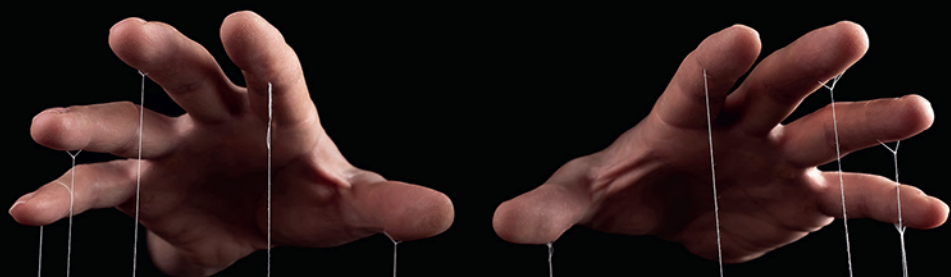


Jarosław Gibas

MANIPULATOR

ROZPOZNAJ, KTO TOBĄ MANIPULUJE,
I NAUCZ SIĘ PRZED TYM BRONIĆ



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek 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 wydawca 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 wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Korekta językowa: Maria Bernaciak-Kałamarz
Przygotowanie okładki: Jan Paluch
Zdjęcie autora na skrzydełku: Radosław Kazimierczak

Ilustracja na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<https://onepress.pl/user/opinie?manjak>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-0120-9

Copyright © Helion S.A. 2024

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Wstęp	7
Część I. Skąd się wziął makiawelizm?	13
Rozdział 1. Manipulacja vs makiawelizm	15
Rozdział 2. Niccolò Machiavelli: smutna historia i rozpaczliwa twórczość	23
Rozdział 3. Historia badań makiawelizmu	29
Część II. Co wyróżnia manipulatora?	35
Rozdział 4. Ogólnie rzecz biorąc, makiawelista to... ..	37
Rozdział 5. Makiawelizm wrodzony czy nabyty?	45
Rozdział 6. Makiawelizm adaptacyjny	53
Rozdział 7. Makiawelizm a psychopatia i narcyzm	61
Rozdział 8. Manipulatorki vs manipulatorzy	67
Rozdział 9. Dziecięcy makiawelizm	75
Rozdział 10. Jak rozpoznać manipulatora?	83
Rozdział 11. Wskaźnik podstawowy: oszustwo	89
Rozdział 12. Ukrywanie intencji	95
Rozdział 13. Mroczna empatia	101
Rozdział 14. Poziom intelektu	107
Rozdział 15. Inteligencja emocjonalna vs społeczna	115
Rozdział 16. Motywacja manipulatora	121
Rozdział 17. Ekspozycja pewności siebie	127
Część III. Obszary manipulacji	135
Rozdział 18. Nęcąca władza	137
Rozdział 19. W szponach polityki	143
Rozdział 20. Makiawelista w pracy	149
Rozdział 21. Manipulator online	155
Rozdział 22. Relacje romantyczne z makiawelizmem w tle	163

Część IV. Ukryte makiaweliczne strategie	171
Rozdział 23. Reaktywna adaptacja	173
Rozdział 24. Paradoks ryzyka wstydu	179
Rozdział 25. Breadcrumbs	185
Rozdział 26. Gaslighting	191
Rozdział 27. Triangulacja	197
Rozdział 28. Fałszywy cel	203
Rozdział 29. Poszukiwanie przycisków	209
Rozdział 30. Komplementy odwrotne	215
Rozdział 31. Pasywna agresja	221
Rozdział 32. Niewidzialna armia	229
Rozdział 33. Makiaweliczna Maryśka	235
 Część V. Jak się bronić przed manipulatorami?	 241
Rozdział 34. Złota zasada	243
Rozdział 35. Zarządzanie skryptem	249
Rozdział 36. Wrażliwość na dane	255
Rozdział 37. Ochrona przed DARVO	261
Rozdział 38. Świadomość luk w zabezpieczeniach	267
Rozdział 39. Czy aby na pewno chcesz podsuwać manipulatorowi test na makiawelizm?	273
Zakończenie	277
Bibliografia	279

Ogólnie rzecz biorąc, makiawelista to...

