołajmy typowe uniwersyteckie (M) rozważanie filozoficzno-logiczne. Wykorzystuję je na szkoleniach, stosując poniższą tabelkę. To uczelniany trzypunktowy test — czy mamy do czynienia z manipulacją, czy jednak nie. Zgodnie z praktyką logików sprawdźmy zachowanie symbolicznych postaci — Jana, Piotra i Pawła.

Kryterium	Przykład
Jan działa tak, by Piotr nie spostrzegł, jaki jest cel Jana.	Ojciec Jan skłania syna Piotra do sprawnego odrobienia lekcji obietnicą gry w piłkę. Celem jest odrobienie lekcji, ale Jan o tym nie mówi wprost. Choć w piłkę oczywiście zagrają.
Jan traktuje Piotra jako narzędzie do osiągnięcia jakiegoś celu.	Trener Jan wykorzystuje rywalizację bramkarzy Piotra i Pawła w celu skłonienia ich do intensywnych treningów. Janowi zależy tylko na tym, by mieli lepszą formę, nie na nich osobiście. Obaj bramkarze są narzędziem osiągnięcia dobrego wyniku meczu.
Jan traktuje Piotra jako narzędzie do osiągnięcia własnego, egoistycznego celu.	Reżyser Jan zmusza aktorów do maksymalnych wysiłków na planie filmowym, bo traktuje aktorów jako narzędzie do zdobycia Oscara.

Wszystkie trzy przykłady spełniają definicję manipulacji. Cele są ukryte, egoistyczne, a osoby są traktowane instrumentalnie. Dyrygenci orkiestr są jeszcze gorsi. Używają wręcz określeń instrumentalnych — „altówki” czy „trąbki” zamiast imion. Czasem mówią nawet do muzyków per „klarnet”, „puzon” czy „bęben” (M)! Jednocześnie są to działania powszechne. I jednocześnie są powszechnie uznawane za pozytywne. I akceptowane. I nagradzane!

Skoro mowa o powszechności powyższych działań (manipulacyjnych wszakże), to weźmy dwa przykłady z codzienności. Nikt w podobnej



sytuacji nie nazwałby tego manipulacją. A jednak to jest właśnie manipulacja.

- (1) Ustalając na przykład menu na świąteczny obiad, chcemy uzyskać zadowolenie rodziny i dobrą atmosferę świąt. I efekt wizualny, nakrywając ładnie stół. Czy to działanie naturalne, czy wstrętą manipulacją? A może po prostu — naturalna manipulacja?
- (2) Kto był na wakacjach all-inclusive, szczególnie w krajach biedniejszych, doskonale pamięta „różnorodność” śniadaniową. Jajka — na twardo, na miękko, jajecznica, sadzone, omlet, benedyktyńskie. Stosy bułeczek kwadratowych, okrągłych, rogalikowych, trójkątnych. Smakują identycznie, bo zawierają wyłącznie mąkę, sól, wodę, proszek do pieczenia. Podobnie ciasta, które różnią się wyłącznie kształtem, kolorem i posypką. Smak mają taki sam, podobny do pieczywa, tylko sól zastąpiono cukrem. Mamy więc poczucie obfitości, swobody, dużego wyboru. Tyle, że dotyczy to wyłącznie jajek i mąki. Czasem z cukrem, czasem z solą. Czyż to nie manipulacja? A czy można mieć pretensje do organizatorów, że starają się przy ograniczonych środkach stworzyć wrażenie obfitości?



Skoro więc TE działania są tak powszechne, skoro oznaczają ręczne, świadome sterowanie biegiem zdarzeń (Bralczyk), skoro rozróżnić się ich nie da (Tymochowicz) — przyjmijmy założenie, że będziemy tu używać zamiennie i równoprawnie określeń perswazja, wywieranie wpływu i manipulacja.

CBDO/U (co było do okazania/udowodnienia):

**Perswazja = Wywieranie wpływu = Manipulacja**

Czyli raz jeszcze:

**MANIPULACJA to zestaw wszelkich aktywności, jakie podejmujemy, by skłonić innych lub także siebie samych do wykonania (zaniechania) pewnych działań, korzystnych dla nas lub dla innych. Najskuteczniejsza (wieloaspektowo) manipulacja jest wtedy, kiedy obie strony odnoszą z niej korzyść. Jeśli komuś przeszkadza samo słowo MANIPULACJA, można użyć zamiennie słów MOTYWACJA lub AUTOMOTYWACJA. To jest praktycznie to samo.**

I do roboty!

Ważne!

Jeden z recenzentów zwrócił mi uwagę, że rozciągam definicję manipulacji. Cytuje: „Co do definicji — dla mnie trudno nazwać manipulacją coś, co nie zakłada intencjonalnego działania. Co oznacza, że na przykład niektóre zdania w Twojej rozmowie z Golemanem (rozdział czwarty) po prostu padły. I dla mnie nie były manipulacją. W moim odczuciu ani Ty, ani Goleman nie manipulowaliście, ponieważ nie wypowiedzieliście tych zdań intencjonalnie, żeby coś uzyskać. Przykład: kiedy Goleman mówi o tym, że ma w kontrakcie zakaz wywiadów, to po prostu dzieli się informacją. Na moje oko, nie mówił tego po to, żeby świadomie wykorzystać jakąś technikę”.

