

# Liderske tehnike manipulacije

---

**Vidović, Antonija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:124713>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-25**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Antonija Vidović

**LIDERSKE TEHNIKE MANIPULACIJE**

Diplomski rad

Osijek, 2024. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij Logistički menadžment

Antonija Vidović

## **LIDERSKE TEHNIKE MANIPULACIJE**

Diplomski rad

Kolegij: Liderstvo

JMBAG: 0010227621

e-mail: [antonija.vidovic99@gmail.com](mailto:antonija.vidovic99@gmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2024. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Graduate Study Logistics Management

Antonija Vidović

# **LEADERSHIP TECHNIQUES OF MANIPULATION**

Graduate paper

Osijek, 2024. godine

**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 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 *Creative Commons 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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: Antonija Vidović

JMBAG: 0010227621

OIB: 71506615426

e-mail za kontakt: antonija.vidovic99@gmail.com

Naziv studija: Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija; smjer: Logistički menadžment

Naslov rada: Liderske tehnike manipulacije

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

U Osijeku, 2024. godine

Potpis Antonija Vidović

## **Liderske tehnike manipulacije**

### **SAŽETAK**

Ovaj diplomski rad istražuje različite tehnike manipulacije koje lideri koriste kako bi ostvarili svoje ciljeve i utjecali na svoje zaposlenike. Manipulacija je često percipirana kao negativna strategija i može imati značajne posljedice na organizacijsku dinamiku, moral zaposlenika i ukupnu uspješnost organizacije. Cilj rada je identificirati i analizirati specifične tehnike manipulacije koje lideri koriste, te razumjeti njihove motive, strategije i učinke. Teorijski dio rada uključuje definicije manipulacije, klasifikaciju različitih tehnika i strategija. Lideri koriste širok spektar manipulativnih tehnika, od prikrivenih psiholoških trikova do otvorenih oblika pritiska i kontrole.

Nadalje, u radu će biti prikazano kako manipulacija nije nužno negativna. Ona ima svoje pozitivne strane. Lideri pozitivnu manipulaciju provode kroz motivacijske govore kojima nastoje potaknuti efikasnost zaposlenika što će djelovati pozitivno na tim i cjelokupnu organizaciju. Cilj ovog rada je razumijevanje i prepoznavanje tehnika manipulacije te kakav imaju utjecaj na zaposlenike i organizaciju.

**Ključne riječi:** lider, manipulacija, motivacija, zaposlenici, tehnike i strategije

## **Leadership techniques of manipulation**

### **ABSTRACT**

This thesis explores the different manipulation techniques that leaders use to achieve their goals and influence their employees. Manipulation is often perceived as a negative strategy and can have significant consequences on organizational dynamics, employee morale and overall organizational performance. The aim of the paper is to identify and analyze specific manipulation techniques used by leaders, and to understand their motives, strategies and effects. The theoretical part of the work includes definitions of manipulation, classification of different techniques and strategies. Leaders use a wide range of manipulative techniques, from covert psychological tricks to overt forms of pressure and control.

Furthermore, the paper will show that manipulation is not necessarily negative. It has its positive sides. Leaders carry out positive manipulation through motivational speeches in which they try to stimulate the efficiency of employees, which will have a positive effect on the team and the entire organization. The goal of this paper is to understand and recognize manipulation techniques and what impact they have on employees and the organization.

**Keywords:** leader, manipulation, motivation, employees, techniques and strategies

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>1.1. Predmet i ciljevi rada</b> .....	1
<b>1.2. Metodologija rada</b> .....	2
<b>2. Liderstvo</b> .....	3
<b>3. Manipulacija</b> .....	9
<b>3.1. Tehnike manipulacije</b> .....	12
<b>3.2. Pozitivne i negativne strane manipulacije unutar poduzeća</b> .....	15
<b>4. Matrica manipulacije</b> .....	19
<b>4.1. Facilitator</b> .....	20
<b>4.2. Prodavač</b> .....	20
<b>4.3. Zabavljač</b> .....	21
<b>4.4. Diler</b> .....	21
<b>5. Primjeri manipulacije unutar velikih poduzeća</b> .....	23
<b>5.1. Heineken</b> .....	23
<b>5.2. Supermarketi</b> .....	24
<b>5.3. McDonald's i prodaja Happy meal obroka</b> .....	25
<b>5.4. Steve Jobs</b> .....	26
<b>5.5. Starbucks</b> .....	27
<b>5.6. Elizabeth Holmes</b> .....	27
<b>5.7. Nike i Phil Knight</b> .....	28
<b>6. Rezultati i analiza istraživanja provedenog putem ankete u tvrtkama Kaufland, Addiko bank i Filir d.o.o.</b> .....	30
<b>6.1. Rezultati provedenog istraživanja</b> .....	30
<b>6.2. Analiza rezultata</b> .....	45



