LIDERSKE TEHNIKE MANIPULACIJE

Bekavac, Ivan

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:298580

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Menadžment*)

Ivan Bekavac

LIDERSKE TEHNIKE MANIPULACIJE

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (*Menadžment)*

Ivan Bekavac

LIDERSKE TEHNIKE MANIPULACIJE

Diplomski rad

Kolegij: Liderstvo
JMBAG: 00102159288
e-mail: ivanbekavac.96@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021.

University of Josip Juraj Strossmayer in Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Professional Study (*Management*)

Ivan Bekavac

LEADERSHIP TECHNIQUES OF MANIPULATION

Graduatepaper

Osijek, 2021.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____diplomski_____(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *CreativeCommons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.*
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Ivan Bekavac

JMBAG: 00102159288

OIB: 92557815667

e-mail za kontakt: ivanbekavac.96 @gmail.com

Naziv studija: Ekonomski fakultet Osijek

Naslov rada: Liderske tehnike manipulacije

Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, _____15. rujna 2021._____ godine

Potpis _____

Liderske tehnike manipulacije

SAŽETAK

Manipulacija se često svrstava u negativan pojam kojim se ljude tjera ili kontrolira, no ona predstavlja važan alat svakog lidera u vodstvu poduzeća i svojih zaposlenika. Temelj ovog rada čine osnovni oblici manipulacije i razlozi zbog kojih se ona koristi u poslovanju i odnosu s ljudima. Manipulacija je važna za lidere, ovisno o njihovoj sposobnosti i vještini manipuliranja moguće je ostvariti velike napretke u poslovanju. Nije svaka manipulacija dobro prihvaćena pa je bitno razlikovati lidersku i negativnu manipulaciju. Matrica manipulacije dobar je način prikazivanja utjecaja manipulacije nekog poduzeća na okruženje i vlastite radnike. Brojni su primjeri velikih svjetskih lidera čija je manipulacija stvorila velike svjetske kompanije. Posjedovati sposobnost manipuliranja i usmjeravanja ljudi na pravi put velika je zadaća svakog lidera i teško je primjenjiva. Ukoliko ne postoji pravo iskustvo i prava strategija manipulacije može doći do različite percepcije od strane zaposlenika i da će biti drugčije prepoznata od očekivanog.

Ključne riječi: manipulacija, lider, matrica manipulacije, tehnike i vještine

Leadership techniques of manipultion

ABSTRACT

Manipulation often represents the bad term of making people do something or control them, but it is a key aspect of every leader in charge of their companies and employees. A graduate thesis is comparted of basic forms of manipulations and ways for which manipulation is used and for what in organization. Manipulation is very important for leaders, it is possible to achieve great success in business based on skills and capabilities of manipulating. Not all forms of manipulations are appreciated so it is important to distinguish leader manipulation from negative manipulation. Manipulation matrix is a good way of showing the influence of manipulation on one of the companies and their employees. There are countless examples of world leaders that have created world-famous companies. Having the ability to manipulate people and direct them to the correct path is a great work of every leader and hardly applicable. If proper experience and correct strategy of how the manipulation will look like and in what ways will it adjust to every employee in a specific scenario.

Keywords: manipulation, leader, manipulation matrix, techniques and skills

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Predmet i ciljevi rada 1

1.2. Metodologija rada 2

1.3. Struktura rada 2

2. MANIPULACIJA 3

2.1. Razlozi manipuliranja 6

2.2. Manipulacija kao pozitivan pojam 8

3. LIDERSTVO I VAŽNOST MANIPULACIJE U LIDERSTVU 10

3.1. Utjecaj manipulacije na liderstvo 11

3.2. Usporedba uobičajene manipulacije s liderstvom 13

4. OPASNOSTI I MOGUĆE POGREŠKE PRILIKOM MANIPULACIJE 16

4.1. Negativne strane manipulacije unutar poduzeća 16

4.2. Načini negativnog manipuliranja 19

5. MATRICA MANIPULACIJE 21

5.1. Facilitator 22

5.2. Prodavač 22

5.3. Zabavljač 23

5.4. Diler 24

6. PRIMJERI PRIMJENE MANIPULACIJE U VELIKIM PODUZEĆIMA 26

6.1. Mc Donalds i lider Ray Kroc 26

6.2. Starbucks i lider Howard Schultz 27

6.3. Pixar i lider Ed Catmull 28

6.4. Lider Peter Thiel 28

6.5. Microsoft i lider Bill Gates 30

6.6. Nike i lider Phil Knight 30

6.7. Walmart i lider Sam Walton 32

6.8. Steve Jobs i Elon Musk 33

7. ZAKLJUČAK 35

LITERATURA 36

POPIS SLIKA 38

1. UVOD

Manipulacija je vrijedan alat svakog lidera s kojim on može utjecati na svoje zaposlenike tako da usmjerava njihov rad i razmišljanja prema onome za što lider smatra da će najbolje ostvariti ciljeve poduzeća. Postoje razni načini na koji se može manipulirati, ne samo unutar poduzeća nego i s okolinom poduzeća. Također, uz načine manipuliranja prisutne su tehnike i vještine vezane za manipuliranje koje su važan dio poslovanja svakog lidera. Cilj lidera je stvoriti strategiju poduzeća i ostvariti ciljeve, a najbolji način je pravilno poslovanje, ulaganje maksimalnog truda i korištenje svih potencijala zaposlenika nekog poduzeća. Zaposlenike je nekada teško motivirati i usmjeriti u nekom željenom smjeru, iz tog razloga lideri koriste manipulaciju kako bi jednostavno i nesmetano omogućili pomake i motivirali zaposlenike na načine na koji to prije nije bilo moguće.

Iako postoje različite tehnike i jednostavni načini manipuliranja postoje načini manipulacije i trenutci u kojima je važno znati što se smije, a što ne smije primijeniti. Loši oblici manipulacije, neiskustvo lidera i nedovoljno provedena strategija može loše utjecati na zaposlenike i stvoriti kontra efekt na način da će se motivacija smanjiti, a oblici manipulacije će se pogoršati. Brojni su primjeri karizmatičnih lidera koji su stvorili vlastite oblike manipulacije s kojima su ostvarili gotovo nezamislive uspjehe. Tehnike manipuliranja nisu namijenjene samo zaposlenicima, važno je neke oblike manipulacije usmjeriti na marketing i okolinu poduzeća kako bi se lakše ostvarili ciljevi poduzeća.

1.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet rada su tehnike manipulacije zaposlenicima. Ciljevi rada su pojašnjavanje pojma manipulacije i načina na koji se može manipulirati, te koji su mogući rezultati. Cilj je prikazati kako manipulacija može djelovati na okolinu poduzeća i koji su najuspješniji, ali i najgori primjeri manipuliranja u velikim svjetskim poduzećima.

1.2. Metodologija rada

Za potrebe pisanja diplomskog rada korištene su metode dedukcije, indukcije, komparacije, generalizacije, analize i sinteze. Korišteno je nekoliko izvora u pisanju diplomskog rada. Podaci su prikupljeni iz stručne literature koja obuhvaća knjige na temu liderstva i manipulacije. Uz knjige, upotrebljeni su znanstveni radovi i stručna literatura s web stranica.

1.3. Struktura rada

Diplomski rad sačinjen je od sedam cjelina. Prvu cjelinu čini uvod u temu rada. Druga cjelina vezana je za pojam manipulacije i razloge, te koristi manipulacije u liderstvu i poduzećima. Treća cjelina rada jasnije objašnjava pojam lidera, liderstva i usporedbe s menadžmentom i manipulacijom. Četvrta cjelina vezana je za opasnosti i negativne oblike manipulacije. Peta cjelina opisuje matricu manipulacije. Dok šest cjelina vezana je za poznate primjere velikih lidera i njihovih načina manipulacije. Posljednji dio rada fokusiran je na zaključke o cijeloj temi ovog rada, odnosno manipulaciji.

2. MANIPULACIJA

Manipulacija je način vođenja kojeg lideri uče tijekom vremena i moguće ju je usavršiti primjenom tehnika i metoda manipulacije. Svakom uspješnom manipulacijom lider postaje iskusniji, vještine manipuliranja postaju bolje, a rezultat toga bit će bolji rezultati i lakše usmjeravanje zaposlenika. Čak i iz neuspješnog pokušaja manipulacije lider može dobiti iskustvo koje će imati utjecaj na budući način manipuliranja i vodstva. Manipulacija se može iskazati kao vođenje sugovornika ili mase u onom smjeru ili načinu ispunjenja nekog cilja koji je značajan osobi koja manipulira odnosno lideru (Škarica, 2016).

Manipulaciju je moguće ostvariti na dva načina:

1. Vođenje k boli predstavlja strategiju manipulacije prema kojoj se kod sugovornika izazivaju negativni osjećaji, na primjer strah, bol, osjećaj nelagode. Sugovornik u toj situaciji čini sve što je u njegovoj moći kako se takvi osjećaji ne bi nastavili.
2. Vođenje k zadovoljstvu je strategija putem koje će se sugovorniku ostvariti neka korist odnosno zadovoljstvo ako osoba dozvoli manipulaciju (Mihajlović, 2016).

Strategije manipulacije važan su predmet istraživanja, a cilj im je odrediti na koje načine se manipulacija provodi i kako se moguće obraniti. Noam Chomsky je definirao osnovne i najvažnije strategije manipulacije kao oblike strategije koji se primjenjuju u medijima, ali njihova primjena je moguća u drugim aspektima života, posebno za vješte i iskusne lidere.

- Preusmjeravanje pažnje – Obuhvaća strategiju kojoj se pažnja i razmišljanja sugovornika preusmjeravaju u drugom smjeru tako da manipulator usmjerava misli sugovornika. Pažnja se skreće tako da se prelazi na manje važne teme, razlog tome je što manipulator ili lider želi bitnu stvar prikazati na način na koji on želi. Sugovornik prima brojne informacije kako bi se zamaglilo njegovo racionalno razmišljanje u trenutku kada prima i obrađuje informacije. Lideri koji imaju dobro razvijene vještine i sposobnosti mogu vrlo suptilno iskoristiti ovakav oblik manipulacije na način da zaposlenik ili sugovornik ne dobije dojam da se radi o manipulaciji.

