

*Elżbieta Kowalczyk\**

## **MANIPULACJE KOMUNIKACJĄ INTERPERSONALNĄ W PROCESIE NEGOCJACJI**

### **1. WPROWADZENIE**

Nie ulega wątpliwości, iż negocjacje opierają się na komunikacji, a jedna z podstawowych definicji tego pojęcie zaproponowana przez R. Fishera, W. Ury'ego i B. Pattona [1994, s. 27-28] zakłada, iż negocjacje to „zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia”. Przy czym obie strony muszą być powiązane interesami – zarówno wspólnymi, jak i przeciwnymi.

Rozważając problemy komunikacji podczas negocjacji nasuwa się pewne fundamentalne pytanie – czy owo porozumiewanie się ma służyć budowaniu rzetelnej i długotrwałej relacji czy być może zdobyciu jednorazowej przewagi prowadzącej do jednostronnie korzystnego układu. Czy negocjujące strony uważają manipulowanie komunikacją jako usankcjonowany tradycją element gry? Czy być może optują za szczerym i otwartym kontaktem? Jakie wreszcie są środki i możliwości związane z manipulacją podczas pertraktacji?

Celem tego artykułu jest ukazanie kluczowych zagadnień związanych z występowaniem manipulacji komunikacją interpersonalną w trakcie negocjacji.

### **2. KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA JAKO PRZEDMIOT MANIPULACJI**

Pojęcie komunikacja jest jednym z tych wieloznacznych terminów, którego próba definicji wymyka się prostym regułom. Dla potrzeb tego opracowania przez komunikację interpersonalną rozumieć będziemy taki rodzaj kontaktu, który zachodzi między najmniej dwoma osobami i wpływa na kształtowanie relacji między nimi. Obejmować zatem będzie m.in.: komunikację twarzą

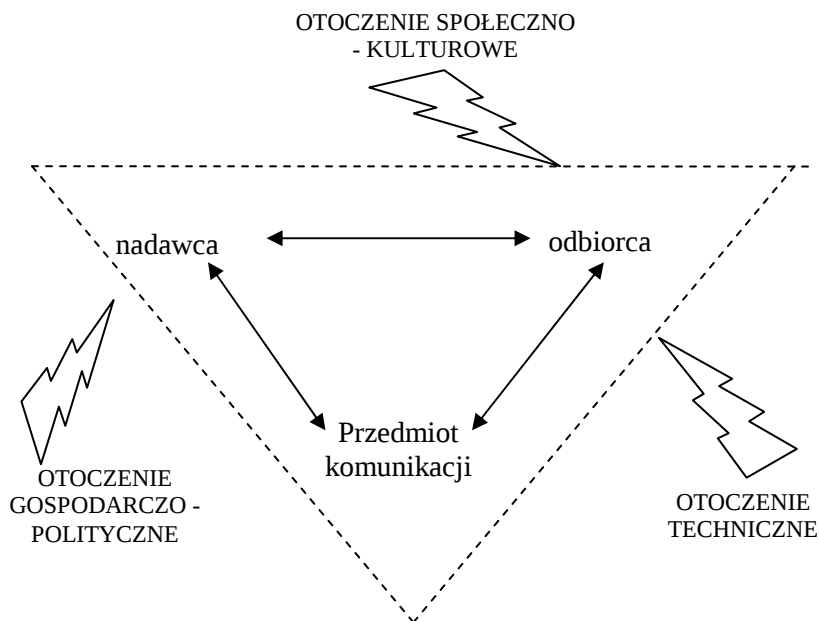
---

\* Prof. nadzw. dr hab., Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

w twarz, dyskusję na zebraniu zespołu, wymianę za pośrednictwem nowoczesnych technik telekomunikacyjnych.

Natomiast manipulacją jest takie działanie, które odbywa się intencjonalnie, jest poza świadomością adresata oddziaływania, a dodatkowo spełnia trzy warunki: sprzyja realizacji celu nadawcy, ów cel ma dla niego wartość oraz istnieje rozbieżność pomiędzy obrazem wykreowanym a rzeczywistym [Witkowski 2000, s. 27, Leary 1999, s. 14-17].