...osoba, która uznaje, że najlepszym i najkorzystniejszym dla niej sposobem funkcjonowania w społeczeństwie jest wywieranie wpływu na innych i stosowanie na nich manipulacji – wbrew ich interesom, prawom oraz dobremu samopoczuciu²⁵. Co więcej, tendencja do manipulacji czy też manipulacyjny styl postrzegania rzeczywistości nie odnosi się jedynie do głoszonych poglądów lub idei, którymi dana jednostka się kieruje. Ma również wymiar behawioralny, co oznacza, że makiawelista nie tylko ufa manipulacji jako skutecznemu narzędziu wywierania wpływu na innych, lecz także z zapałem i oddaniem konsekwentnie posługuje się taktykami manipulacyjnymi. To też osoba, która jest zawsze gotowa zarówno do poparcia działań manipulacyjnych, jak i do osobistego ich użycia, kiedy tylko uzna je za korzystne – niezależnie od ich wymiaru moralnego czy szkodliwości społecznej. Bo – co już wiemy dzięki tezom Machiavellego – cel uświęca środki. Czy możemy założyć, że manipulator najpierw manipuluje innymi, by osiągnąć ten swój uświęcony cel, a potem siedzi w kącie, pochlipuje

²⁵ Conal Monaghan, *Two-Dimensional Machiavellianism: Conceptualisation, Measurement, and Well-Being*, January 2019, DOI:10.25911/5d149b879161d.

i jest mu przykro z powodu tego, co narobił? Otóż nie – jedną z kluczowych cech odróżniających makiawelistę (manipulatora) od manipulantą (zgodnie z tezą cytowanego wcześniej Mirosława Karwata²⁶) jest brak lub niski poziom wyrzutów sumienia²⁷, z którymi miałyby się zmagać.

I tutaj na chwilę się zatrzymajmy, bo ta właśnie cecha jest jedną z decydujących, w odpowiedzi na pytanie, czy makiawelistę można zmienić – w myśl życzeniowych zaklęć wielu partnerów i partnerek wchodzących w związek lub pozostających w związku z manipulatorem. Biorąc pod uwagę moje doświadczenie w pracy z ludźmi, których spotkałem na swojej ścieżce, z całą odpowiedzialnością odpowiadam: „Otóż tak, ale”. Przy czym słowo „tak” w poprzednim zdaniu proszę traktować w mikroskopijnej perspektywie, zaś słowo „ale” w wersji makro. Wynika to z prostego faktu, w którym uznajemy, że takie emocje jak wstyd czy poczucie winy pojawiające się w efekcie dokonania jakiegoś czynu lub aktywności są kluczowe w procesie zmiany. To właśnie od nich proces zmiany się zaczyna i w swej początkowej fazie na nich bazuje – kiedy orientujemy się co do wartości informacyjnej tych emocji. Pojawiają się bowiem w systemie nie tylko po to, by nas ukarać za popełniony nieczyny czyn, ale przede wszystkim po to, by nas poinformować, że to, co zrobiliśmy, raczej nie powinno się znaleźć pośród pamiątek po wielkich dokonaniach na naszej prywatnej ścianie chwały. Informacja zawarta we wstydzie oraz w poczuciu winy jest emisariuszem zmiany: skoro czujemy te emocje, to jest to dla nas sygnał, że nie powinniśmy się ponownie zachować tak, jak się zachowaliśmy i czego się wstydzimy lub co sprawia, że czujemy się winni za to zachowanie. Teraz wyobraźmy sobie, co by było, gdybyśmy w obliczu naszych złych, niewłaściwych

²⁶ Mirosław Karwat, *Makiawelizm*, dz. cyt.