<b>7. Zaključak.....</b>	<b>47</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>48</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>50</b>
<b>Popis tablica.....</b>	<b>51</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>52</b>

## **1. Uvod**

U suvremenom poslovnom okruženju, lideri se suočavaju sa sve složenijim izazovima, što ih često navodi na korištenje različitih strategija kojima će utjecati na svoje zaposlenike i suradnike. Jedan od takvih pristupa, koji je posebno zanimljiv i značajan, je upotreba tehnika manipulacije u liderstvu.

Manipulacija, kao pojam, ima negativnu konotaciju, jer podrazumijeva namjerno utjecanje i usmjeravanje ponašanja i mišljenja drugih na način koji može biti štetan ili može dovesti do zablude. Lideri koji koriste manipulativne tehnike često se oslanjaju na psihološke metode kako bi oblikovali percepcije i stavove svojih zaposlenika i sve to kako bi ostvarili određene ciljeve.

Manipulacija u liderstvu može imati različite oblike i intenzitete. U nekim se slučajevima manipulacija može koristiti na pozitivan način kroz motivacijske govore u kojima se lideri koriste emocijama kako bi inspirirali svoj tim. U drugim slučajevima, može biti i negativna, narušavajući na taj način povjerenje i integritet unutar organizacije.

Razumijevanje zašto i kako lideri koriste tehnike manipulacije može pomoći u prepoznavanju i prevenciji manipulativnih praksi u organizacijama. Također, može doprinijeti razvoju etičkih standarda i smjernica za odgovorno liderstvo, osiguravajući da lideri koriste svoj autoritet i moć na koristan i pošten način prema svim članovima organizacije.

Istraživanje liderskih tehnika manipulacije pruža dublji uvid u kompleksne dinamike moći i utjecaja u organizacijama. Kroz kritičko ispitivanje ovih tehnika, možemo bolje razumjeti, ne samo kako lideri postižu svoje ciljeve, već i kako te metode utječu na ljude i okruženje oko njih. Ovaj diplomski rad ima za cilj da istraži te aspekte, pružajući sveobuhvatan pregled manipulativnih tehnika u liderstvu i njihovih efekata na organizacije i pojedince.

### **1.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet rada su tehnike manipulacije kojima se koristi lider unutar poduzeća. Ciljevi rada su pojašnjavanje pojmova liderstva, manipulacije i kako lider te pojmove provodi među svojim zaposlenicima i u organizaciji. Cilj rada je prikazati kako manipulacija djeluje na zaposlenike i poslovanje te kako utječe i na same potrošače, a to će biti pojašnjeno kroz primjere svjetskih organizacija i anketu koja je provedena u trgovačkom lancu Kaufland, Addiko banci i tvrtki Filir.

## **1.2. Metodologija rada**

Informacije i podaci za izradu diplomskog rada prikupljeni su iz primarnih i sekundarnih izvora istraživanja. Primarni izvor temelji se na anketi koja je provedena u trgovačkom lancu Kaufland, Addiko banci i tvrtki Filir. Sekundarni izvori temeljeni su na osnovnoj i dodatnoj literaturi koja je odobrena od strane mentora. Korišteni su podaci preuzeti s interneta, iz raznih časopisa, članaka i knjiga kako bi se steklo dublje razumijevanje postojećih teorija i studija o liderskim tehnikama manipulacije. Sva literatura je pretraživana na engleskom i hrvatskom jeziku.