Z pośród różnorodnych modeli komunikacji interpersonalnej szczególnie przydatnym w kontekście negocjacji wydaje się być model trójstronny. Gdyż w nim obok nadawcy i odbiorcy komunikatu pojawia się dodatkowo problem, który jest przedmiotem ustaleń. Ten ostatni element jest na równi, a nawet bardziej istotny, od aktorów (negocjatorów) biorących udział w komunikowaniu się, bowiem wspomniani aktorzy koncentrują się przede wszystkim na problemie, chcąc go rozwiązać [Frydrychowicz 2009, s. 53-54]. W negocjacjach o taką komunikację się zabiega i uznawana jest ona za przejaw profesjonalizmu stron. Zwłaszcza, że założenia stylu rzeczowego negocjacji zalecają m.in. – koncentrację na problemie, oddzielenie ludzi (aktorów) od problemu oraz bycie miękkim wobec ludzi i twardym wobec problemu (Fisher, Ury, Patton 1994, s. 43-44). Takie zalecenia bazują na podejściu *fair play* do negocjacji, podkreślają rangę asertywnej komunikacji i ograniczają tym samym pole manipulacji. Nie zawsze (a być może nawet rzadko) są one jednak przestrzegane przez negocjatorów, którzy w odwołaniu do powyższego modelu mogą manipulować sobą (autoprezentacją), nadawcą (np. komplementowanie) i problemem (np. pomniejszanie bądź wyolbrzymianie dyskutowanej sprawy, zatajanie informacji). Wówczas relacje pomiędzy aktorami i problemem są kształtowane według intencji osoby dokonującej manipulacji, a negocjacje odbywają się w stylu twardym (rywalizacyjnym) bądź miękkim (uległym). Oba scenariusze mają wydźwięk manipulacyjny. By móc wykorzystać przywołany wyżej model komunikacji do jej analizy w przebiegu negocjacji należy wzbogacić go o kontekst otoczenia, z jego podziałem na społeczno-kulturowe (innych ludzi zainteresowanych wynikiem komunikacji, mocodawców wywierających presję, norm obowiązujących w danej organizacji), techniczne (udogodnienia związane z nowymi technologiami, architekturą i wyposażeniem wnętrza) i gospodarczo-polityczne (np. pozycja rynkowa firmy i sektora, koszty produkcji, podaż i popyt na oferowane dobro, przepisy i normy prawne). Kontekst (otoczenie) w jakim odbywa się komunikacja jest istotny, gdyż może on być katalizatorem zachowań manipulacyjnych. Mocodawca nakłania do dominacji za każdą cenę, wykorzystanie technologii umożliwia zdobycie przewagi informacyjnej albo wizerunkowej, wystrój pomieszczeń w jakim przyjmuje się klientów może ich onieśmielać i sugerować niezachwianą pozycję na rynku, spadek popytu może być czynnikiem nakłaniającym do zintensyfikowania *nieczystych* zabiegów marketingowych, przepisy prawa hamują przed zadaniem niedozwolonych pytań.



**Rysunek 1. Trójstronny (relacyjny) model komunikacji**

Źródło: S. Frydrychowicz, *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009, s. 54; w modyfikacji autorki.

Jednym z przejawów manipulacji jest chęć osiągnięcia przewagi komunikacyjnej i dążenie do asymetrii pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Ci którzy reprezentują organizację o mocnej pozycji rynkowej są postrzegani jako strona dominująca, jest nią też na ogół pracodawca, menedżer, osoba posiadająca władzę i uprawnienia do jej egzekwowania. W takiej komunikacji strona podległa jest bierna i zahamowana, czuje się sterowana i ignorowana przez silniejszego uczestnika relacji [Stewart 2005, s. 341-342]. Swoją dominację negocjator może zaznaczać na różne sposoby, co jest ujęte w tabeli 1.

**Tabela 1. Komunikacyjne wskazówki dominacji w kontakcie negocjacyjnym**

| Wskazówka                               | Przejawy zachowania                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Werbalizacja                            | Ilość, proporcja czasu, jaki zajął negocjator swymi wypowiedziami w trakcie pertraktacji. Im dłuższe wypowiedzi, tym większa dominacja. |
| Dominujący sposób zabierania głosu      | Przerywanie wypowiedzi drugiej strony i niedopuszczanie do przerywania własnych wypowiedzi.                                             |
| Zachowania sygnalizujące pewność siebie | Duża zmienność siły głosu, ruchy głowy o charakterze ilustratorów, żywa gestykulacja rąk.                                               |