- Stvaranje problema, a zatim rješenja - Metoda se naziva problem-reakcija-solucija i njome se stvara problem za koji se kasnije stvara rješenje. Ovakav oblik manipulacije je realniji što je neki problem veći. Manipulacija nastaje tako što manipulator dobro promatra sugovornika, kako bi znao najbolji način izazivanja reakcija. Pokušava se stvoriti nepostojeći problem putem kojeg bi manipulator stvorio vlastito rješenje i tako profitirao. Čest oblik takve manipulacije se javlja u marketingu i prodaji proizvoda kada se promatra tržište stvara se ili traži problem, a proizvod je rješenje toga problema.
- Postupak promjena – Predstavlja koristan način manipuliranja, problem je vrijeme trajanja koje može biti značajno duže nego drugi oblici manipuliranja. Provodi se kada je potrebno uvođenje promjena, a manipulira se zaposlenicima kako se ne bi opirali promjenama, a postupak prošao što bezbolnije. Važan je dobar plan provedbe manipulacije, lider manipulira zaposlenicima kako bi što manje mislili na negativne strane promjene i kako bi promijenio njihovo mišljenje i stavove koji bi trebali biti orijentirani ka promjenama i napretku zajednice.
- Odlaganje – Oblik manipulacije kojim se promjene najavljuju puno prije prave provedbe kako bi se osobe naviklo na novosti. Kao i postupak promjena, odlaganje čini oblik manipulacije koji je ključan kako ne bi došlo do negativnog odnosa prema promjenama i kako se zaposlenici ne bi protivili. Lider na taj način priča i objašnjava promjene koje tek trebaju nastati kako bi se lakše prihvatile, a u trenutku kada promjene nastupe zaposlenici će već biti dobro upoznati i neće nastupiti veliki šok.
- Upotreba dječjeg jezika – Kada se upotrebljava dječji jezik, u komunikaciji eliminiraju se barijere prema sugovorniku. To se događa jer se smatra kako su djeca nevina i nepokvarena, a na taj način se može primijeniti skriveni način manipulacije ljudima. Takav oblik manipulacije primjenjiv je u poduzećima u marketingu i oglašavanju. Dječjim jezikom se jače djeluje na eliminiranje svih negativnih utjecaja čime se teže razaznaje manipulacija i moguće je postizanje boljeg efekta.
- Buđenje emocija – Manipuliranje emocija i načina reagiranja osobe najpopularniji je oblik manipuliranja. Emocije su najranjivija točka brojnih osoba, te je iz tog razloga manipulacija temeljena na buđenju emocija učinkovita i jednostavna. Važno je da se ne pretjeruje u manipulaciji na način da se osobu povrijedi i da takav oblik manipulacije poprimi oblik maltretiranja. Utjecajem na emocije se utječe na sposobnost racionalnog razmišljanja, koje je u tim trenutcima kod osoba smanjeno pa manipulator može

iskoristi svoje strategije jednostavnije. Bilo koja emocija sugovornika može biti manipulirana i može manipulatoru ostvariti željeni cilj.

- Neznanje – Manipulacija temeljena na neznanju obuhvaća manipuliranje osoba koje ne raspolažu svim potrebnim informacija pa je moguće manipulirati na njihovu odluku ili zaključak. Manipuliranje neznanjem često fokusira slabije obrazovane od strane dobro obrazovanih osoba. Takav oblik manipulacije može trajati godinama kada manipulator daje vlastite informacije i tako manipulira slabije informiranima.
- Veličanje gluposti – Oblik manipulacije koji se veže za manipuliranje neznanjem, manipuliraju se niže obrazovani ljudi od strane visoko obrazovanih. Ako se članove neke organizacije ili neku grupu ljudi uvjeri da je popularno biti glup, nepristojan, da je znanost loša ili da se nije važno školovati ili truditi u životu, takav oblik ponašanja postaje dio kulture i teško ga je promijeniti. Često osobe nisu sigurne u sebe pa jednostavno prihvaćaju tuđa mišljenja i vrednote. Ako kultura neke grupe tako postupa manipuliranje njima postaje izrazito jednostavno.
- Stvaranje osjećaja krivnje – Krivnja je dobar način stvaranja manipulacije. Lider može manipulirati zaposlenikom ako se on osjeća krivim za nešto što je učinio, na taj način zaposlenik će biti puno susretljiviji kako bi se riješio osjećaja krivnje. Krivnja kod osobe može izazvati depresiju ili anksioznost. Strategija krivnjom može imati najbolji efekt jer se osoba kojom se manipulira osjeća bezvoljno i nema moći kako bi se opirala manipulaciji.
- Zloupotreba znanja – Znanje i upotrebljavanje stručne terminologije može biti dobar izvor manipulacije. Ako lider može pokazati kako zna puno više nego njegovi zaposlenici može njima lako upravljati odnosno manipulirati. Važno je jako dobro poznavati sugovornika jer ako su poznata njegova znanja i vještine, moguće je najbolje znati kako njime manipulirati. Ako se pokazuje puno veća stručnost i znanje nego što to imaju sugovornici, a većinom je to samo gluma, sugovornici će imati veće poštovanje i bit će moguće manipulirati njima (Škarica, 2016).

2.1. Razlozi manipuliranja

Lideri koji imaju dobro razvijene vještine upravljanja ljudima i imaju iskustva u manipulaciji mogu utjecati na ljude na način da oni ispune ciljeve i zadatke koji se od njih traže na najbolji mogući način. Manipulacija se ponekad ne smatra etičnim poslovanjem i postoje brojne polemike koliko manipulacija može pozitivno ili štetno utjecati na poslovanje nekog poduzeća. Posebno je pitanje postoji li uopće razlog za manipuliranjem u nekim poduzećima posebno ako se radi o manjem još neuhodanom poduzeću. Sposobnost lidera i spektar njegovih znanja značajno će utjecati na to kako će manipulacija u poduzeću izgledati i hoće li imati pozitivan ili negativan utjecaj na rad i motiviranost zaposlenika. Cilj svakog lidera je stvoriti strategiju i ostvariti ciljeve koje je poduzeće prethodno donijelo. Manipulacija predstavlja jednu od brojnih vještina koje lider posjeduje kako bi omogućio napredak poduzeća kojeg vodi.

Riječ manipulacija često se veže za pojam liderstvo, iako se smatra kako manipuliranje ljudima predstavlja negativan dio liderstva, njegovih zadaća i sposobnosti koje se ne smatraju kao vrlina nekog lidera. Manipulacija može biti izrazito loša, ako je njen cilj negativan. Svakodnevno se ljudi susreću s manipulacijom koja proizlazi iz medija i drugih okruženja, pa stoga bilo kakav drugi oblik manipulacije izaziva obrambeni mehanizam iako manipulacija može imati za cilj motivaciju i poticaj zaposlenicima na bolji rad i ostvarenje svih potencijala koje posjeduju. Natjerati zaposlenike da nešto rade dio je posla lidera, važno je znati kako prevelika doza manipulacije može stvoriti kontra efekt i demotivirati. zaposlenike. Cilj lidera je utjecati na ljude kako bi radili ono što je u cilju poduzeća i kako bi se ostvarili rezultati od kojih će imati koristi poduzeće,ali i zaposlenici. Liderstvo predstavlja izrazito važan alat za upravljanje ljudima (Gaebler, 2021).

Slijede razlozi zbog kojih lideri manipuliraju i tehnike kojima se to radi.

Manipulacija se koristi kako bi se motiviralo zaposlenike. Iako manipulacija može označavati iskorištavanje zaposlenika, prvenstveno je cilj liderstva manipulirati ljudima zbog ostvarenja zajedničkih ciljeva. Lider ima zadaću manipulirati kako bi omogućio da zaposlenici ostvare svoj maksimum putem motiviranja. Velik dio motiviranja zaposlenika proizlazi iz manipulacije. Ponekad sami zaposlenici nisu svjesni kako mali utjecaj motivacije i manipulacije može utjecati na njihovu performansu i način na koji mogu napredovati u poduzeću.

Manipulacija vodi procese, bez jakog liderstva poslovni procesi imaju sklonost polaziti u krivom smjeru. Manipulacija se smatra kao utjecaj na članove organizacije kako bi oni napravili određene zadaće točno onako kako je lider to zamislio. Ukoliko lider ne manipulira svojim zaposlenicima i način njihovog rada nije zadovoljavajući i ne prati glavnu zamisao lidera, može doći do neuspjeha i mogućeg neostvarenja ciljeva.

Manipulacija cilja krajnji rezultat. Kada lider ima dobre vještine i tehnike manipuliranja manipulacija utječe na rezultate, a ne na ljude. Lider mora dobro razmotriti sve ciljeve i viziju prema kojoj bi se ostvario uspjeh poduzeća, ukoliko to nije tako, manipuliranje ljudima neće imati utjecaj na ciljeve te se neće ostvariti željeni ciljevi. Tek u trenutku kada lider točno zna što i kako učiniti, manipuliranje može ostvariti ciljeve i pozitivno utjecati na zaposlenike i poduzeće u cjelini.

Manipulacija mora poštovati sve sudionike. Lider ne smije koristiti tehnike manipulacije kojima će omalovažavati ili demotivirati zaposlenike. Važno je da se manipulira na način da i dalje ostane doza poštovanja prema zaposlenicima i njihovom radu. Manipuliranje služi kako bi se utjecalo na zaposlenike da u određenom trenutku obave zadatke na način na koji to lider želi, no važno je da ciljevi ne budu važniji nego što je poštovanje i dobar odnos prema zaposlenicima. Ponekad je važno prepustiti zaposlenicima pojedine odluke kako bi se osjećali kao važan dio organizacije. Pretjerano korištenje manipulacije i stalno utjecanje na nečije odluke i načine obavljanja posla može loše utjecati na zaposlene (Gaebler, 2021).

2.2. Manipulacija kao pozitivan pojam

Nitko ne voli biti manipuliran i često sam pojam manipulacija zvuči negativno i kao nešto što ne bi trebalo biti dio poslovanja ili privatnog života. Manipulacija se smatra iskorištavanjem ljudi ili tjeranje na nešto što sami nisu naumili napraviti. Iako manipulacija može biti izrazito štetna i negativna za poslovanje, postoji potencijal s kojim se manipuliranjem može ostvariti pozitivan pomak.

Manipulacija je svakodnevna, a često osobe toga nisu svjesne. Sva snaga i potencijal manipulacije svakodnevno se koristi u marketingu i poslovanju. Marketing često koristi manipulaciju kako bi potencijalne potrošače nagovorio na kupnju i korištenje proizvoda ili usluga.

Primjeri svakodnevne manipulacije su:

- „Kupi ovu marku obuće
- Jedi više povrća
- Prestani pušiti
- Glasaj za ovu političku stranku“ (Chin, Kerrie-Anne, 2016).

Teško je odlučiti koja vrsta manipulacije je pozitivna, a koja je negativna. Primjer manipulacije je nagovaranje osobe da prestane pušiti i takav se oblik ponašanja može shvatiti kao manipulacija, ali za cilj ima pozitivan utjecaj. Jednako je u poslovanju, kako bi lider mogao manipulirati radnicima u ostvarenju boljih rezultata koriste se slične tehnike za manipuliranje kao u primjeru prestanka pušenja.