Cilj ovog diplomskog rada je upoznavanje s tehnikama manipulacije kojim se lideri koriste u praksi. Kroz primjere svjetskih organizacija biti će prikazane tehnike manipulacije kako bi se potkrijepio teorijski dio rada.

## 2. Liderstvo

Leadership - vodstvo je vještina donošenja i provedbe odluka, kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do osobnog i organizacijskog uspjeha. Rečeno na drukčiji način, leadership – vodstvo je znanost, umjetnost i tehnika postajanja, nastajanja takve osobe ili organizacije sposobne ostvariti ciljeve koje ta osoba ili organizacija želi. Kao rezultat vodstva, vođa i njegovi sljedbenici znaju što učiniti, kako to učiniti i kad, a da im to nitko ne naređuje ili objašnjava. Isto tako lideri koji djeluju ispravno, svojim postupcima ostvaruju uspjeh, a da ne unose nered i štetu u tuđe živote, druge organizacije i okolinu (Bebek,2005).

Vodstvo ili vođenje se razlikuje od upravljanja ili menadžmenta utoliko što je upravljanje većim dijelom racionalna i objektivna znanost. To znači da menadžer uglavnom više naglašeno nego leader slijedi unaprijed zadana formalizirana pravila. Na primjer, pri cijeni dionica od 105\$ manager će vjerojatno prodati dionice ili će, u slučaju ovog ili onog prepoznatog propusta, kazniti ili otpustiti zaposlenog. Management je, načelno gledano, objektivna ili induktivna znanost ili vještina temeljena na reakcijama koje su objektivno predvidive. Leader se drži objektivnih pravila, ali isto tako leader mijenja pravila prema dubljoj potrebi, jer se pridržava i vanjske - objektivne i unutarnje - subjektivne logike. Odluke leadera su predvidive i objektivne jer se temelje i na pravdi i na logici. Jednostavno rečeno, manageri rade stvari na pravi način, dok lideri rade prave stvari. Raditi pravu stvar uglavnom znači biti i poslovno i moralno uspješan. Leadership ili vodstvo usklađuje ekonomske kriterije s etikom, jer se vodstvo temelji i na etici i na racionalno materijalno efikasnoj pravdi svakog sustava. (Bebek,2005).

Kako bi mogao realizirati svoje zadaće i obveze, kod svakog lidera moraju biti ispunjeni odgovarajući uvjeti po pitanju stručnog znanja, ali i neophodnih karakternih osobina koje zapravo i čine vođu. Potrebna znanja i vještine mogu se naučiti kroz razne edukativne programe i sadržaje, međutim, osobine ličnosti koje čine voditelja tima onime što jest izgrađuju se vrlo dugo (zapravo, cijeli radni vijek), kroz usvajanje potrebnih navika, sustava vrijednosti i uvjerenja te pozitivnih karakternih osobina vođe. Svaki lider ima ključnu ulogu u sustavu vođenja i zapovijedanja bez obzira na to radi li se o sustavu korporativnog, političkog ili kriznog menadžmenta, prije svega zbog najveće službene moći (ali samim time i odgovornosti) koja mu je stavljena na raspolaganje (Ogorec, 2017).

Ogorec (2017.) navodi da službena moć lidera ima nekoliko temeljnih izvora, a to su:

- moć nagrađivanja – utemeljena je na percepciji djelatnika kako lider ima mogućnost i financijske izvore nagrađivanja onih koji se podvrgavaju njegovim nalogima, čime ih može dodatno motivirati za kvalitetno obavljenju zadaću (ili samo za bespogovornu vjernost ako lider na taj način izgrađuje kolektiv koji vodi),
- moć prinude – utemeljena je na saznanju zaposlenika kako lider ima zakonske i pravilske ovlasti kažnjavanja svojih podređenih ili može na neki drugi način prouzročiti neugodne posljedice onima koji se ne pridržavaju njegovih zahtjeva,
- moć legitimiteta – definirana je upravo ovlastima (nerijetko i značajnim privilegijama) koje lider uživa sukladno društvenom statusu i hijerarhijskom položaju nakon postavljanja na lidersku dužnost,
- moć referentnosti - osniva se na identifikaciji podređenih s njihovim voditeljem i nastaje zbog percepcije njegovih osobnih značajki, karizmatičnosti ili liderske reputacije, a kvalitetan lider upravo nastoji ovu moć iskoristiti za izgradnju osobnog autoriteta u kolektivu koji vodi,
- moć znanja – podrazumijeva spoznaju podređenih o visokim kompetencijama, znanju i ekspertizi njihova nadređenog, pri čemu je i ovaj oblik moći (uz moć referentnosti) temelj na kojem svaki kvalitetni lider gradi svoj autoritet (činjenica je kako su posebna znanja lidera jedan od najvažnijih čimbenika izgrađivanja poštovanja njegovih podređenih).