|                                                   |                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dominacja podczas słuchania                       | Wykorzystanie kanału tła dla wyrażania swych opinii o wypowiedzi nadawcy.                                                                                                                                 |
| Pozycja ciała                                     | Władcza, otwarta, skierowana do rozmówcy.                                                                                                                                                                 |
| Kontakt wzrokowy                                  | Wymaganie uwagi ze strony negocjującego odbiorcy, którego zadaniem jest monitorowanie nadawcy wzbogacone o władcze spojrzenie.                                                                            |
| Podkreślenie przewagi poprzez elementy środowiska | Organizacja otoczenia podkreślająca status (wystrój gabinetu, sekretariat) oraz elementy ubioru potęgujące to wrażenie (nienaganny strój, drogie gadżety).                                                |
| Zawieszanie głosu i inne długie pauzy             | Wymagają od nadawcy cierpliwego oczekiwania na dalszy ciąg wypowiedzi.                                                                                                                                    |
| Stosowanie wskaźników lekceważenia rozmówcy       | Np. nieuzasadnione spoufalanie się bądź nadmierna formalizacja relacji pomiędzy negocjatorami, skupianie uwagi na innych czynnościach podczas rozmowy (czytanie innych dokumentów, odbieranie telefonów). |
| Objawy irytacji i niezadowolenia                  | Wynikające z zachowania bądź samej obecności rozmówcy (np. w przypadku negocjacji jako niechcianego obowiązku).                                                                                           |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1996, s. 234.

Powyższe zachowania komunikacyjne są przejawem manipulacji, gdyż albo przez autoprezentację albo przez stosunek do odbiorcy komunikatu mają za zadanie zdobycie i/lub utwierdzenie swej przewagi komunikacyjnej w przebiegu negocjacji i co za tym idzie zwiększenie szansy na osiągnięcie założonego i wartościowego celu.

W manipulowaniu własnym wizerunkiem ważne jest pozytywne zaprezentowanie swoich cech, często pożądaných przez innych. Nierzadko przyjmują one formę bardzo wyrafinowaną – powoływanie się na osoby i pławienie się w blasku cudzej chwały, przy równoczesnym pozostawieniu wrażenia osoby skromnej. Z manipulowaniem wizerunkiem (w przeciwieństwie do kierowania nim) mamy do czynienia wtedy, gdy obraz wykreowany jest odmienny od rzeczywistego, a intencją nadawcą komunikatu jest zyskanie spodziewanej reakcji odbiorcy (ulegnięcie żądaniom bądź prośbom). Negocjator może to czynić przynajmniej do swych poglądów (np. bycie zwolennikiem radykalnych rozwiązań – natychmiastowa spłata zobowiązań albo sprawa komornicza), odpowiednio tłumacząc powody swego postępowania (np. przepisy krępujące ręce, sztywny szef), tłumaczenie niechęci do wywiązania się ze zobowiązań brakiem pamięci, sugerowanie poparcia ze strony uznanych autorytetów. Zagrożeniem związanym z zastosowaniem tej metody jest możliwość odbioru autopromocji jako przejawu niedostatecznych kompetencji (osoba rzetelna i kompetentna nie musi tego udowodniać) [Witkowski 2000, s. 57-65].

Manipulowanie nadawcą ma miejsce, gdy w stosunku do niego stosowane są zbiegi ingracacyjne polegające na przykład na komplementowaniu

i przez to podnoszeniu wartości partnera, przy czym zyskuje się na wiarygodności trochę krytykując nieistotne wady. Można także komplement zakamuflować, poprzez włożenie go w usta osoby trzeciej, zastrzegając równocześnie (na ogół nieskutecznie), aby nie dotarł on do adresata. Z tym środkiem manipulacji wiąże się jednak niebezpieczeństwo odkrycia intencji nadawcy i niechęć do niego [Witkowski 2000, s. 51-57]. By zabieg komplementowania był skuteczny należy zadbać o jednoznaczność przekazu<sup>1</sup>, brak wyolbrzymiania<sup>2</sup>, odzwierciedlanie mniemania o sobie komplementowanego<sup>3</sup>, eksponowanie tych cech, które odbiorca przekazu stara się doskonalić<sup>4</sup>, brak charakteru dydaktycznego<sup>5</sup>, brak połączenia z negatywną krytyką<sup>6</sup> [Myśliwiec 1999, s. 61-62].