Riječ manipulacija prema definiciji znači: „ Rukovati ili kontrolirati vješto odnosno kontrolirati ili utjecati na osobu ili situaciju“ (Chin, Kerrie-Anne, 2016).

Samim time manipulacija ne bi trebala označavati ništa negativno, bit je u tome da osoba koja manipulira mora imati liderske vještine potrebne kako bi manipulacija imala pozitivan zaključak. Pozitivno ili negativno gledište može označavati upotrebu manipulacije kao uvjeravanje ili prisila osobe na neki postupak. Bitno je prepoznati razlike u tim pojmovima kako bi se jednostavnije moglo odrediti što točno manipulacija označava u poslovanju. Uvjeravanje označava pokušaj objašnjavanja ljudima da naprave nešto što žele napraviti, dok

prisila znači tjeranje ljudi da naprave nešto što ne žele napraviti. Lideri bi trebali biti svjesni granice između prisile i uvjeravanja, i nikada im se ne bi trebalo dogoditi da ih prestanu razlikovati. U slučaju kada motiviraju zaposlenike to bi trebalo biti pozitivno uvjeravanje, dok prisila ne bi trebala biti prisutna na radnom mjestu u nikakvom obliku. Prisila bi se mogla opisati i kao oblik uznemiravanja zaposlenika (Chin, Kerrie-Anne, 2016).

Manipulaciju koriste lideri u poduzećima kako bi uvjerili svoje zaposlenike na bolje rezultate. Pozitivna manipulacija etično je poslovanje i postoje razni načini kako se može provesti, a da se ne ugroze prava i motivacija zaposlenika. U slučaju neprofitnih organizacija manipulacija se koristi kako bi se promovirale promjene u svijetu i kako bi se pomoglo najpotrebitijima. Čine to kako bi privukli donatore, skupili fondove i promovirali svijest o bitnim problemima.

3. LIDERSTVO I VAŽNOST MANIPULACIJE U LIDERSTVU

Liderstvo predstavlja umjetnost motiviranja i manipuliranja ljudima kako bi ostvarili zajedničke ciljeve. U poslovanju liderstvo znači usmjeravati zaposlenike i kolege prema strategiji koja će najbolje zadovoljiti potrebe poduzeća. Efektivan lider je osoba koja se bazira na idejama, vlastitim, ali i idejama poučenim iz okoline, na taj način lider može efektivno komunicirati s drugima na način da se ponašaju onako kako lider to zahtjeva. Lideri su osobe koje inspiriraju ljude, a oni moraju biti dovoljno naočiti kako bi drugi pratili njihove naredbe. Kako bi osoba bila lider važno je kritičko razmišljanje koje predstavlja sposobnost lidera da na najbolji način iskoristi resurse koji su na raspolaganju poduzeću. Biti dobar lider znači dobro upotrebljavati manipulaciju u svrhu izvlačenja maksimuma iz zaposlenika i stvaranja što je moguće boljeg rezultata (Ward, 2020).

U svakom poslovanju liderstvo je vezano za performanse i za svakog lidera je važno da njegovo vodstvo bude potkrijepljeno dobrim rezultatima poslovanja. Liderstvo ne mora biti nužno povezano za čisti profit, ostvarivati velik profit ne znači da je netko dobar lider, dobar lider je onaj koji može izvući najbolje moguće rezultate iz zaposlenika i samog poduzeća. Neke osobe urođeno imaju više liderskih sposobnosti nego drugi, ali pojedine sposobnosti lidera se moraju naučiti kako bi ih on primjenjivo na svoje podređene. Postoje brojni povijesni primjeri ljudi koji nisu imali nikakve poveznice s liderstvom, ali su svojim djelom uspjeli utjecati na druge da prate njihove ciljeve i razmišljanja. Takve osobe posjeduju osobine i kvalitete koje pomažu pri stvaranju liderstva (Ward, 2020).

Kako u svim drugim aspektima poslovanja tako i u manipulaciji postoje određene sposobnosti i vještine koje lidere razlikuju od menadžera ili drugih upravitelja. Imati prave i pravovremene tehnike manipuliranja koje će ostvariti željene rezultate i pozitivno utjecati na zaposlenike i poduzeće. U nastavku je slika koja prikazuje razlike između lidera i menadžera koje su važne za pravilno manipuliranje u poslovanju.

LIDER	MENADŽER
Može, ali ne mora biti menadžer	Može, ali ne mora biti lider
Mora inspirirati sljedbenike	Može ili ne mora inspirirati ljude ispod sebe
Naglašava inovacije	Naglašava racionalnost i kontrolu
Može biti neumoljiv u očuvanju postojećih struktura	Traži rad u postojećoj strukturi i teži zaštiti iste
Tipično radi s relativno samostalno	Tipično je povezan s korporacijskim lancem zapovijedanja
Može biti manje zabrinut za međuljudske odnose	Može, ali ne mora biti zabrinut za međuljudske odnose

Slika 1: Razlika između lidera i menadžera

Izvor: Izrada autora na temelju: https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275 Pristupljeno: 1.7.2021.

Slika prikazuje osobine lidera koje ga razlikuju od menadžera. Svaki lider ima posebne vještine i obrasce ponašanja koji ga čine posebnim. Kako bi se manipulacija pravilno provela i kako bi bila neopažena, potrebno je imati liderske vještine koje će moći direktno utjecati na rezultat i taktiku manipuliranja u poduzeću. Koliko su karakteristike lidera važne za manipuliranje pokazuju i taktike svih velikih lidera kao što je Steve Jobs i drugi poznati poduzetnici koji su imali poseban pristup manipulaciji kojeg je teško kopirati i jednostavno primijeniti u poduzeću, a stvorio je ogroman uspjeh i najpoznatije svjetske korporacije.

3.1. Utjecaj manipulacije na liderstvo

Manipulacija često ima lošu reputaciju u biznisu i privatnom životu, no postoje određeni oblici manipulacije koji su potrebni kako bi lider mogao voditi poduzeće. Nitko ne voli biti osoba kojom se manipulira, no ponekad je takav način potreban kako bi se omogućio maksimalan trud i rezultat zaposlenika. Izbjegavanje manipulacije kod lidera može dovesti do limitirane efektivnosti u poslovanju.

Lideri ne bi trebali razmišljati treba li se baviti manipulacijom u poslovanju, već do koje razine je moguće koristiti manipulaciju kako bi se ostvarili pozitivni rezultati. Manipulacija može biti moćno oružje kada lider želi određen način ponašanja ili poslovanja od svojih radnika. Postoje razne vrste manipulacije koje predstavljaju očit oblik manipuliranja, ali za rezultat imaju pozitivnu stvar kojoj se teško suprotstaviti. Primjer toga je kampanja protiv zagađivanja okoliša i nepropisnog bacanja otpada, a glavni akteri spotova ili kampanje su djeca koja objašnjavaju posljedice bacanja smeća u okoliš. Takve kampanje su manipulativne, ali svrha im nije iskorištavanje ljudi nego manipulirati pozitivno razmišljanje i naposljetku uklanjanje loših navika kod ljudi. Takvim oblicima manipulacije mogli bi se suprotstaviti samo mizantropi. Manipulacija predstavlja korištenje emocija kako bi se navelo osobu ili grupu osoba da se ponašaju onako kako manipulator to želi.

Lideri koji se ne žele koristiti manipulacijom ili ju rijetko koriste često koriste tehniku odlučivanja na temelju činjenica. Činjenice su ključan dio svakog poslovanja, ali ne predstavljaju cijelu priču. Problemi se moraju rješavati i bez postojanja svih činjenica, štoviše brojne probleme je nemoguće objasniti samo s činjenicama. Takvi problemi se nazivaju opaki problemi (wicked problems) i uključuju probleme kao što su siromaštvo, politike prirodnih resursa, neravnomjerni prihodi i slično. Lideri koji su visoko etični imaju strah od manipulacije i odustaju od jako važnog alata za uvjeravanje svojih zaposlenika. Dobri oblici manipulacije kod lidera su: analogije, metafore, pričanje priča, planiranje scenarija i djelovanje na ljudske emocije. Jedna od najvažnijih definicija dobrog lidera je mogućnost djelovanja na zaposlenika tako da se on osjeća kako će biti uspješan u tom poslu. Čak i tako jednostavan oblik manipuliranja može imati loše posljedice. Primjer toga je Elizabeth Holmes, osoba koja je inspirirala svoje zaposlenike, investitore i druge na način da su oni vjerovali u njeno poduzeće za Theranos, čak i nakon što je potvrđeno da poduzeće neće biti uspješno jer tehnologija koju promoviraju nije moguća. Postoje razni primjeri loših lidera koji se koriste dobrih tehnikama manipulacije, ali u posljetku je njihov cilj obmana i prevara ljudi, dok se na prvu čini kako imaju za cilj korist zajednice (Forbes, 2017).

Pričanje priča zaposlenicima može biti efektivan način motiviranja i može imati puno veći uspjeh nego što bi to bilo razmatranje činjenica. Neki od najefikasnijih i najpoznatijih lidera današnjice koriste pripovijedanje priče kao dio strategije manipulacije. Način na koji takav oblik manipulacije funkcionira je korištenje protagonista kao glavnog oblika davanja lekcije, pripovjedači navode ljude da zamisle samoga sebe u sličnim situacijama kao što su one iz njihovih priča. Lideri tako motiviraju svoje zaposlenike i stvaraju im ciljeve za koje nisu bili

svjesni. Brian Chesky je suosnivač Airbnb-a i jedan je od lidera koji dobrovoljno u svojim pričama koristi iskustvo iz djetinjstva kako bi objasnio na koji način i s kojim ciljevima je nastalo njegovo poduzeće (Forbes, 2017).

Postoje i drugi oblici manipulacije koji su izrazito korisni. Stvaranje vizije je oblik manipulacije koji za razliku od pričanja priče nema početak, sredinu, kraj i protagonista, već obuhvaća objašnjavanje vrlo poželjnog cilja koji idealno dolazi s uputama kako ga ostvariti. Primjer takvog načina manipulacije je Amazon u kojem nadređeni napamet znaju četrnaest principa liderstva kojim se poduzeće vodi i često ga spominju kako bi i drugi uvidjeli značaj tih ciljeva. Lideri ponekad mogu ostvariti neuspjeh ako ne uspiju viziju svojih ciljeva podijeliti s drugima, a razlog toga je što ljudi ne shvaćaju što im taj cilj može donijeti pa ga iz tog razloga olako shvaćaju. Kako bi lider proveo ovaj oblik manipulacije korektno trebao bi pitati svoje zaposlenike da prepričaju viziju na način na koju su ju shvatili, ukoliko to prepričavanje bude entuzijastično i s osjećajem motiviranosti, lider može znati kako se radi o pravilno postavljenoj viziji. Vizija bi trebala jasno objašnjavati kako će tim imati veći emotivni uspjeh ako se vizija ostvari i kako će poduzeće, tim ili pojedinac, ali i druge osobe izvan poduzeća koje imaju veze s poduzećem imati koristi od tog uspjeha. Cilj manipulacije kojom se lideri bave je dati do znanja zaposlenicima kako napreduju do ostvarenja zajedničkih ciljeva. Takav način zahtjeva potpunu iskrenost lidera, ukoliko lider nije iskren, on može izgubiti povjerenje ključnih partnera ili zaposlenika i mogu dobiti dojam kako lider ne radi u njihovu korist (Forbes, 2017).