Ogorec (2017.) navodi da je vođa, po nekim stavovima, onaj koji će biti pohvaljen i nagrađen za uspjeh svoje skupine, ali istovremeno i onaj koji će snositi posljedice ako se ne izvrše zadani ciljevi. Nesumnjivo, takav pristup je vrlo točna definicija suvremenog vođe, iako se u različitim društvenim okolnostima pojedini vođe (osobito u kontekstu političkog menadžmenta) doživljavaju (ili se nastoje tako prikazati) kao nedodirljivi i neprikosnoveni autoriteti o čijim odlukama se ne treba (a u pojedinim radikalnijim sustavima i ne smije) raspravljati. Naravno da to nije točno, naprotiv - svaki vođa je "pod povećalom" ne samo svojih podređenih ili nadređenih, već i šire okoline na koju utječu njegove odluke (posredno ili neposredno). Osobito u današnje vrijeme, sve više dolazi do izražaja proces u kojem se transakcijsko vođenje, utemeljeno na zakonskom definiranom sustavu primjene nagrađivanja i sankcija, redefinira u transformacijsko vođenje u kojem vođa potiče svoje podređene i izgrađuje sustav međusobnog poticanja. Upravo zbog toga svaki dobar lider mora posjedovati i neprekidno dodatno izgrađivati karakteristike osobnosti i modele ponašanja koji ga i čine liderom. Među

najvažnijim karakteristikama su inteligencija, profesionalna sposobnost, sposobnost dobrog planiranja, komunikacijske vještine, fleksibilnost i otvorenost za prijedloge, profesionalni odnos s članovima skupine, zadržavanje distanciranosti, osobni primjer, odlučnost, izbjegavanje nerealnih zadaća i previsoko postavljenih ciljeva, emocionalna stabilnost i uspješno suočavanje sa stresnim situacijama, zadržavanje nadzora nad situacijom te održavanje discipline u radnom kolektivu.

Vodstvo je proces uzajamnog stimuliranja u kojem se međusobnim djelovanjem individualnih različitosti kontrolira ljudska energija sa svrhom postizanja zajedničkih ciljeva. Kako se lideri razlikuju po osobinama ličnosti, načinu na koji pristupaju procesu vođenja i upravljanja te prema svojim znanjima i vještinama tako se razlikuju i njihovi stilovi vođenja (Ogorec, 2017).

Po definiciji, stil vođenja je specifičan način ponašanja vođe u okviru radnog procesa koji utječe na rezultate rada u određenoj organizaciji. Najčešće se kao temeljne sastavnice stila uzimaju osobine vođe, njegov odnos prema suradnicima, iskorištavanje pozicije vlasti i moći koja mu je dodijeljena i odnos prema zadacima koje treba ostvariti (Ogorec, 2017).

Postoji razmjerno velik broj različitih pristupa vođenju i upravljanju (kako na teoretskom planu tako i u praksi) koji se međusobno razlikuju po sebi svojstvenim karakteristikama i definiraju po različitim parametrima. Među funkcionalnijim klasifikacijama stilova vođenja svakako je određivanje po modelu iskorištavanja autoriteta lidera, a to su (Ogorec, 2017):

- autokratski stil
- demokratski stil
- laissez-faire.