Manipulować można także przedmiotem komunikacji – niedostarczając lub przedstawiając fałszywe informacje. Podczas negocjacji manipulowanie przedmiotem komunikacji jest dość powszechną praktyką, a na przekazywanie informacji mogą wpływać naciski mocodawców i innych zainteresowanych wynikiem rozmów osób, analiza swej pozycji na tle konkurencji oraz pozycji odbiorcy – jego wiedzy, oczekiwań i potrzeb oraz możliwości, którymi dysponuje.

### 3. NEGOCJACJE JAKO GRA

Definicja pojęcia gry w ujęciu *Słownika Psychologii* określa ją jako każdą interakcję społeczną o jasno zdefiniowanych regułach [Reber 2000, s. 234]. Aby móc rozegrać grę reguły powinny być akceptowane przez wszystkie strony negocjacji. W związku z tym muszą być zgodne z wyznawanymi przez strony wartościami. Negocjator optujący za relacją w stylu rzeczowym będzie źle postrzegał próby manipulacyjnego wywierania wpływu. Jednak by być skutecznym w negocjacjach nie należy sztywno trzymać się założeń jednego stylu, lecz w sposób elastyczny odwoływać się także do stylów miękkiego, jak i twardego. Stosownie obydwu z nich wiąże się z akceptowaniem (a przynajmniej tolerowaniem) manipulacji. Zatem skuteczność w grze negocjacyjnej wymusza

---

<sup>1</sup> Komplement niejednoznaczny: „Imponuje mi Pana odwaga przedstawiania niedopracowanych projektów”.

<sup>2</sup> Komplement wyolbrzymiony może zostać uznany za nieszczerzy i może wzbudzać niechęć.

<sup>3</sup> Antykomplement: mówi się specjalście od wizerunku, że jego propozycja zmian jest do ewentualnego rozważenia.

<sup>4</sup> Komplement w stosunku do osoby słabo radzącej sobie ze stresem: „Stres u Pana był już mnie widoczny”.

<sup>5</sup> „Wyrozumiałość to cecha dobrego dydaktyka, którym Pan jest” (domaganie się wyrozumiałości od nauczyciela, gdy ten jest zasadniczy).

<sup>6</sup> Antykomplement: „Jest Pan dobrze przygotowany do naszych negocjacji, ale zapomina o wymiarze ludzkim ich przebiegu”.

znajomość manipulacyjnych technik negocjacyjnych, co więcej nadaje grze smaczku i czyni ją wciągającą.

R. Dawson [1999, s. 131-151] do podstawowych reguł nie zawsze czystej gry negocjacyjnej zalicza:

- Pozwolenie na złożenie pierwszej oferty przez drugą stronę – może być ona zaskakująco korzystna; jest źródłem bezcennych informacji o drugiej stronie; pozwala wyznaczyć korzystny zakres celów pomiędzy ofertami stron;
- Skrywanie własnej inteligencji (metoda porucznika Columbo) – osłabia ducha walki drugiej strony; zyskuje się czas na konsultacje i podjęcie decyzji; umożliwia proszenie o większe ustępstwa; umożliwia korzystanie z pomocy i notatek; umożliwia zmianę wcześniejszej decyzji;
- Własnoręczne spisywanie umowy – umożliwia zawarcie w umowie przeoczonych i niedomówionych zagadnień tak by działały na korzyść spisującego;
- Czytanie kontraktu ilekroć zostanie on przedstawiony do akceptacji – umożliwia sprawdzenie na ile nasze zastrzeżenia zostały uwzględnione kolejnej wersji porozumienia;
- Rozbijanie różnicy na drobne – przeliczenie kwoty na dni, metry, sztuki pomniejsza dzielącą strony różnicę i sugeruje, że „drobnostka” nie może zaprzepaścić toczonych rokowań; równocześnie nie należy dopuścić by druga strona wykorzystała tę technikę;
- Przedstawienie oferty w formie pisemnej - siła słowa pisemnego jest znacząca większa od ustnej deklaracji;
- Koncentrowanie się na sprawach zasadniczych – niedopuszczenie by zachowanie drugiej strony doprowadziło do dekoncentracji i zajęcia się sprawami o drugorzędnym znaczeniu do rozważanej sprawy;
- Gratulowanie drugiej stronie – jest wyrazem dbania o samopoczucie i zachowanie twarzy naszego oponenta.