3.2. Usporedba uobičajene manipulacije s liderstvom

Iako manipulacija na prvu zvuči kao pojam koji je negativan i ne bi se trebala prakticirati, bez manipulacije je nemoguće ostvariti željene ciljeve i rezultate u poslovanju. Manipulacija predstavlja vještinu, znanja i taktike lidera, problem nastaje kada se manipulacija koristi u pretjeranoj mjeri pa efektivnost i značaj postaju sve slabiji. Pretjerano korištenje manipulacije nastaje zbog jednostavne primjene na zaposlenicima, za manipuliranje ljudima nisu potrebna znanja i posebno proučavanje njihovih osobina, ali bez obzira što je manipulirati lako ne znači kako svatko može manipulaciju pretvoriti u pozitivan proces. Dobre karakteristike lidera su i dobre karakteristike manipulatora. Tako bi se moglo reći da su pojmovi lider i manipulator u mnogočemu slični (exceptionalleaderslab.com, n.d.).

Odnosi pojmova upravljanje (liderstvo) i manipuliranje

„Upravljanje = *utjecaj / manipulacije* = **nagovaranje**

Upravljanje = *razvoj / manipulacije* **= menadžment**

Lider razmišlja: Vjerujem u tebe / Manipulator razmišlja: Vjerujem da te mogu iskoristiti

Lider razmišlja: Kako ih možemo voditi / Manipulator razmišlja: Kako ih može natjerati

Lider razmišlja: Napravimo to zajedno / Manipulator razmišlja: Napravite to za mene

Lider razmišlja: Dugotrajna dobit / Manipulator razmišlja: Kratkotrajna dobit“ (exceptionalleaderslab.com, n.d.).

Velika razlika između pravih lidera i manipulatora je ta što je liderstvo izrazito težak i mukotrpan proces dok je manipulirati lako, a koristi su možda brže, ali ne traju ni približno dugo kao što bi trajale uz pravog lidera. Iako se liderstvo može povezati s manipulacijom samo lider s razvijenim vještinama i sposobnostima može razlikovati ta dva pojma. Lideri koji svakodnevno koriste manipulaciju imaju pravi osjećaj upravljanja odnosno liderstva. Najveći problem visoko pozicioniranih menadžera i razlog zašto je njihova efektivnost kratkotrajna, a rezultati dođu brzo, ali se ne zadržavaju dugo, je taj što nisu dovoljno vješti ili naučeni liderskim sposobnostima.

Menadžeri smatraju da pokušajem manipulacije u isto vrijeme izvršavaju aktivnosti vodstva. Namjere ne moraju biti nužno loše i sebične, često one obuhvaćaju ciljeve poduzeća i namjeru za napredak i bolje rezultate, razlog neuspjeha najčešće je nedovoljna razvijenost liderskih sposobnosti. Važno je da lideri budu odlučni i promišljeni u donošenju svojih odlukama te da se manipulacijom koriste onda kada ona može polučiti rezultate, a ne imati naviku konstantnog manipuliranja. Postoje određene taktike koje su vezane za liderstvo i manipulaciju i često je pomoću njih moguće uočiti pravu razliku (exceptionalleaderslab.com, n.d.).

Taktike uobičajenog manipuliranja:

- Reorganizacija
- Ponovna podjela zadataka
- Promjena teritorija
- Pretjerane kratkotrajne promocije
- Prijetnja menadžmenta
- Upravljačke promjene
- Promjene poticaja za izvedbu

Taktike lidera:

- Trening
- Podjela odgovornosti
- Fokusirane kampanje
- Podučavanje
- Dugotrajne strategije
- Participativno donošenje odluka
- Razvoj rukovođenja

4. OPASNOSTI I MOGUĆE POGREŠKE PRILIKOM MANIPULACIJE

Manipulacija je važan dio poslovanja lidera, ponekad je potrebno izvući pojedine akcije ili informacije iz zaposlenika, a da oni to možda prvobitno ne žele ili smatraju da ne mogu. Važno je kod manipulacije da ona bude suptilna i da ne pokazuje direktan utjecaj lidera na aktivnosti zaposlenika. Manipulacija se svakodnevno događa i može pozitivno utjecati na rad zaposlenika i na želje menadžmenta, važno je da radnici ne budu nezadovoljni manipulacijom, odnosno da proces manipuliranja ne osjete kao iskorištavanje. Svugdje se u poslovanju, ali i privatnom životu mogu pronaći znakovi manipuliranja, problem je što u nevještom korištenju manipulacije, može doći do kontra efekta i većih problema za ciljeve poslovanja, ali i za zadovoljstvo radnika.

Opasnosti manipulacije često dolaze kada se manipulacija koristi u vlastitu korist, u slučaju kada osoba manipulira kako bi se ostvarili ciljevi koji imaju pozitivan utjecaj samo na nju, a mogu negativno utjecati na druge uključene osobe. Manipulacija zato mora biti suptilna, ukoliko se menadžer, poduzetnik ili bilo tko manipulacijom koristi besramno i iznimno vidljivo jer takvo ponašanje onda nije manipulacija nego uznemiravanje i jasno traženje zamišljenih ciljeva. Utjecaj na zaposlenike može biti od značaja. Nedovoljno proračunato i loše zamišljeno manipuliranje može frustrirati zaposlenike i pokazati lakovjernost lidera. U tom slučaju ako zaposlenici osjete da se njima manipulira kako bi se nešto postiglo, dolazi do kontra efekta koji može prouzročiti pad morala unutar organizacije, pad produktivnosti, a u isto vrijeme imat će loš utjecaj na poslovnu kulturu unutar poduzeća (Huxtable, 2018).

4.1. Negativne strane manipulacije unutar poduzeća

Cilj manipulacije je omogućiti osobi da sve bude kako je zamislila, problem nastaje ako se to zloupotrebljava i narušava dobrobit drugih sudionika. U ekstremnim slučajevima manipulativno ponašanje može se pretvoriti u agresivno ponašanje. Oblici manipulativnog ponašanja mogu se pretvoriti u:

- Prigovaranje (konstantno neslaganje s tuđim idejama)
- Tjeranje drugih da se osjećaju krivima

- Pristup mučenika (kada osoba sebe gleda kao mučenika)
- Pasivno agresivno ponašanje
- Ponižavanje ili ismijavanje ideja drugih zaposlenika

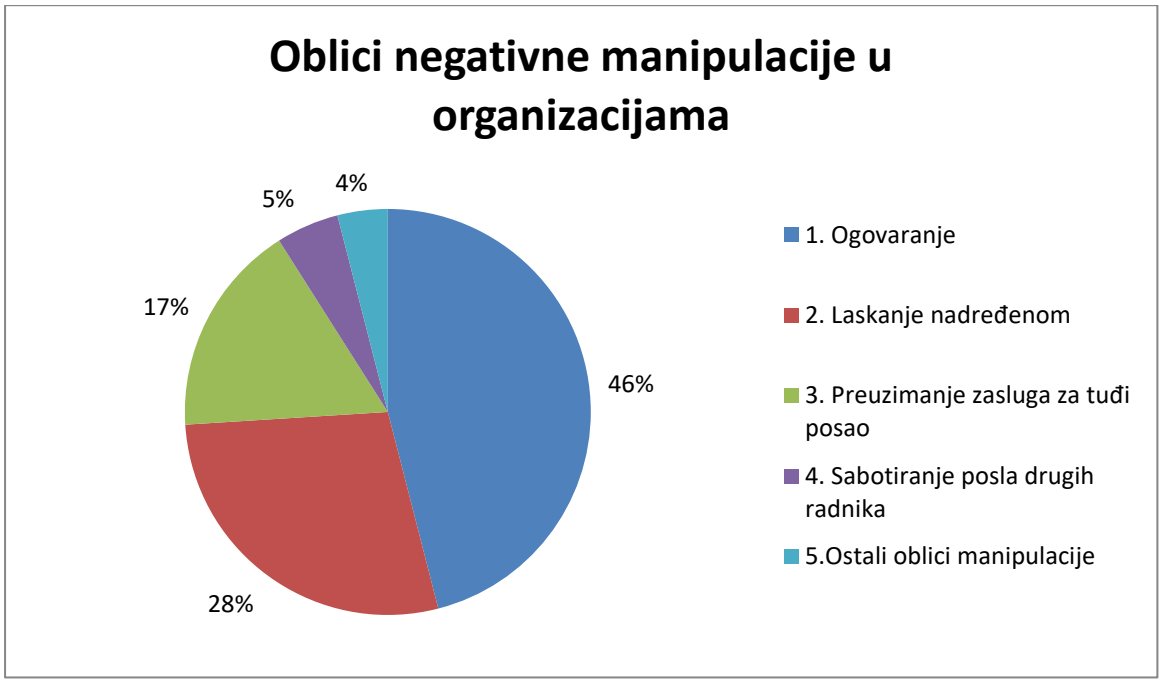
Manipulacija se može svesti na kontrolu i moć što postaje problem u organizaciji. Veliki problemi nastaju kada lider koristi tehnike za koje zna da neće uspjeti samo iz razloga kako bi osjetio moć koja proizlazi kroz manipuliranje ljudima. Manipulacijom se u tom slučaju kontroliraju razgovori ljudi, a manipulator postaje središte pozornosti. Manipulativno ponašanje je dio ljudi i svatko se u životu susreće s potrebom ili željom za manipuliranjem drugih kako bi se ostvario neki njihov cilj bez obzira koliko jednostavne ili banalne te stvari bile. Problemi u poslovanju, emocionalni problemi ili životni mogu osobu navesti da se konstantno koristi manipulacijom i tako postane ovisna o osjećaju koji proizlazi manipuliranjem ljudi. Manipulacijom se ne koriste samo lideri, ona je moguća i događa se na svim razinama unutar poduzeća, liderova zadaća je radno okruženje učiniti što je moguće bolje za svoje zaposlenike i tako smanjiti potencijalne negativne manipulacije među zaposlenicima (Bacal, 2020).