U autokratskom stilu vođenja sva vlast koncentrirana je u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju, bilo da takvu moć dobije na temelju službenih ovlasti liderskog položaja ili je na neki način prisvoji. Obično se radi o liderima vrlo snažnih osobnosti (često izrazito karizmatičnim) koji su navikli na samostalno donošenje odluka, a aktivnosti planiraju bez velikog utjecaja suradnika koje nerado uključuju u proces odlučivanja, prvenstveno zbog toga što im ne vjeruju u potpunosti ili sumnjaju njihove kompetencije. Voditelj svoj autoritet iskazuje kroz instrumentarij nagrađivanja i kažnjavanja koji koristi isključivo u skladu s vlastitim kriterijima i dojmovima (Ogorec, 2017).

Demokratski stil vođenja je suprotnost autokratskom jer voditelj maksimalno uključuje svoje suradnike u proces vođenja i upravljanja, naravno, zadržavajući pri tome ovlasti konačnog

odlučivanja. Demokratski stil vođenja karakterizira lidera koji većinu aktivnosti planira s podređenima, pri čemu demokratski vođa potiče kreativnost i inovativnost podređenih djelatnika. Kako bi ovakav način vođenja mogao biti učinkovit, potrebno je veliku pozornost usmjeriti na izgradnju međuljudskih odnosa, koji moraju biti znatno kvalitetniji nego u autokratskom stilu te utemeljeni na međusobnom povjerenju i poštovanju (Ogorec, 2017).

Po nekim autorima, laissez-faire stil vođenja omogućava značajnu slobodu podređenim djelatnicima jer podrazumijeva minimalno uplitanje vođe u njihov rad pa oni uglavnom imaju „odriješene ruke“ te visoki stupanj slobode da odlučuju o vlastitom doprinosu ukupnoj djelatnosti organizacije. Uloga vođe svodi se na pomaganje u radu, prije svega pribavljanjem potrebnih informacija za rad i povezivanjem s vanjskim okruženjem. Isto tako, laissez-fair vođe maksimalno izbjegavaju bilo kakvo vrednovanje rada svojih podređenih (u pozitivnom, ali i u negativnom obliku, doslovno podržavajući taktiku nezamjeranja i izbjegavanja svakog oblika konfliktne situacije), što je svakako vrlo demotivirajući čimbenik u motivaciji radnog kolektiva (Ogorec, 2017).

Za jednu uspješnu organizaciju potrebno je imati niz ljudi koji igraju različite uloge, kako bi se poslovanje glatko odvijalo. Neke od uloga lako je definirati, dok neke imaju zbunjujuće granice kao što je, na primjer, razlika između menadžera i vođe (manager.ba/investitor.me, 2021).

Razlika između menadžera i vođe prilično je značajna. Menadžeri imaju zadatak nadgledati administrativne dužnosti, održavati kontrolu, planirati i koordinirati. S druge strane, vođe se fokusiraju na inspiriranje i motiviranje svog tima, poticanje zajedničke vizije i upravljanje promjenama. Oni posjeduju moć utjecati na ponašanje i transformirati sustave vrijednosti pojedinaca.

Menadžer je više sklon pravilima, procedurama, redu i iskustvu. On je usmjeren na tekuću godinu i postojeće poslovanje. Glavni cilj kojim se rukovodi je efikasno upravljanje sustavom, kakav on jest. Lider je s druge strane usmjeren na inovacije, voli eksperimentirati, istraživati i mijenjati poslovanje i stvarati bolju budućnost. I jedna i druga uloga potrebne su u jednoj uspješnoj organizaciji i bez obje sustav ne bi funkcionirao. (Pandl, 2020).

<b>Menadžer</b>	<b>Lider</b>
Bezličan	Jaka karizma
Voli upravljati stvarima	Voli upravljati ljudima
Unapređuje postojeće	Donosi novo
Planira i kontrolira	Stvara vizije i motivira
Racionalan	Emotivan
Usmjeren na rezultat	Pokreće ga izazov
Igrač na sigurno	Sklon riziku
Gradi stabilne procedure	Inovira i istražuje
Cijeni iskustvo	Cijeni ideje
Održava stanje	Vodi u promjene

Tablica 1: Razlika između menadžera i lidera

Izvor: Sve tajne harmoničnog vođenja (Srića, 2015.)