#### 4. TECHNIKI NEGOCJACYJNE A MANIPULACJA

W trakcie negocjacji polem dla osób manipulujących jest stosowanie technik negocjacyjnych bazujących na trikach psychospołecznych służących zdobyciu przewagi. Z badań przeprowadzonych na zawodowych negocjatorach w województwie świętokrzyskim wynika, że aż 48% respondentów zadeklarowało, że odpowiada manipulacją na manipulację, 22% dopuszcza sięganie po manipulację, gdy brakuje innych środków, natomiast 25% stwierdziło, że nie ma usprawiedliwienia dla stosowania takich metod. Do najczęściej stosowanych technik badani zaliczyli nieujawnianie istotnych informacji dla przebiegu negocjacji, komplementowanie w celu uzyskania przychylności partnera oraz składanie

obietnic gwarantujących przyszłe korzyści pod warunkiem zaakceptowania złożonej propozycji. Najczęściej odwoływali się oni do gróźb i ataków personalnych [Jastrzębska-Smolaga 2007, s. 101-106].

Natomiast z jakościowej części badań przeprowadzonych przez autorkę<sup>7</sup> wynika, że ich użycie przez kandydatów do pracy w trakcie negocjowania warunków pracy zależy od [Kowalczyk 2011, s. 291]:

- Stanowiska, na które się aplikuje – czasami wymaga ono znajomości sztuki negocjowania.
- Etapu kariery i pozycji zawodowej – silna pozycja ośmiela kandydatów.
- Umiejętności i wprawy w negocjowaniu.
- Sytuacji podczas rozmowy – wykorzystanie nadarzających się okazji.
- Przyzwalającego nastawienia rekrutera.
- Stopnia zainteresowania organizacji kandydatem.

Przed ich wykorzystaniem powstrzymuje aplikantów obawa przed demaskacją i jej negatywne reperkusje z odmową dalszych negocjacji łącznie. Negocjatorzy, niezależnie od etycznej oceny zjawiska manipulują i będą manipulować – ważna jest zatem znajomość arsenału technik, by móc się przed nimi skutecznie bronić. Techniki negocjacyjne można podzielić według różnych kryteriów co zostało zaprezentowane w tabeli 2.

**Tabela 2. Podział technik manipulacyjnych**

|                                 | Podstawa podziału        | Przykładowe techniki                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rodzaje technik manipulacyjnych | Manipulacja czasem       | Gra na zwłokę, ograniczenia czasowe, wybór terminu negocjacji, zwód, działanie przez zaskoczenie, wyczekiwanie, techniki wycofywania się.                                                                                                                  |
|                                 | Manipulowanie miejscem   | Warunki: relaksacyjne, stresowe, izolacji, nierówności stron                                                                                                                                                                                               |
|                                 | Manipulacje personalne   | Komplementy, groźby i atak personalny, dobry/zły facet, huśtawka emocjonalna.                                                                                                                                                                              |
|                                 | Manipulowanie problemami | Szokująca oferta, eskalacja żądań, salami, nagła zmiana tematu, groźba negatywnych konsekwencji, sztywny partner, akredytacja bądź dyskredytacja omawianego rozwiązania na przykładzie innej organizacji, zgłaszanie dodatkowych żądań w ostatniej chwili. |
|                                 | Manipulowanie informacją | Bezpodstawne uogólnienie, wrażenie bycia osobą dobrze poinformowaną, manipulowanie wynikami badań opinii publicznej.                                                                                                                                       |

<sup>7</sup> Badania jakościowe obejmowały dyskusje grupowe osób aktywnych na rynku pracy (9 grup, o liczebności 7-11 osób, w 71,7% złożonych z kobiet, studentów studiów niestacjonarnych o profilu ekonomicznym) i były poświęcone negocjacom w sprawie pracy.