²⁷ Delroy Paulhus, Kevin M. Williams, *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy*, „Journal of Research in Personality”, 36(6), December 2002, pp. 556-563, DOI:10.1016/S0092-6566(02) 00505-6.

czy też krzywdzących czynów i zachowań nie odczuwali ani wstydu, ani poczucia winy. Otóż w takim przypadku nie istniałaby najmniejsza przesłanka do tego, by podobnego czynu nie popełnić ponownie. To tak, jakby ktoś nam wyłączył magiczny hamulec, który powstrzymuje nas przed ponownym złym uczynkiem. Tymczasem makiawelista – co wykazały badania Paulhusa i Wiliamsa – po swoich czynach właściwie nie doświadcza poczucia winy. Po co miałby więc swoje zachowania zmieniać? Skoro nie tylko prowadzą go do osiągnięcia zamierzonych celów, lecz także nie wywołują w nim emocjonalnego dyskomfortu? W tym miejscu – co słusznie zauważają wspomniani badacze – makiawelista z psychopatą mogliby sobie podać rękę, bo to cecha łączna dla tych dwóch zaburzeń osobowości. A więc zmiana makiawelisty w niemakiawelistę teoretycznie jest możliwa (choć wielu badaczy by temu zaprzeczyło), jednak musiałyby być spełnione następujący warunek: manipulator musiałyby uznawać swoje czyny za nieodpowiednie, żałować tego, że się ich dopuścił, i samemu z siebie chcieć w tym względzie dokonać trwałej zmiany. Przyznam szczerze, że jak dotąd nie spotkałem się z takim przypadkiem.

Kolejną cechą łączną w mrocznej triadzie obejmującej psychopatę, narcyza i manipulatora, jak zauważa Douglas Kenrick w książce *Racjonalne zwierzę*²⁸, jest umiejętność wywoływania pozytywnego wrażenia poprzez swój nieskrywany ekstrawertyzm i towarzyskość. To z kolei niezwykle ważne dla makiawelisty w zdobyciu nad innymi przewagi niezbędnej do przeprowadzenia manipulacji, która zazwyczaj zasada się na dwóch fundamentach. Pierwszym jest jakiś rodzaj zależności, którą daje na przykład władza. Stąd szef czy szefowa spod znaku Machiavellego będą wykorzystywali swoją przewagę nad innymi w celu wywierania na nich manipulacyjnego wpływu (do czego jeszcze w tym opracowaniu wrócimy). Drugi fundament jest skonstruowany na bazie zdobytego zaufania. Bo przecież dużo łatwiej jest manipulować tymi, którzy ufają manipulatorowi, niż tymi, którzy biorą zdecydowaną

²⁸ Douglas Kenrick, *The Rational Animal: How Evolution Made Us Smarter Than We Think* oraz *Sex, Murder, and the Meaning of Life*, Basic Books, 2013.

poprawkę na wszystko, co mówi, i nie dość, że nie kupiliby od niego samochodu, to jeszcze woleliby z kimś innym stracić niż z manipulatorem zyskać. Zatem towarzyskość i umiejętność wywoływania dobrego wrażenia jest manipulatorowi niezbędna jak powietrze, którym oddycha, bo bez tego wiele jego manipulacyjnych zabiegów mogłoby spalić na panewce. Zatem jeśli właśnie, Drogi Czytelniku, rozglądasz się na boki w poszukiwaniu manipulatora w swoim otoczeniu, to nie odrzucaj z automatu tych, którym ufasz, bo możesz się kiedyś mocno zdziwić. Kenrick stawia tu śmiałą tezę, że to właśnie powód, dla którego tak wielu manipulatorów znakomicie czuje się w środowisku tzw. „białych kołnierzyków” – wśród finansjery, managementu czy polityków. Działa tu prosta zasada – jeśli idziemy ulicą i nagle zorientujemy się, że ktoś nam rąbnął portfel, to jesteśmy bardziej skłonni oskarżyć o to przechodzącego obok obwiesia niż eleganckiego dżentelmena w nienagannie skrojonym garniturze, sponad którego wystaje wspomniany biały kołnierzyk. Doktor Kenrick wymienia tutaj przykład Bernarda Madoffa, który – tu zacytujmy: „awansował do kierownictwa nowojorskiej giełdy tylko po to, by wykorzystać swoją pozycję do wyłuskania swoich inwestorów z setek milionów dolarów”²⁹.