Prema navedenim razlikama iz tablice može se zaključiti da bi idealan šef zapravo bio spoj lidera i menadžera. No, teško se obje osobine mogu pronaći u jednoj osobi. Umjesto toga lider se obično okruži dobrim menadžerima koji su odgovorni, pedantni, stabilni u rješavanju zadataka i problema, kako bi lider mogao rješavati krizne situacije, uvoditi promjene, preuzimati rizik i ostvarivati svoje vizije.

Istovremeno osoba može biti i menadžer i lider. Postati liderom moguće je, međutim, jedino ukoliko rukovodeće zadatke obavlja uz kontinuiranu suradnju, komunikaciju, motivaciju, poticanje i nadahnuće zaposlenika kako bi bili što produktivniji i ostvarili što bolje rezultate (Operando, 2020).

Nažalost, nisu svi menadžeri i lideri. Neki menadžeri imaju lošu komunikaciju i liderske vještine što dovodi do toga da zaposlenici obavljaju zadatke za menadžere samo iz razloga što to predstavlja njihovu dužnost, međutim nisu motivirani ili nadahnuti za izvršenje istih. Glavni fokus menadžera je ispunjavanje zadanih organizacijskih ciljeva, te osim odgovornosti za izvršenje zadataka, imaju odgovornost i za postupke svojih podređenih (Operando, 2020).

Prema web sjedištu Operando (2020.) za razliku od menadžera, koje zaposlenici slijede poradi dužnosti, lidere se slijedi zbog njihove osobnosti, karaktera, karizme i uvjerenja. Lider pokazuje visok stupanj motiviranosti i strasti prema poslu koje pokušava prenijeti i na ostatak tima. Jako je zainteresiran za razvoj svojih kolega, ali je i voljan pomoći im kako bi ostvarili



svoje, a time vrlo često i organizacijske ciljeve. Jednostavnim rječnikom – lideri utječu na ljude i inspiriraju ih na djelovanje! I dok menadžeri imaju kratkoročne ciljeve, lideri imaju viziju i dugoročne ciljeve oko kojih okupljaju ljude.

*Lider bez menadžera nalik je na mozak bez ruku, menadžeri bez lidera slični su ruke bez mozga i srca (Srića, 2015).*

### 3. Manipulacija

Manipuliranje se uči vremenom i može se usavršiti primjenom određenih tehnika i metoda manipulacije. Svaki put kada osoba provede uspješnu manipulaciju postaje sve bolja, a iz neuspješne manipulacije izvuče pouke o tome što bi morala promijeniti u nekoj drugoj situaciji. Manipulaciju možemo opisati kao vođenje sugovornika ili mase u pravcu realizacije cilja koji je od značaja osobi koja manipulira. Strategije manipulacije su načini na koje se manipulacija može izvršiti, odnosno načini postizanja najvećeg efekta manipuliranja (Mihajlović, 2016).

Manipulatore možemo svrstati u dvije skupine. U prvoj se nalaze osobe koje se manipulacijom koriste nesvjesno, a u drugoj skupini se nalaze osobe koje su svjesne svojih manipulativnih ciljeva i motiva. Zajedničko i jednoj i drugoj skupini je to da nitko neće priznati svoju manipulaciju na otvoren i direktan način, a razlog tome je činjenica da manipulacija u današnje vrijeme nije društveno prihvaćena (Srša, 2016).

Istraživanje Sveučilišta iz Calgaryja objavljeno u časopisu "Journal of Applied Psychology" pokazalo je kako je ljudima veoma teško prepoznati manipulatore među kolegama na poslu. Naime, manipulacija se najčešće ogleda u pretjeranoj samopromociji, zastrašivanju, prividnoj zauzetosti i zaposlenosti ili prividnoj nesposobnosti kako bi netko drugi odradio njihov posao. Većina manipulatora ima isti način rada koji nije teško prepoznati kada osoba zna na što treba obratiti pozornost. Žrtva obično ne prepoznaje odmah da se njome manipulira. Da je izmanipulirana prepoznaje kad joj na to netko uporno ukazuje ili kad se već teško oduprijeti manipulaciji (Čizmić, 2015).

Nadalje, Čizmić (2015.) navodi kako osobe koje imaju problema s prevelikim egom, često ispoljavaju negativna stajališta, koji šire tračeve i glasine, a nije rijetkost ni da su uhvaćeni u laži, najčešće su i manipulatori. Takvi ljudi misle da su pametniji i sposobniji od drugih i spremni su na sve moguće načine, osim radom i trudom, u to uvjeriti okolinu.