|                                                                            |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Taktyki negocjacyjne ze względu na zadania                                 | Taktyki dominujące                    | Opracowanie warunków wstępnych, wskazanie kilku zagadnień niepodlegających negocjacjom, decydowanie o porządku obrad, zachowania agresywne, lekceważenie, manipulowanie miejscem i czasem.                                                                                           |
|                                                                            | Taktyki kształtujące                  | Dobry/zły facet, salami, skubanie, troskliwa mamuśka, rosyjski front.                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                            | Taktyki zamykające                    | Podział różnicy (krakowskim targiem), teraz albo nigdy, rosyjski front.                                                                                                                                                                                                              |
| Taktyki negocjacyjne w zależności od fazy negocjacji                       | Taktyki otwarcia                      | Mierz wysoko, nieprzyjmowanie pierwszej oferty, okazywanie zaskoczenia, unikanie konfliktu, udawanie „niezdecydowanego sprzedawcy” i wystrzeganie się „niezdecydowanego nabywcy”, imadło.                                                                                            |
|                                                                            | Taktyki rozwinięcia                   | Wyższa instancja, unikanie krakowskiego targu, wzajemna wymiana ustępstw (coś za coś).                                                                                                                                                                                               |
|                                                                            | Taktyki końcowe                       | Dobry/zły facet, oskubywanie, malejące ustępstwa, wycofanie oferty, tworzenie atmosfery zachęcającej do zaakceptowania złożonej propozycji.                                                                                                                                          |
| Taktyki dystrybucyjne                                                      | Taktyki ofensywne                     | Atakowanie, stosowanie gróźb, odrzucanie propozycji partnera; mogą być stosowane w obronie własnej.                                                                                                                                                                                  |
|                                                                            | Taktyki defensywne                    | Obrażanie, stawianie przesadnych żądań, informacje wprowadzającej w błąd, szkodzenie nie po to, by coś osiągnąć, ale dla zasady.                                                                                                                                                     |
| Techniki manipulacyjne w trójstronnym modelu komunikacji (patrz rysunek 1) | Manipulowanie nadawcą komunikatu      | Pozytywna autoprezentacja, samoobwinianie, niepełne kompetencje, sztafeta, autoodeprecjacja                                                                                                                                                                                          |
|                                                                            | Manipulowanie odbiorcą komunikatu     | Komplementowanie, atak personalny, groźby, dobry/zły facet, huśtawka emocjonalna                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                            | Manipulowanie przedmiotem komunikacji | Blefowanie, oskubywanie, pokerowa zagrywka, nieuwaga, szokująca oferta, nagroda w raju, imadło, przedłużanie pozytywnych strzałek, odłożenie na później niektórych kwestii, mierz wysoko, bagatelka, kompromis, powolne ustępstwa, przepuszczanie zdechłych krów, krakowskim targiem |

Źródło: E. M. Cenker, *Negocjacje*, Wydawnictwo WSKiZ w Poznaniu, Poznań 2002, s. 154-165; R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Zys i S-ka, Poznań 1999, passim; G. Kennedy, *Negocjacje doskonałe*, Rebis, Poznań 2000, s. 79-87; L. Zbiegień-Maciąg, *Taktyki i techniki negocjacyjne*, wyd. 7, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2006, s. 55 za: E. Kowalczyk, *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*, Wydawnictwo UEP, Poznań 2011, s. 199 (w modyfikacji).

W ilościowej części przytaczanych wyżej badań<sup>8</sup> poświęconych negocjacjom w sprawie pracy autorka ustaliła, które z technik są szczególnie wykorzystywane przez kandydatów do pracy. Oceny tej dokonali przedstawiciele pracodawców reprezentujący organizację o zróżnicowanej wielkości, sektorze działalności i formie własności, pochodzący z głównie obszaru zachodniej Polski [Kowalczyk 2011, s. 244-247].

Tabela 3. Technik używane przez kandydatów w ocenie rekruterów

| Techniki negocjacyjne stosowane są przez nowo przyjmowanych kandydatów do pracy podczas prowadzenia rozmów w sprawie pracy z podziałem na manipulację dominującym elementem modelu komunikacji (patrz rysunek 1) |                     |                                                                                                                                   | Średnia dla N = 157 | Odchylenie standardowe |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------|
| Elementy modelu komunikacji                                                                                                                                                                                      | Nadawca             | <b>Pozytywna autoprezentacja</b> – stawianie na swoje mocne strony                                                                | 3,96                | 0,865                  |
|                                                                                                                                                                                                                  | Odbiorca            | <b>Komplementowanie</b> rekrutującego, z nadzieją na jego przychylność                                                            | 2,54                | 1,022                  |
|                                                                                                                                                                                                                  | Problem komunikacji | <b>Mierz wysoko</b> – zgłaszanie wygórowanych oczekiwań, co do współpracy z nadzieją, że uda się więcej wynegocjować              | 3,27                | 1,070                  |
|                                                                                                                                                                                                                  |                     | <b>Krakowskim targiem</b> - Dzielenie różnicy pół na pół – np. ja chcę 2000, ty mi dajesz 1500, tak więc sprawiedliwe będzie 1750 | 2,75                | 1,126                  |
|                                                                                                                                                                                                                  |                     | <b>Powolne i malejące ustępstwa</b> - Ustępstwa z drugiej strony są bardzo powolne                                                | 2,85                | 1,014                  |
|                                                                                                                                                                                                                  |                     | <b>Oskubywanie</b> – prośba o dodatkowe, na ogół drobne, dalsze ustępstwa już po dojściu do porozumienia                          | 2,36                | 0,920                  |
|                                                                                                                                                                                                                  |                     | <b>Pokerowa zagrywka, wycofanie oferty</b> – groźba odejścia od stołu negocjacyjnego przy braku zgody na zgłoszone żądanie        | 1,99                | 0,881                  |