Kako bi se smanjila negativna manipulacija među zaposlenicima i među razinama u poduzeću važno je oformiti pravilo koje će identificirati načine ponašanja koji su neprihvatljivi na radnom mjestu. Za provedbu takvog pravila potrebno je ispitati radnike na koji način bi se trebalo ponašati prema drugima na radnom mjestu. Nakon toga je potrebno definirati kako odgovori na to pitanje imaju veze s ponašanjem i aktivnostima u poduzeću. Liderova uloga bitna je kao uzor svojim zaposlenicima. Ukoliko se lider nepravilno ili bespotrebno koristi manipulacijom tada će i radnici primijeniti slično ponašanje (Bacal, 2020).

Važno je ponašanje lidera oblikovati na način kako želi da se radnici ponašaju prema njemu. Ponašanje na sastancima je bitno za poslovnu kulturu unutar poduzeća i smanjenje negativnog manipuliranja. Važno je koristiti valjane tehnike poslovnih sastanaka i imati osobu koja će za vrijeme sastanaka prekidati ukoliko dođe do tema koje nisu primjerene. Menadžeri i supervizori znaju u nekim trenutcima manipulirati osobe i uvjeriti ih kako moraju stati na jednu ili drugu stranu kada je riječ o svađama i problemima unutar poduzeća. Kao lider važno je pokušati riješiti probleme, a ne manipulirati osobama unutar polemika. Korištenje manipulacije ponekad može značiti manjak iskustva u rješavanju razmirica ili nemogućnost iskazivanja vlastitog mišljenja. Loša upotreba manipulacije može značiti manjak upravljačkih mogućnosti

rukovodeće osobe. Kako bi se smanjilo takvo ponašanje moguće je pohađati treninge komunikacije, rješavanja problema i asertivnosti na poslu (Bacal, 2020).

Slijedi slika koja prikazuje načine manipuliranja koji za cilj imaju vlastitu dobit i mogu imati negativan utjecaj na organizacijsku kulturu i odnose unutar poduzeća.



Slika 2: Načini kako se može negativno manipulirati unutar poduzeća

Izvor: Izrada autora prema: http://www.yokufunda.co.za/office-politics-fight-or-flight/ Pristupljeno (19.6.2021.)

Osim liderskog manipuliranja u poduzećima često dolazi do manipuliranja između zaposlenika ili na različitim razinama u poduzeću. Najčešće su to izmišljanje lažnih tvrdnji o drugim zaposlenicima, manipuliranje nadređenih kako bi jednostavnije napredovali ili ostvarili neke prednosti u poduzeću, uzimanje zasluga za nečiji drugi posao ili sabotaža drugih radnika.

4.2. Načini negativnog manipuliranja

Manipulacija je važan dio vještina i znanja lidera kako upravljati nekim poduzećem, problem nastaje kada osobe koje pokušavaju biti lider, a nemaju dovoljno znanja, vještina ili sposobnosti pokušaju upotrijebiti manipulaciju na krivi način. Najčešće u takvim situacijama ispaštaju zaposlenici. Ukoliko menadžer ili vlasnik poduzeća pokušava stvoriti osjećaj krivnje u zaposlenicima kao način pokazivanja moći i pozicije. Razlog tome može biti i nesuglasice odnosno neslaganje s mišljenjima nadređene osobe. Kako bi manipulirali koriste se uobičajenim frazama kao što je način kako su oni obučavali radnike i doveli ih na mjesto na koje su sada, ili kako su oni zaslužni za rad zaposlenika. Iskusni manipulatori mogu jednostavno izazvati grižnju savjest kako bi jednostavno došli do onoga što im treba (Severson, 2017).

Manipulirati se može i šutnjom, izbjegavanjem e-mailova, poruka i poziva zaposlenika, a sve to namjerno. Takav se način može dogoditi u situacijama kada zaposlenik želi promaknuće, razgovarati o uvjetima na poslu, određenim potrebama na poslu. Razlog tome je davanje do znanja zaposlenicima kako oni bez njih ne mogu te kako će se stvari riješiti kada oni to budu htjeli, to se radi i iz razloga kako bi zaposlenici popustili svoje zahtjeve. Menadžeri često kao oblik manipulacije koriste prebacivanje krivnje. Ukoliko je loša atmosfera na radnom mjestu, loši rezultati, zaostatci ili bilo što drugo, često sva krivnja pada na one ispod njih odnosno radnike. Na taj način manipulira se kako bi se stvorile isprike za njihove loše rezultate ili loše upravljanje poslovanjem (Severson, 2017).

Često laganje menadžmenta oblik je manipulacije. Kako bi se pokazala snaga nad zaposlenicima, često se koriste laži, poluistine ili se limitiraju informacije. Manipuliranje laganjem postaje problem kada menadžeri imaju skrivene namjere ili neke druge neprimjerene aktivnosti koje ne idu na ruku zaposlenicima. Podizanje glasa može biti dio manipulacije, korištenje takve metode služi kako bi se pokazivanjem negativnih emocija učinilo ono što su zamislili.

Sarkastični komentari koji ciljaju izgled, kvalifikacije, ali i bilo što drugo vezano za zaposlenike služi samo iz razloga kako bi se zaposlenici osjećali loše i slabijim u usporedbi s menadžerima. Takvom manipulacijom utječe se na snagu i emocije koje su pokolebane konstantnim zadirkivanjem i uznemiravanjem. Cilj je konstantno pokazivanje nesposobnosti ili nestručnosti bez obzira na rezultate ili uloženi trud u bilo kojem trenutku. Takva

manipulacija nema za cilj pozitivan rezultat već prvenstveno stvara osjećaj nelagode, krivnje i manje vrijednosti kod zaposlenika. Manipulirajući i negativan način djelovanja menadžera može biti zadavanje previše papirologije, poslova i obaveza kako bi osigurali svoju prednost nad zaposlenicima i učinili im život unutar poduzeća težim i što je više problematičnim. Problem takvog načina upravljanja je čista volja za dominacijom i pobjedom nad ostalima bez obzira na ciljeve organizacije i dobrobit svih unutar poduzeća. Takav način upravljanja šteti organizacijskoj kulturi i motivaciji radnika (Severson, 2017).

5. MATRICA MANIPULACIJE

Matrica manipulacije predstavlja jednostavan alat kojim lideri, ali i poduzetnici ili investitori procjenjuju vrijednost njihovih proizvoda potencijalnim potrošačima. Oblik manipulacije koji se koristi matricom manipulacije važan je kako bi se odredili najbolji načini pozicioniranja proizvoda njihovim kupcima, kako bi se analizirao proizvod te kako bi se odredilo kojem tržištu najbolje odgovara takav proizvod i na kraju kakav utjecaj će proizvod ostaviti na tržište. Manipulacija u poslovanju nije uvijek striktno vezana za lidera i njegove zaposlenike, važno je u poduzećima stvoriti kvalitetan oblik manipulacije kako bi kupce naveli na kupnju proizvoda ili usluga tog poduzeća (Sukhraj, 2018).

Matrica se koristi na način da se postavljaju dva pitanja koje lider sebi postavlja:

Bih li ja koristio taj proizvod ili uslugu osobno?

Hoće li to pomoći korisnicima materijalno unaprijediti njihove živote?

Ovisno o odgovoru na pitanje, lider pripada jednom od četiri polja matrice. Slijedi slika matrice manipulacije.

	MATRICA MANIPULACIJE	
Materijalno poboljšava korisnikov život	**PRODAVAČ**	**FACILITATOR**
Ne poboljšava korisnikov život	**DILER**	**ZABAVLJAČ**
	Tvorac ga ne koristi	Tvorac ga koristi

Slika 3: Matrica manipulacije

Izvor: Izrada autora na temelju: https://www.impactplus.com/blog/nir-eyal-manipulation-matrix

5.1. Facilitator

Facilitator će na oba pitanja odgovoriti pozitivno. U savršenom svijetu svi bi trebali biti facilitatori odnosno poduzeća koja nude proizvode i usluge koje bi sami koristili i da vjeruju kako bi oni mogli promijeniti živote ljudima. U realnosti to sigurno nije tako, iako dobar dio poduzeća i njihovih lidera tvrdi kako su baš oni takvi (Sukhraj, 2018).

Lideri stvarno moraju biti spremni koristiti svoj proizvod ili uslugu kako bi spadali u kategoriju prodavača, moraju razmišljati kako proizvod stvarno može promijeniti živote ljudi. Primjer organizacija koje spadaju u takav oblik manipuliranja u marketinškom obliku su obrazovne ustanove koje ne nude krajnji rezultat u istom trenutku, ali njihova usluga omogućava u budućnosti ostvarenje željenog rezultata. Poduzeća koja se bave software-ima ili aplikacija kao što je Facebook ili Twitter spadaju u ovu kategoriju zato što njihov proizvod nije u istom trenutku promijenio živote ljudi, ali je s godinama i napretkom izrastao u ono što su željeli (nirandfar.com, 2018).

Za poduzeće i lidera to znači da što više kredibiliteta i ekspertize imaju na nekom polju to će im pomoći da njihova manipulacija marketingom bude uspješnija. Razumijevanje kupaca vodi do pretvorbe i užitka, što su kupci zadovoljniji proizvodom veće su šanse kako će kupci sami obaviti dio marketinga i razglasiti proizvod drugima. Na takav način manipulira se kupcima da sami podijele odlično iskustvo i prošire riječ o proizvodu (Sukhraj, 2018).

5.2. Prodavač

Prodavač na pitanje hoće li sam koristiti proizvod odgovara s ne, dok na pitanje hoće li proizvod unaprijediti živote ljudi odgovara s da. U usporedbi s facilitatorima, prodavači neće koristiti svoje proizvode ili usluge. Možda takva poduzeća i lideri imaju najbolje namjere inovacije proizvoda i usluga koji će unaprijediti živote drugih ljudi, ali oni sami nisu zainteresirani za korištenje (Sukhraj, 2018).

Dizajneri manipulativnih tehnika imaju najbolju namjeru unaprjeđenja života drugih, ali takvi proizvodi ne moraju biti nešto što oni žele koristiti, primjer toga su fitnes aplikacije, stranice namijenjene dobrotvornom radu itd. Brojna poduzeća i lideri se uvjeravaju kako prave oglase

i kampanje koje će potrošači obožavati. Oni očekuju kako će kampanje ostvariti veliki uspjeh, ali zaboravljaju si postaviti pitanje hoće li ta aplikacija ili proizvod nekom biti koristan. Gotovo uvijek to znači da ono neće biti korisno, ali koriste se manipulacijom kako bi uvjerili ljude kako njihovi proizvodi i usluge mogu utjecati na njihov život i kako imaju veliku korist. Ne postoji ništa nemoralno u korištenju takvog oblika manipulacije iako stvaranje proizvoda koji će unaprijediti ljudske živote, a da ga lider ne želi sam koristiti često nije nešto što ima previše smisla. Problem kod takvog vođenja i manipulacije je taj što nije utrošen dovoljan trud kako bi se stvorio proizvod ili usluga koja pomaže ljudi, ali da ljudi to stvarno žele i da ima korist. Problem nastaje zato što takvi projekti završavaju kao veliki neuspjeh (nirandfar.com, 2018).