Warto też zwrócić uwagę na koncepcję dr. Dale’a Hartleya, emerytowanego profesora psychologii, autora co najmniej kilkudziesięciu artykułów na temat makiawelizmu oraz autora książki *Machiavellians: Gulling the Rubes*, zgodnie z którą wszyscy mamy tendencję do używania manipulacji, kiedy znajdujemy się w sytuacji, w której uznajemy takie zachowanie za uzasadnione lub konieczne, ale nie przekraczamy w tym ani społecznych norm, ani nie krzywdzimy innych. Stosujemy więc takie zachowania w ramach jakiejś odpowiedzialności za nie i w granicach stawianych przez moralność, prawo czy wręcz poczucie przyzwoitości. Manipulatorzy nie odczuwają takich ograniczeń, bo dla

²⁹ Tamże.

nich manipulacyjna „intryga to powietrze, którym oddychają”³⁰. Hartley zwraca jednak dodatkowo uwagę na konkretne zaburzenia osobowości, które powodują, że cierpiące na nie osoby wykazują skłonności do manipulacji innymi, wypracowane jako strategie radzenia sobie w interakcjach społecznych. Wymienia tutaj m.in. antyspołeczne zaburzenie osobowości – znane również u nas pod nazwą „osobowość asocjacyjna” – cechujące się lekceważeniem praw innych, tendencją do łamania norm społecznych, niskim lub znikomym poczuciem odpowiedzialności, skłonnościami do kłamstwa i impulsywności. To właśnie przedstawiciele tego zaburzenia osobowości częściej od innych wchodzi w konflikt z prawem³¹ i wykorzystują manipulowanie innymi, by uniknąć kary, odpowiedzialności czy prawnych konsekwencji swoich działań. Dalej Hartley wymienia tu również zaburzenie osobowości pogranicza popularnie zwane borderline, w którym kruchy i zmienny obraz siebie oraz lęk przed odrzuceniem mogą stać się predyktorami manipulacji działającej w tym przypadku jako mechanizm redukujący napięcie lub strategia zabezpieczająca przed domniemanym odrzuceniem. Następne w kolejce jest zaburzenie afektywne dwubiegunowe (występujące również pod nazwami takimi jak psychoza maniakalno-depresyjna lub cyklofrenia), w którym to zaburzeniu (w zdecydowanej większości jego podtypów) manipulacja może być sposobem na osiągnięcie zakładanych form współpracy czy współdziałania z innymi wobec pojawiającej się po drugiej stronie potrzeby izolacji i ratowania własnego, wyczerpanego systemu emocjonalnego. W takich sytuacjach osoba z tym zaburzeniem właśnie

³⁰ Dale Hartley, *Machiavellians: Gulling the Rubes*, Psychology Today, 27.09.2015, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/machiavellians-↪gulling-the-rubes/201509/what-makes-someone-a-master-manipulator>, dostęp na 03.01.2024.

³¹ Andrea L. Glenn, Alexandria K. Johnson, Adrian Raine, *Antisocial personality disorder: a current review*, „Current Psychiatry Reports”, 15(12), December 2013, p. 427, DOI: 10.1007/s11920-013-0427-7.

w manipulacji może szukać taktyk zapewniających jej utrzymanie relacji czy też zabezpieczenie się przed jej rozpadem. Na ostatnim miejscu tej listy Hartley umieszcza osobowość anankastyczną – bardziej znaną jako obsesyjno-kompulsywne zaburzenie osobowości. Pograżona w nim osoba doświadcza powracających natrętnych myśli (lub czynności), z którymi nie potrafi się uporać i które niejako przejmują kontrolę nad sposobem jej myślenia i zachowania oraz którym „trudno się oprzeć, ponieważ próba powstrzymania się od nich wiąże się z narastającym lękiem, niepokojem, napięciem, cierpieniem”³². To z kolei powoduje, że – jak wskazuje wielu psychologów³³ – osoby z tym zaburzeniem często żyją w przekonaniu, że wszystko, co robią, musi zostać zrobione bez najmniejszych błędów i to w najdrobniejszych szczegółach. By zaś ukryć napięcie wynikające z rozbieżności pomiędzy tą postawą a rzeczywistymi efektami swojej aktywności, uciekają się do technik manipulacyjnych. W myśl zasady: „jeśli tak wiele wymagam od siebie oraz innych, to na tym perfekcyjnym obrazku nie może się pojawić najmniejsza skaza”.