<sup>8</sup> Ilościowe badania ankietowe przeprowadzono na grupie 168 pracodawców, którzy oceniali techniki negocjacyjne stosowane przez kandydatów podczas rozmów w sprawie pracy. Pracodawcy reprezentowali firmy o różnej wielkości; średnia wielkość (mediana) zatrudnienia w badanych firmach wynosiła 343,4 (72) pracowników; średnia liczba (mediana) stanowisk obsadzanych w drodze rekrutacji zewnętrznej wynosiła 32,2 (5); średnia liczba (mediana) osób poddanych selekcji na jedno stanowisko wynosiła 7,6 (5); średnia liczba (mediana) zgłoszeń na jedno stanowisko wynosiła 19 (8). W badaniu potwierdzono hipotezę zakładającą, że kandydaci do pracy stosują wybrane techniki negocjacyjne.

|  |                                                                                                                                                                                 |      |       |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|
|  | <b>Przepuszczanie zdechłych krów</b> - Omijanie niekorzystnych kwestii, niewygodnych dla kandydata                                                                              | 2,64 | 0,920 |
|  | <b>Kompromis</b> – wymiana ustępstw pomiędzy stronami „coś za coś”                                                                                                              | 2,71 | 0,995 |
|  | <b>Nieuwaga</b> - Celowe postawienie przez „nieuwagę” własnych dokumentów, które drugiej stronie dadzą wskazówkę np. o innych cennych ofertach kandydata                        | 1,68 | 0,825 |
|  | <b>Odłożenie na później</b> niektórych trudnych kwestii                                                                                                                         | 2,11 | 0,980 |
|  | <b>Szokująca oferta</b> - Zszokowanie drugiej strony wygórowaną ofertą, po to by zrewidowała własną nazbyt nierealną propozycję                                                 | 2,08 | 0,927 |
|  | <b>Bagatelka, śmieszne pieniądze</b> - Dzielnie kwoty na mniejszą, na przykład w przeliczeniu na dni, godziny (chcę tylko 10 zł więcej dziennie)                                | 1,79 | 0,934 |
|  | <b>Nagroda w raju, Gruszki na wierzbie</b> - Obiecywanie ustępstw, które poczyni się w przyszłości pod warunkiem podpisania obecnej umowy                                       | 1,97 | 0,957 |
|  | <b>Imadło, dokręcanie śruby</b> - Prośba o wzbogacenie oferty – „Czy to wasza najlepsza oferta? Co jeszcze możecie mi zaproponować?”                                            | 2,31 | 1,036 |
|  | <b>Przedłużanie pozytywnych strzałów</b> - Skupienie uwagi na tych wątkach, korzystne, a które poruszyła druga strona (działanie przez podziw, komplementy, dociekliwe pytania) | 2,66 | 0,874 |
|  | <b>Blefowanie</b> – np. mówienie o propozycjach, których w rzeczywistości się nie otrzymało, a które mają podkreślić własną wartość rozmówcy (nadawcy)                          | 2,39 | 1,066 |

Wartości liczbowe zawierają się na skali: 0 – brak danych, 1 – nigdy; 2 – bardzo rzadko; 3 – czasami; 4 – często; 5 – bardzo często. W oparciu o nie obliczono średnie i odchylenie standardowe.

Źródło: E. Kowalczyk, *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*, Wydawnictwo UEP, Poznań 2011, s. 342 ( w modyfikacji).