Problem nastaje zato što lider nije siguran koji problem želi riješiti te kako bi njegova tehnika manipuliranja mogla pomoći u marketingu takvih proizvoda. Često dolazi do drugačijih razmišljanja tima koji je u procesu stvaranja proizvoda i ciljanih kupaca kojima je namijenjen. Da ne bi došlo do takvih problema poduzeće bi trebalo uložiti značajna sredstva u istraživanje, razvoj i testiranje kako bi osigurali da će proizvod unaprijediti živote ljudi, ali da će ga ljudi i htjeti koristiti odnosno da će ga sam lider željeti koristiti. Na taj način moguće je koristiti manipulacije (Sukhraj, 2018).

5.3. Zabavljač

Zabavljač na pitanje o korištenju proizvoda ili usluge odgovara pozitivno, ali negativno na pitanje hoće li taj proizvod ili usluga unaprijediti živote ljudi. Lideri hoće koristiti proizvod, ali znaju da taj proizvod može samo malo unaprijediti život ili čak nikako. Takvi proizvodi ne rješavaju prave probleme, iako rješavaju neke probleme, kao što su dosada ili potreba za socijalizacijom. To su proizvodi kojima je glavna zadaća zabaviti korisnike i učiniti ih sretnijima. Primjer takvih proizvoda bili bi Xbox, Playstation, Spotify. To su proizvodi i aplikacije koji isključivo pomažu u provođenju slobodnog vremena ili rješavanju dosade korisnika (Sukhraj, 2018).

Zabava je umjetnost koja je iznimno važna u životima ljudi. Takva umjetnost donosi sreću koja pomaže promijeniti svijet i povezati ljude. Zabavljači imaju posebne tehnike manipuliranja za koje bi lideri trebali znati prije primjene matrice manipulacija. Takvi proizvodi imaju specifičan „rok trajanja“, na primjer hit pjesme se slušaju jedno vrijeme iz dana u dan nakon

toga ih mijenja novi hit i postaju zaboravljene osim ako ne postanu klasik, ali to je moguće samo za mali broj pjesama. Igrice također mogu biti popularne određeni period, ali male su šanse kako će zauvijek ostati važne. Bitno je manipulirati potrošačima s tim podatcima u vidu na način da u tom kratkom vremenu što više koriste proizvod i da ga prošire na što je moguće više drugih korisnika. Važnost u ovom kvadrantu nije kvaliteta ili značajnost igre ili pjesme, važno je taj proizvod što prije ubaciti na tržište i iskoristiti sve potencijale dok je to moguće (nirandfar.com, 2018).

5.4. Diler

Dileri na oba pitanja odgovaraju s ne. Kao i sama riječ diler koja ima negativan utisak u javnosti tako i ovaj dio matrice manipulacije predstavlja oblik manipulacije u kojoj je cilj iskoristiti kupce za što je moguće više profita. Kao diler lider svoj proizvod ne bi koristio, a on ujedno i ne pomaže unaprijediti živote drugih, a sama tehnika manipuliranja se svodi na to da poduzeće zna kako proizvod nema pozitivne koristi. Cilj je proizvod prodati i zaraditi, čak umjesto koristi za korisnika može doći do suprotnoga i negativnih utjecaja odnosno troškova kojima se korisnici ili kupci ne nadaju. (Sukhraj, 2018).

Nuđenje proizvoda koji nemaju nikakav utjecaj na unaprjeđenje života ljudi može se opisati kao iskorištavanje kupaca. Svakako postoji novac koji se može zaraditi na stvaranju ovisnosti o nekom proizvodu ili usluzi kod ljudi, a tamo gdje postoji novac postoje i poduzeća koja će probati doći do tog novca. Primjer legalnih poduzeća koji nude takve usluge su kasina ili kladionice, dok bi se to moglo reći i za dilere droge koji nisu legalan oblik poslovanja, ali služe se sličnim marketingom i tehnikom manipuliranja svojih korisnika. Obje vrste usluga mogu korisniku donijeti zabavu ili sreću u kratkom trenutku, ali manipulira ih se na način da nikada ne prestaju koristiti proizvode te na posljetku to može imati izrazito negativan utjecaj na njihov život, a osim toga poduzeće ako je legalno ne razmišlja o tim posljedicama, nego je jedini cilj manipulacija i iskorištavanje što je moguće većeg broja korisnika.

Proizvodi ne moraju biti direktno loši po korisnike, oni mogu imati skrivenu namjeru kao što su neke vrste igrica. Igrice prikriveno nude zabavu korisniku, ali zabava dolazi pod cijenu kupovanja posebnih valuta unutar igrice, a takav oblik igranja izaziva ovisnost, a korisnici kako bi utažili glad za tom ovisnošću troše sve više novaca. Cilj poduzeća je manipulirati korisnikom

kako bi on pomislio da su igrice jednostavna razbibriga, ali u stvari pretvaraju se u ovisnost i nekontrolirano trošenje novaca (nirandfar.com, 2018).

Proizvod koji izaziva ovisnost i pritom ne daje apsolutno nikakav oblik unapređenja života, a sam lider ga ne bi koristio, na poslovanje može imati utjecaj loše reputacije i izbjegavanje korištenja proizvoda tog poduzeća. Proizvodi se možda hoće prodavati, čak i u velikim količinama, ali takav oblik poslovanja može biti jako promjenjiv i nikada se ne zna u kojem trenutku će potražnja za proizvodom i dalje postojati te koliko dugo će proizvod biti zanimljiv korisnicima. Male su šanse za dugoročni uspjeh, a mogućnost za korisnicima koji će biti lojalni poduzeću i preporučiti proizvod izrazito je mala.

6. PRIMJERI PRIMJENE MANIPULACIJE U VELIKIM PODUZEĆIMA

Manipulacija se primjenjuje u gotovo svim vrstama poslovanja, ona je neizbježna, važno je samo s kojim ciljem i kako se manipulira. Ponekad manipulacija predstavlja samo korporativne laži, laži u ljudskim resursima i od strane nadređenih. Postoje razne strategije manipuliranja kojima se lider ili poduzeće prilagođavaju na način na koji im to najbolje odgovara. Primjena manipulacije nije nešto novo te je dobro poznata, a pogotovo u velikim i poznatim svjetskim korporacijama čije poslovanje se svakodnevno prati i teško je sakriti određene aspekte poslovanja i poslovne kulture unutar organizacije.

6.1. Mc Donalds i lider Ray Kroc

Zig Ziglar je rekao: „Ne gradiš biznis, gradiš ljude, a onda ljudi izgrade biznis.“ Često velika poduzeća u filozofiju motiviranja ljudi uključuju riječi kao što su talent ili zadovoljstvo zaposlenika. Problem je što je to često povezano sa izrazito teškim i nezahvalnim poslovima koji uvijek završavaju tako da poduzeće ima veći profit nego što je radniku kompenzirano za njegov rad. Načinom ohrabrivanja i motiviranja poduzeća i ljudski resursi manipuliraju radnike kako bi oni dali sve od sebe uz minimalnu kompenzaciju. Poduzeća stvaraju lažni osjećaj brige za zaposlenike. Takvim oblikom manipuliranja poduzeća stvaraju lojalne radnike koji su samo resurs poduzećima (Buffalmano, 2019).

Poznati lider i osnivač McDonalds-a, Ray Kroc rekao je kako je poduzeće onoliko dobro koliko su dobri radnici. Takav način razmišljanja velik je dio modernog poslovanja i značajan je za poduzeća, problem nastaje ukoliko se to razmišljanje odnosi samo na manipulaciju radnicima. U vrijeme kada je Kroc bio na čelu McDonalds-a poduzeće se borilo s brojnim tužbama vezanim za krađu plaća zaposlenicima, a istraživanja su pokazala kako je dobar dio njihovih radnika bio toliko slabo plaćen da su preživljavali samo uz poticaje države. Takva briga za radnike mogla bi se objasniti i na način da su porezni obveznici zapravo plaćali plaće radnicima McDonalds-a. Kako je loš odnos prema radnicima bio ukazuju i savjeti poduzeća radnicima koji su glasili:

- „Vratite neotvorene proizvode
- Podijelite hranu na manje komade kako bi se osjećali sitijima
- Prestanite se žaliti, na taj način si stvarate stres“ (Buffalmano, 2019).

Iako se McDonalds činio kao poduzeće koje brine o radnicima i o ugledu poduzeća, manipulacijom su stvorili vrijednosti kojih se nisu držali, a osim toga nisu se držali ni osnovnih prava radnika.

6.2. Starbucks i lider Howard Schultz

Način manipuliranja ljudima kojeg primjenjuju brojna poduzeća je poticanje timskog rada. Razlog tome je taktika koja objašnjava kako timski rad pomaže poduzeću, a sebičnost pojedinca može pomoći samo njemu. Pojedinci ne shvaćaju da u takvim situacijama nitko neće biti otvoreno sebičan, no brojni lider potiču timski rad, ali na kraju svu korist od toga pokušavaju prepisati sebi. Smatra se kako oni koji najviše potiču timski rad na kraju najviše profitiraju njime. Andrew Carnegie je rekao : „ Timski rad je sposobnost rada zajedno prema zajedničkom cilju. Sposobnost usmjeravanja individualnih postignuća prema organizacijskim ciljevima.“ Od timskog rada veću korist ima lider nego što imaju pojedinci. To je jedan od razloga konstantnog poticanja i promoviranja timskog rada u brojnim poduzećima diljem svijeta. Pristup kojim se potiče isključivo timski rad može biti štetan za pojedince. Razlog tome je ispaštanje pojedinaca zbog stvari koje su potrebne cjelini, odnosno poduzeću. Ako je tim organiziran na način da su svi nesebični taj tim će ostvariti bolje rezultate nego tim u kojem postoje sebični pojedinci, iz tog razloga lider želi stvoriti grupe u kojima nitko neće biti drugačiji. Lider tako manipulacijom smanjuje otpor pojedinaca i odvlači ih od želja pojedinca koje možda neće biti dobre za poduzeće u cjelini, ali bile bi dobre za pojedinca.