Tu się nie zgadzam! I przytaczam powyższe, by podkreślić — moja koncepcja jest wyraźna — że niemal każde nasze działanie i każda wypowiedź czemuś jednak służy. Nawet jeśli ma pozory „czystej informacji”. Daniel miał jednak cel — utrzymać zasadę „żadnych wywiadów” oraz odsunąć moją kolejną prośbę.

Ogólnie — nawet jeśli pozornie tylko informujemy, to i tak robimy to po coś. Chcemy coś osiągnąć. W moim rozumieniu: manipulujemy — sterujemy sytuacją tak, by osiągnąć to, czego chcemy.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 



Słowo **manipulacja** wywodzi się z łaciny: mani to ręka, pulus to pełny, kontrolowany. W efekcie manipulacja to działanie, w którym świadomie „trzymamy w ręce” jakiś proces. Wpływamy na kogoś lub na sytuację w sposób świadomy, a nie przypadkiem. Przygotowujemy się do tego wpływania. Nie ma w tym nic złego. I nie dajmy się oszukać, że techniki wywierania wpływu są dobre, a techniki manipulacji złe. To dokładnie te same narzędzia. Rok 2020 to czas pandemii, która zatrzymała świat. Od marca tego roku żyjemy w innym świecie. Poza tym od pierwszego wydania **Manipulacji odczarowanej** pojawiły się trzy poważne zjawiska społeczne. Jedno to #BLM, drugie to #MeToo. Trzecie: świadomość zmian klimatycznych. W nowym, rozszerzonym wydaniu właśnie o tym piszę w kontekście manipulacji odczarowanej.

*Przeostroża: Słowo „manipulacja” nie nadaje się na termin. Nie może być precyzyjne. Manipulacja to taka perswazja, co nam się nie podoba, co jest według nas nieuczciwa. Kiedy oceniamy, powinniśmy wiedzieć, że oceniamy, a nie stosujemy termin. I powinniśmy to pokazywać. Inaczej manipulujemy. Tak to oceniam.*

**prof. Jerzy Bralczyk**

*To praktyczny podręcznik dla tych, którzy chcą mocno trzymać ster swojego życia, a tym samym żyć mądrze, świadomie i godnie. Szczerze polecam każdemu, kto chce osiągnąć wyższe poziomy skuteczności i radości życia.*

**Ewa Foley, autorka Zakochaj się w życiu, nauczycielka sensownego życia**

*O Marku Skale z Krakowa słyszałem ciągle od 1994 roku, gdy przyjechałem do Polski. Dobrze, że osiem lat później poznałem go osobiście. Od tej pory wiem, że zapraszanie guru mówiących na głos po angielsku straciło sens. Sens ma zaproszenie Marka. Z tą książką szczególnie!*

**Robert Krool, mentor, diagnostyk rozwojowy, autor**

*Nic tak nie odczarowuje złego PR-u manipulacji jak rozłożone na czynniki pierwsze mechanizmy, techniki i przykłady. I dobrze, że odczarowana!*

**Anna Łowińska, konsultant HR i personal branding**

*Tym razem zostałem zmuszony (zmanipulowany?) do refleksji nad własną skutecznością i nad własnymi doświadczeniami w spotkaniach z różnymi ludźmi. Dziękuję, Marku.*

**Dariusz Milczarek, przedsiębiorca, konsultant i trener biznesu, entuzjasta sprzedaży**

*Autor wszechstronnie przemyślał własne doświadczenia życiowe i sumiennie „przerobił” najważniejsze lektury z zakresu manipulacji, a następnie połączył wszystko w formie praktycznego przewodnika dla osób zainteresowanych zawiłym światem wzajemnych relacji międzyludzkich. Czytaj, ale uważnie!*

**prof. dr hab. Zbigniew Necki**

*Marek należy do grona autorów, którzy bezbłędnie opanowali arkana słowa pisanego. Perfekcyjnie odczarowuje manipulację. Łączy przy tym refleksyjne spojrzenie z nutką ironicznego humoru. Polecam!*

**Kamil Romel-Sambor, przedsiębiorca, praktyk biznesu, CEO&FOUNDER 360SBC**

*Skoro możemy postawić znak równości pomiędzy manipulacją i kompleksową kontrolą sytuacji, to jest ona umiejętnością niezbędną dla każdego przedsiębiorcy i sportowca. Marek sprawia, że zapominamy o pejoratywnym znaczeniu manipulacji i zaczynamy rozumieć jej prawdziwą siłę.*

**Rafał Sonik, zwycięzca Rajdu Dakar, przedsiębiorca, filantrop**

*Jako wielki miłośnik skuteczności w życiu osobistym i zawodowym bardzo się cieszę, że Marek napisał o manipulacji. Same marzenia to za mało, aby wpływać na otaczający nas świat. Potrzebne są jeszcze skuteczne techniki.*

**Jacek Walkiewicz, autor książki Pełna moc!**

*Marek zrównuje ze sobą manipulację, perswazję i wpływ społeczny. Pozwala mu to nie wdawać się w definicje, tylko skoncentrować się na przeglądzie technik. Równie ciekawe jest wyłapywanie w tekście tych momentów, w których Marek manipuluje czytelnikiem — do czego zresztą się przyznaje*

**Rafał Żak, trener, mówca, autor**

**onepress**

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!

**SZKOLENIA**



AKADEMIA IT & BUSINESS

[HELIONSZKOLENIA.PL](http://HELIONSZKOLENIA.PL)

ebook dostępny na:

**ebookpoint**



ISBN 978-83-283-7424-9



Cena: 49,00 zł