Otrzymane wyniki pokazały, iż najczęściej wykorzystywaną techniką jest pozytywna autoprezentacja (manipulowanie nadawcą komunikatu), mierzenie wysoko (manipulowanie przedmiotem komunikacji) i powolne ustępstwa

(manipulowanie przedmiotem). Natomiast sporadyczne jest wykorzystanie techniki polegającej na pozostawieniu przez „celową nieuwagę” dokumentów przedstawiających nadawcę i jego ofertę w lepszym świetle, dzielenie kwoty na mniejszą – i przez to bagatelizowanie jej sumarycznej wysokości, obiecywanie ustępstw w przyszłości i wycofanie oferty. Dalsze analizy statystyczne udowodniły, iż gotowość rekrutera do negocjowania z kandydatem jest pozytywnie skorelowana z tendencją do używania przez tego drugiego takich technik jak dzielenie różnicy na pół, kompromis czy prośba o wzbogacenie oferty. Warto zaznaczyć, że najpopularniejsze z technik są używane przez kandydatów niezależnie od sygnału i przyzwolenie ze strony rekrutera, są zatem standardem którego wykorzystanie daje nadzieję na korzystniejszy wynik [Kowalczyk 2011, s. 344].

## 5. PODSUMOWANIE

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że manipulacja komunikacją interpersonalną jest nieodzownym elementem gry negocjacyjnej. Strony mogą ją stosować w różnych celach, chcąc: zdobyć przewagę, wkraść się w łaski drugiej strony, udowodnić swoją kompetencję negocjacyjną. Negocjatorzy podejmują ryzyko, pomimo, że odkryta manipulacja może wiązać się z poważnymi sankcjami w przypadku jej demaskacji. Nawet jeżeli odrzuca się manipulacyjny sposób zachowania to nie zwalnia to z konieczności umiejętnego rozpoznawania gry drugiej strony i skutecznego przeciwdziałania jej poczynaniom, co można zrobić w różny sposób: wyrażając asertywny (niemanipulacyjny) sprzeciw, odpowiadając trikiem na trik, czerpiąc z pokładów humoru i ironii.

## BIBLIOGRAFIA

- Cenker E. M., *Negocjacje*, Wydawnictwo WSKiZ w Poznaniu, Poznań 2002  
Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka, Poznań 1999  
Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do Tak*, PWE, Warszawa 1994  
Frydrychowicz S., *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009  
Jastrzębska-Smolaga H., (red.), *Ekonomiczne podstawy negocjacji. Pomiędzy prawem a moralnością*, Difin, Warszawa 2007  
Kennedy G., *Negocjacje doskonałe*, Rebis, Poznań 2000  
Kowalczyk E., *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*, Wyd. UEP, Poznań 2011  
Leary M., *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, GWP, Gdańsk 1999  
Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne*, Efekt, Warszawa 1999  
Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wyd. PSB, Kraków 1996

- Reber A. S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholara, Warszawa 2000
- Stewart J., *Mosty zamiast murów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- Witkowski T., *Psycho-manipulacje. Jak je rozpoznać i jak sobie z nimi radzić*, Oficyna Wydawnicza Unus, 2000
- Zbiegień-Maciąg L., *Taktyki i techniki negocjacyjne*, wyd. 7, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2006

### STRESZCZENIE

Artykuł porusza kwestie manipulacji komunikacją interpersonalną w procesie negocjacji. Autorka analizując ten problem odniosła się do trójstronnego modelu komunikacji, który jest podstawą do rozpatrywania manipulacji z perspektywy nadawcy, odbiorcy i przedmiotu komunikacji. Negocjacje zostały ujęte jako gra tocząca się pomiędzy stronami, a reguły obowiązujące w niej dopuszczają manipulację jako metodę negocjacji. Rozważania zilustrowane są badaniami empirycznymi autorki, które ukazują wykorzystanie technik negocjacyjnych przez kandydatów ubiegających się o pracę.

### MANIPULATION OF INTERPERSONAL COMMUNICATION IN THE NEGOTIATION PROCESS

#### ABSTRACT

The paper is focused on the field of psychological aspects of manipulation of interpersonal communication in the negotiation process. The author analyzed this problem is based on the tripartite model of communication, which is the basis for examining manipulation from sender's, receiver's and object's perspective. Negotiation is understood as a game which involve parties, and its rules allow manipulation as a method of negotiation. Author's deliberations are illustrated by her empirical study, which shows using negotiation techniques by job applicants during recruitment process.