Howard Schultz je američki biznismen i bio je CEO poduzeća Starbucks. U svojem djelu Onward Schultz se prikazuje kao lider koji voli svoje zaposlenike, spominje i kako je plakao kad je morao otpustiti radnike za koje je smatrao da su dio obitelji. Schultzova taktika je manipulirati zaposlenike da se osjećaju kao dio velike obitelji prije nego dio poduzeća, također je smatrao da njegovi radnici ne trebaju sindikate pošto je poduzeće jedan veliki tim. Takvim manipuliranjem trudio se što je moguće više zaposlenike držati dalje od sindikata. Razlog tome

je mogućnost pregovaračke moći i neuplitanja u njegove poslove stvorivši zaposlenicima sliku poduzeća kao velike obitelji bez problema.

6.3. Pixar i lider Ed Catmull

Ed Cutlman bio je CEO poduzeća Pixar i autor Creativity Inc. Njegov posao je bio zaposliti najveće talente i otkloniti bilo koju njihovu barijeru koja bi ih mogla spriječiti u kreativnosti. Način na koji je manipulirao ljude bilo je plaćanje znatno manjih plaća nego što je to bilo kod konkurencije, a razlog tome bilo je kako je takav način plaćanja zaposlenika u najboljem dugoročnom interesu poduzeća. Poduzeće manipulira svoje zaposlenike slaveći pobjede, a skrivajući poraze. Pobjednički timovi su primamljivi, a manipulirani zaposlenici žele biti dio takvih timova. Problem je što pobjednički timovi odnosno dream team, nema plaću iz snova, nego je ona jednaka plaćama ostalih zaposlenika. Imati plaću jednaku kao drugi znači da zaposlenici nisu u pobjedničkim timovima, nego su dio iste organizacije kao i ostali, a manipulira se njihovim osjećajima kako bi se smatrali boljima i motiviranijima za posao.

Takva tehnika manipuliranja djeluje na sljedeće načine:

- Učinite da se ljudi osjećaju zadovoljno što su dio posebnog tima, a oni će raditi više kako bi se laskanje nastavilo.
- Postavite se kao dobar sudac i ljudi će raditi kako bi izbjegli osjećaj da nisu dovoljno dobri kako bi ispunili vaša očekivanja (Buffalmano, 2019).

6.4. Lider Peter Thiel

PayPal mafia grupa je osnivatelja Paypal-a koji su kasnije sudjelovali u osnivanju i investiranju brojnih drugih tehnoloških poduzeća kao što su Tesla, LinkedIn, SpaceX, Kiva, Youtube, Yelp itd. Peter Thiel smatra kako osnivači poduzeća stvaraju kulturu koja će biti slična kultovima ili mafiji. Mafija je poznata kao organizacija koja sebe smatra kao obitelj i imaju naglašeni osjećaj pripadnosti među članovima. Manipuliranje zaposlenicima da se osjećaju kao dio obitelji većinom znači da se radi o zamjenjivoj radnoj snazi koja predstavlja odskočnu dasku za uspjeh poduzeća, uspjeh za koji oni neće biti nagrađeni (Buffalmano, 2019).

Oblik manipulacije koji je čest u poduzećima je objašnjavanje zaposlenicima kako su svi dio tima. Često se događa u mladim poduzećima i start-upovima, a može nalikovati na organizacije poput mafije. Manipulacija djeluje na način da lider sa svojim zaposlenicima dijeli ista mišljenja, zajedno idu u kafiće, provode dane na izletima i zajedno kroz poduzeće mijenjaju svijet.

Način „mi smo obitelj“ manipulacije obuhvaća:

- Korištenje specifičnih naziva za radnike na niskim pozicijama, primjer barmeni se u Starbucks-u nazivaju partneri
- Otvorenost menadžmenta prema svijetu, dani otvorenih dana, neformalna kultura u poduzeću itd.
- Opuštena atmosfera i antihijerarhijski stav

Manipulacija u startupovima slična je kao i u ostalim poduzećima, pokušava se utjecati na zaposlenike tako da ostvare što je moguće bolji rezultat a da im poduzeće da što manje za uzvrat. Poduzeća zaposlenike manipuliraju igrama, pivom, tulumima, ali to naravno bude najjeftinija hrana i piće koje mogu naći. Tulumi su također obavezni pošto se zaposlenici koji ne dolaze neće smatrati dijelom „obitelji“.

Lider vrlo jednostavno manipulira zaposlenicima, dajući im dojam opuštenog i neformalnog okruženja, kako bi se opustili i posao smatrali manje stresnim i dosadnim. Lider uvijek ima moć bez obzira na opušteniju atmosferu okruženja. Ukoliko netko nije dobar radnik on vrlo jednostavno može dobiti otkaz, bez obzira što je dobio dojam da je dio obitelji. Poslovanje je uvijek na prvom mjestu. Stvaranjem obiteljske atmosfere potiče se zaposlenike koji su vrlo često zamjenjivi, da prema organizaciji moraju imati obaveze kao i prema svojoj obitelji. Najveći pobjednik u takvom odnosu je vlasnik ili lider, što je menadžer ili upravitelj na višoj razini sve su veće šanse kako će manipulirati tehnikom obitelji (Buffalmano, 2019).

6.5. Microsoft i lider Bill Gates

Često poduzeća i lideri nastoje svijetu dokazati kako rad njihovog poduzeća nije isključivo dobit nego prvenstveno želja za stvaranjem nečega što će pomoći svijetu. Manipulacija okoline funkcionira kako bi pomoglo drugima prikazati lidere u boljem svjetlu i kao osobe koje nisu sebične. Intrinzični motivatori kao što su visoki ciljevi i ideali imaju veći utjecaj na ljude nego što to ima novac ili beneficije. Na taj način poduzeća svojim zaposlenicima prodaju priču o većem cilju, a pritom ih plaćaju manje.

Bill Gates je imao viziju da na svakom stolu u svakom domu bude po jedno računalo, kako bi svijet napravio produktivnijim. Gates je veliki filantrop, koji se bori za liječenje brojnih bolesti. Iako Bill Gates radi puno za svoje okruženje i pomaže drugima takav imidž predstavlja manipulaciju kako bi drugi pomislili kako njegovo poslovanje nije isključivo radi profita. Gates je imao brojne poslovne poteze u kojima je gotovo uništio svoju konkurenciju, a imao je i problema sa zakonom radi Microsoftovog iskorištavanja monopolske snage na tržištu, a kao i većina velikih svjetskih lider čini sve što je u njegovoj moći kako bi izbjegao plaćanje poreza.

6.6. Nike i lider Phil Knight

Briga za stakeholdere u poslovanju trebala bi biti jednaka kao i briga za dioničare. Stakeholderi poduzeća su:

- Zaposlenici
- Potrošači
- Društvo
- Okoliš

Briga za okoliš velika je stvar u modernom poslovanju, brojna se poduzeća ponose svojim utjecajem na očuvanje okoliša. Briga za stakeholdere ponekad predstavlja samo manipulaciju lidera kako bi poduzeće učinio što je moguće privlačnijim ulagačima i kupcima. Primjer toga je što čak 60% potrošača kupuje proizvode koji su prijatelj prirodi, a očuvanje okoliša velikim dijelom predstavlja samo marketing i manipulaciju bez pravog utjecaja na okoliš. Primjer takvog poslovanja je Nike. Phil Knight je izjavio kako Nike svoje proizvode proizvodi u

tvornicama u Kini i drugim azijskim zemljama u kojima su uvjeti rada loši, plaće male, a postoji i mogućnost dječjeg rada i ropstva. Razlog tome bio je ako to mogu druga poduzeća onda može i Nike. U drugu ruku Nike se promovira kao poduzeće koje brine o sportašima koje sponzorira. Nike na taj način manipulira svoje potrošače koji misle kako se poduzeće prema svojim zaposlenicima odnosi kao i prema osobama koje sponzorira, dok zaposlenici rade u lošim uvjetima i s malom plaćom. Slika u nastavku prikazuje način na koji se proizvode Nike proizvodi.



Slika 4: Nike proizvodnja u Bangladešu

Izvor: https://www.newidea.com.au/nike-sweatshops-the-truth-about-the-nike-factory-scandal Pristupljeno: 8.7.2021.

Slika prikazuje uvjete rada u Nike tvornicama tekstila koje se nalaze u Bangladešu za vrijeme pandemije Covid 19. Iako Nike ima dobru reputaciju,a poznati su i po odličnoj organizacijskoj klimi u poduzeću, velik dio manipulacije koji je orijentiran potrošačima i drugim dionicima prikazuje poduzeće kao uzorno i kao društveno odgovorno. Proizvodi koje Nike proizvodi dolazi iz zemalja u razvoju čiji radnici rade u tijesnim i lošim uvjetima, a plaće su male. Uz sve to Nike i dalje svojim marketingom i načinom prezentacije proizvoda manipulira potrošačima kako bi dao do znanja da su proizvodi proizvedeni u odličnim uvjetima kako bi zadržali lojalne potrošače.

6.7. Walmart i lider Sam Walton

Pobjeda u timskoj pobjedi ima različiti utjecaj na različite osobe u poduzeću, vlasnik, CEO i običan zaposlenik nemaju jednake koristi od pobjede poduzeća koje sve zaposlenike gleda kao jedan veliki tim. Ako dođe do loših rezultata poduzeća i tim ne uspije ostvariti zadane ciljeve, obični zaposlenici dobit će otkaz, a to može imati veliki utjecaj na njihov život, CEO će dobiti ogromnu naknadu za to što će ga otpustiti. Suprotno ako tim ostvari željene rezultate, dioničari će dobiti veliku nagradu, dok će oni koji su najzaslužniji za ostvarenje tih rezultata dobiti samo lijepu riječ i domjenak na kojem će se proslaviti dobri rezultati. Ljudi vole kada su lideri slični njima i kada rade u istoj grupi kao oni, također ako je lider distanciran manje su šanse da će ljudi uložiti više napora u poduzeću. Lideri ne vole zaposlenike koji će preuzimati rizike i biti nemirni na jednom mjestu, oni žele poslušne i pokorne zaposlenike. Kada lideri kažu da je pobjeda zajednička odnosno kako je cijela organizacija zaslužna, to predstavlja manipulaciju u kojoj pokušavaju izostaviti sve moguće oblike nejednakosti kako bi se učinilo kako su u poduzeću svi jednaki. Lideri sebe pozicioniraju kao dio kolektiva, na taj način uživaju jači osjećaj vodstva i ostvaruju puno lojalnije sljedbenike (Buffalmano, 2019).