Jak więc widzimy, tendencje do manipulacji nie są jedynie domeną pełnej krwi makiawelistów, którzy uczynili z niej główną strategię swojej aktywności i osiągania zamierzonych rezultatów, ale mogą też występować zarówno w konkretnych przykładach zaburzeń osobowości, jak i (zgodnie z tezą dr. Hartleya) w nas wszystkich. Jednak różnica jak zwykle tkwi w szczegółach. O ile bowiem przedstawiciel danego zaburzenia osobowości sięga po manipulację, by osiągnąć

³² Marcin Siwek, Bartosz Grabski, Magdalena Miernik-Jaesche, *Zaburzenie obsesyjno-kompulsyjne*, Medycyna Praktyczna dla pacjentów, 12 lutego 2013, <https://www.mp.pl/pacjent/psychiatria/choroby/72914,zaburzenie-obsesyjno-kompulsyjne>, dostęp na 03.01.2024.

³³ Adrianna Gomoradzka, *„Nie mogę popełniać błędów”, czyli obsesyjno-kompulsyjne zaburzenie osobowości*, Bezpieczne Miejsce – Centrum Terapii DBT, <https://www.terapiadbt.pl/nie-moge-popelniac-bledow-czyli-obsesyjno-kompulsyjne-zaburzenie-osobowosci/>, dostęp na 03.01.2024.

konkretny cel, o tyle już makiawelista nie sięga po manipulację – on się w niej pławi, lubuje i zachwyca nie tylko jej efektami, lecz także tym, że daje mu ona konkretną społeczną przewagę nad innymi. To nie jest jego strategia obronna czy też strategia przetrwania. To w jego przypadku hodowana z zamiłowaniem strategia na wszystko, czyniąca go w jego przekonaniu kimś lepszym, mądrzejszym, bardziej sprytnym i przebiegłym od innych. W czym oczywiście się głęboko myli.

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 

Na temat manipulacji i technik z nią związanych powstało już wiele książek i artykułów, więc może się wydawać, że wiemy o nich również wiele. Ale czy aby na pewno mamy wystarczającą wiedzę na temat tego, kim są manipulatorzy? Jak ich rozpoznać? Jakimi cechami różnią się od innych czym się zdradzają — nawet wówczas, kiedy bardzo pilnują, by nikt się nie zorientował co do rzeczywistego celu ich przebiegłych intryg?

Nie bez powodu naukowcy umieścili manipulatorów w tzw. **mrocznej triadzie**, w towarzystwie psychopatów i narcyzów. Uznano bowiem, że ich działalność zajmuje wysokie miejsce na makabrycznym podium najbardziej szkodliwych społecznie. To w wyniku ich manipulacji tracimy poczucie własnej wartości, dajemy się porwać poczuciu winy, a z każdym dniem takich interakcji stajemy się coraz to bardziej uwikłani w układ, z którego tak trudno jest się wyzwolić. To również przez nich tracimy wiarę w siebie, obniża się nasza sprawczość i kreatywność, a po motywacji do czegokolwiek z czasem nie zostaje już ani śladu. Mimo to wciąż dajemy się im omotać — czasem nieświadomie, a czasem celowo odpuszczając przysłowiowe „kopanie się z koniem”. Wtedy to manipulatorzy wygrywają, zamieniając nasze życie — tak zawodowe, jak rodzinne — w koszmar.

Jak zatem się przed nimi bronić? Najlepszym sposobem jest najpierw nauczyć się ich rozpoznawać, a można to zrobić poprzez znajomość zarówno ich cech osobowości, jak i wachlarza ulubionych strategii działań — które nie zawsze są oczywiste i nie zawsze na pierwszy rzut oka wydają się mieć odpowiedni poziom logiki i sensu. Jednak im większą wiedzę w tym zakresie zdobędziemy, tym istnieje większe prawdopodobieństwo, że staniemy się bardziej wrażliwi na próby manipulacji i co za tym idzie — będziemy gotowi, by osiąść umiejętność zabezpieczenia się przed takimi próbami. Manipulator zawsze zakłada, że jest od nas sprytniejszy — inaczej nie brałby się za manipulację. Czy nie wydaje się ponętną wizją udowodnienie mu, jak bardzo może się mylić?

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



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

książki*klasy*business

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-0120-9



9 788328 901209

sensus

Cena: 54,90 zł