Sam Walton se u svojoj karijeri suočio s brojnim optužbama vezanim za njegov stil upravljanja kojeg karakteriziraju loši radni uvjeti i usmjerenost samo na ostvarenje što je moguće većeg profita. Iako je Walton kroz mogućnost kupovine dionica poduzeća, pokušao se prikazati kao dobar lider tako što je manipulirao svojim zaposlenicima kako bi zaposlenici postali partneri u poslovanju. Iako se čini kako je to dobar poslovni potez i kako lider brine o svojim zaposlenicima, u stvarnosti Walmart je platio više od 352 milijuna USD kako bi nagodili na 63 optužbe koje su uključivale plaće, tjeranje zaposlenika na prekovremeni rad. Samo California zaposlenicima Walmarta plaća preko 86 milijuna USD u financijskoj pomoći i kuponima za hranu. Zaposlenici su bili manipulirani kako bi kupili dionice, a na kraju su ostali uskraćeni za dio plaće i brojne druge beneficije (Buffalmano, 2019).

6.8. Steve Jobs i Elon Musk

Steve Jobs je bio majstor korporativne manipulacije, sve što je radio imalo je za cilj promijeniti svijet ili stvoriti utjecaj. Jobs je imao taktiku manipulirati ljudima kako bi kupili ne samo proizvode njegovog poduzeća nego cijelu viziju proizvoda koju je on imao. Postojale su brojne taktike manipulacije koje je koristio jedna od njih je stvaranje osjećaja poštovanja u drugima, a smatrao je kako se to može ostvariti samo konstantnim radom i trudom. Istina je ključna u poslovanju, kako bi se stvorili odani zaposlenici potrebno je biti izrazito iskren prema njima, na taj način je potvrdio rečeno. Prema Jobsu najbolji način da se utječe na ljude je pokazati im emocije, uspješni sastanci postaju uspješni zbog osobe koja izlaže, ako klijent osjeti emociju, ništa ne može zaustaviti poduzeće u uspjehu. Važno je stati iza svih dobrih ideja, važno je također znati da se sjećanja iz prošlosti mogu jednostavno manipulirati. Važno je nikada ne odgađati rješavanje problema, ako problemi postoje potrebno ih je odmah riješiti (Chaitali, 2016).

Jobs je smatrao kako postoje dvije vrste problematičnih ljudi, oni čije probleme se može riješiti i one koje treba ignorirati. Kod lidera poput Jobsa važna je sposobnost razgovora i dobrog odnosa s ljudima koje ne voli, a u istu ruku mogućnost vrijeđanja ljudi koje voli. Ako postoji prilika potrebno ju je ugrabiti odmah i ne čekati. Brojnim liderima savršenstvo je cilj i ne priznaje se ništa ispod toga. Jobs je bio jedan od najvećih svjetskih manipulatora koji nije prodavao samo proizvode i usluge on je prodavao ideje i zamišljeni svijet kojeg je sam stvorio i od njega napravio najveće svjetsko poduzeće, Apple.

Ključ manipulacije Elona Muska je ispisati novu povijest, stvoriti nešto novo i ostati zapamćen po tome i puno poslije njegove smrti. Musk koristi manipulacije u gotovo svim aspektima svog poslovanja, to najbolje pokazuje njegov utjecaj na društvenim mrežama i moć koju posjeduje pisanjem samo nekoliko riječi na društvenoj mreži.

Slijedi slika koja prikazuje moć manipulacije koju može imati jedan lider.



Slika 5: Anketa na Twitter-u

Izvor: https://twitter.com/elonmusk Pristupljeno: 21.6.2021.

Slika prikazuje koliko jedan post na društvenoj mreži može manipulirati financijskim tržištem. U samo nekoliko dana vrijednost Doge coina skočila je za 10 puta razlog tome je manipulacija tržišta u obliku stalnih objava i obećanja kako će upravo ta kriptovaluta postati novo platežno sredstvo za Tesla vozila. Električni automobili postaju sve veći dio tržišta, podatak pokazuje kako je 2020. godina prva godina da se u Norveškoj prodalo više električnih nego dizelskih ili benzinskih osobnih automobila. Manipulacija vezana za kriptovalute i zaštitu okoliša samo je jedan od načina kako Musk koristi marketing za Teslu i sebe.

Elon Musk je poznat po manipuliranju na društvenim mrežama i velikom utjecaju vezanom za brojne aktualne teme kao što su kriptovalute, zaštita okoliša, način poslovanja u Californiji itd. Musk ima veliku medijsku popraćenost što mu dodatno omogućava jednostavnije manipuliranje i ostavljanje utiska na ljude. Jedan od najpoznatijih načina manipuliranja vezan je za Bitcoin kao najpoznatiju kriptovalutu i jedan od najpopularnijih način investiranja i plaćanja na internetu u skorije vrijeme. Samo jedan post na Twitteru omogućio je Musku pad Bitcoina sa 60 tisuća USD na nešto malo više od 30 tisuća. Razlog tome bio je ukidanje Bitcoina kao platežnog sredstva u poduzeću Tesla. Iako je na jedan način vidljivo kako Musk manipulira i kontrolira tržište i njegovi postupci postaju predvidljivi, takav način manipuliranja i dalje djeluje te gotovo svaki postupak za sobom vuče velike posljedice koje utječu na živote milijuna ljudi.

7. ZAKLJUČAK

Manipulacija može imati brojne utjecaje na poslovanje poduzeća. Liderova uloga je koristiti manipulaciju kako bi omogućio da svi ciljevi poduzeća budu ostvareni onako kako on to želi, ali manipulacija može biti važna za korištenje u promociji proizvoda i marketingu poduzeća. Manipulacija velikih poduzeća važan je način na koji se može razmatrati sam pojam takvog načina vođenja i koje koristi i nedostatke može imati za poduzeće. Veliki lideri poput Steve Jobsa manipulaciju su znali upotrijebiti na način da se ljudi dive samoj karizmi lidera, dok inovacije i ono što poduzeće proizvodi dolazi u drugi plan. Ukoliko neki lider zna upotrijebiti manipulaciju na dobar način on može izvući maksimum iz svojih ljudi i prikazati poduzeće i proizvode ili usluge na najbolji način.

Bit dobre tehnike manipuliranja odnosi se na način na koji će manipulacija uroditi postignućima i dobrobiti ne samo poduzeću odnosno lideru nego i zaposlenicima. Ukoliko lider manipulira samo za svoju korist i koristi zaposlenike samo kao pijune u igri takav oblik manipulacije može imati kratkoročan uspjeh, no neće moći razvijati poduzeće i stvarati nove vrijednosti. Važan je stav lidera i poduzeća koji će zauzeti u procesu manipuliranja, vještine i iskustvo dolaze do velikog značaja kada je pitanje načina na koji se manipulira. Brojne tehnike i oblici manipuliranja mogu biti primijenjeni u određenim situacijama i na određeni način, ali važno je znati u pravom trenutku imati pravu strategiju i tehniku. Način i rezultat manipuliranja može pokazati način vođenja lidera, njegovu brigu za rezultate, zaposlenike i potrošače. Na stil manipuliranja kod lidera utječe i njegov ego i način ponašanja, velik dio loših osobina može se preslikati na negativne oblike manipuliranja koji kvare organizacijsku kulturu i pozitivan utjecaj koji lider može imati na organizaciju koju vodi.

LITERATURA

Knjige i znanstveni članci:

1. Bebek, B., 2005. *Integrativno vodstvo - leadership,* Zagreb: Sinergija nakladništvo.
2. Buckingham, M., 2004. *Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije? : prvo, odbacite sva pravila,* Zagreb: Masmedia.
3. Mihajlović, B., 2016. *Manipulacija.* Beograd: Institut za Ekonomiku i Finansije.
4. Škarica, J., 2016.. *Važnost i uloga komunikacije u srednjim i velikim organizacijamatijekom procesaupravljanja promjenama,* Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Web izvori:

1. Bacal, R., 2020.. *medium.com.* [Mrežno] Available at: https://medium.com/leading-and-managing/bullying-manipulation-at-work-managements-responsibility-5bbd2430ddd2 [Pokušaj pristupa 18. lipnja 2021.].
2. Buffalmano, L., 2019.. *corporate-lies.* [Mrežno] Available at: https://thepowermoves.com/corporate-lies/ [Pokušaj pristupa 21. lipnja 2021.].
3. Chaitali, 2016.. *steve jobs.* [Mrežno] Available at: http://trendytendency.com/11-manipulating-tactics-learn-steve-jobs-get-want/ [Pokušaj pristupa 21. lipnja 2021.].
4. Chin, Kerrie-Anne, 2016.. *Blog.* [Mrežno] Available at: https://www.go1.com/blog/post-can-use-manipulation-good [Pokušaj pristupa 18. lipnja 2021.].

5. exceptionalleaderslab.com, n.d. *exceptionalleaderslab.com.* [Mrežno] Available at: https://exceptionalleaderslab.com/managers-leading-manipulating/ [Pokušaj pristupa 18. lipanja 2021.].

6. Forbes, 2017. *sites.* [Mrežno] Available at: https://www.forbes.com/sites/dereklidow/2019/11/17/understanding-how-good-leadership-requires-great-manipulation/?sh=6fd779952fc7 [Pokušaj pristupa 1. srpnja 2021.].

7. Gaebler, 2021. *Leadership-and-Manipulation.* [Mrežno] Available at: https://www.gaebler.com/Leadership-and-Manipulation.htm [Pokušaj pristupa 7. srpanja 2021.].

8. Huxtable, E., 2018. *www.business2community.com.* [Mrežno] Available at: https://www.business2community.com/strategy/manipulation-tactics-10-traps-avoid-02029356 [Pokušaj pristupa 18. lipnja 2021.].

9. nirandfar.com, 2018. *The-art-of-manipulation.* [Mrežno] Available at: https://www.nirandfar.com/the-art-of-manipulation/ [Pokušaj pristupa 20. lipnja 2021.].

10. Severson, D., 2017. *www.inc.com.* [Mrežno] Available at: https://www.inc.com/dana-severson/is-your-boss-controlling-you-here-are-7-signs-you-work-for-a-manipulative-monster.html [Pokušaj pristupa 19. lipnja 2021.].

11. Sukhraj, R., 2018.. *manipulation-matrix.* [Mrežno] Available at: https://www.impactplus.com/blog/nir-eyal-manipulation-matrix [Pokušaj pristupa 20. lipnja 2021.].

12. Ward, S., 2020. *leadership-definition.* [Mrežno] Available at: https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275 [Pokušaj pristupa 1. srpnja 2021.].

POPIS SLIKA

Slika 1: Razlika između lidera i menadžera.....10
Slika 2: Načini kako se može negativno manipulirati unutar poduzeća 18
Slika 3: Matrica manipulacije 21
Slika 4: Nike proizvodnja u Bangladešu.....31
Slika 5: Anketa na Twitter-u.....34