Manipulatori su veoma brzi kad spaze potencijalnu "žrtvu". Žrtvu obasipaju komplimentima i iskazuju interes za sve što radi. Na taj način stvaraju lažan osjećaj povezanosti i povjerenja, koji iskorištavaju za emocionalnu ucjenu. Glavni im je cilj otkriti na koji način žrtva razmišlja kako bi mogli preuzeti kontrolu (Čizmić, 2015).

Svjesno ili nesvjesno, u poslovnom i privatnom okruženju, ljudi su skloni okrenuti činjenice u svoju korist. U nastavku su izdvojeni oblici ponašanja pomoću kojih se može prepoznati pokušava li šef ili kolega manipulirati kako bi ostvarili određenu korist (Ivanov, 2012).

Ivanov (2012) navodi sljedeće oblike ponašanja:

- **Nerealna obećanja** - iznošenje nerealnih obećanja kako bi se dobilo nešto zauzvrat.

Primjer: „Naravno da mogu sve stići do sutra. Možda čak i do kraja dana. Čekaju me još tri izvješća, ali tvoje će mi biti prioritet“.

- **Izvrtnje činjenica** - balansiranje na rubu nepoštenja te proračunato iznošenje činjenica koje idu u prilog tuđoj poziciji ili idejama.

Primjer: „Zaposleni će se sigurno odupirati još jednoj reorganizaciji pa stoga naglasimo na koji će način od nje imati koristi, jer nam inače neće povjerovati“.

- **Lažni interes** - glumljenje interesa za nekog kako bi se došlo do većeg cilja.

Primjer: „Imaš li slike sa godišnjeg odmora? Volio bi ih vidjeti. I usput, sad kad si se vratio, kad bi mogao dobiti ono izvješće?“

- **Teatralnost** - iznošenje dramatičnih i često lažnih prijetnji radi dodatne „motivacije“.

Primjer: „Ovo je najgori kvartal ikad. Ukoliko ne udvostručimo proizvodnju ne piše nam se dobro, a ti bi mogao ostati bez posla“.

- **Igranje na emocije** - delegiranje dodatnih radnih zadataka uz napomenu kako puno radite.

Primjer: „Znam da si sigurno umoran od silnih prekovremenih sati, ali zamisli kako ćeš biti ponosan kad realiziramo projekt“.

Racionalan manipulator prilikom odabira strategije razmatra više načina utjecaja, od straha i zastrašivanja da sažaljenja i laskanja, te je uglavnom usmjeren prema učincima motivacije. Usredotočujući se na učinke motivacije, moguće je razlikovati dvije vrste manipulativnih strategija. Prva djeluje impulzivno, a druga planski (strateški) (Nadžaković i Hromić, 2016).

- **Emocionalna manipulacija.** Ova manipulacija usmjerena je k vođenju osobe kako bi djelovala impulzivno, refleksno i automatski.
- **Intelektualna manipulacija.** Ova manipulacije usmjerena je k vođenju osobe kako bi djelovala zbog određenih razloga i razumijevanja.

Važno je naglasiti da u obje vrste manipulacije mogu biti emocionalna, intelektualna ili i emocionalna i intelektualna, a razlika je samo u učincima motivacije. Dok je cilj emocionalne manipulacije zbunjivanje i ograničavanje osobe u ideji da ima logično objašnjenje za svoje

postupke, intelektualna se manipulacija temelji na omogućavanju prikladnih i racionalnih objašnjenja kako bi se osoba ponašala kako manipulator želi (Nadžaković i Hromić, 2016).

Nadalje, manipulacija i strategije manipulacije predmet su mnogih istraživanja, glavni cilj je naučiti kako prepoznati manipulaciju, a zatim na koji način je moguće obraniti se od nje. Noam Chomsky definirao je strategije manipulacije kojima se koriste mediji, ali njihova primjena je prisutna u poduzećima, ali i u svakodnevnom životu (N1info, 2016).

Strategije manipulacije koje navodi Chomsky su sljedeće (N1info, 2016):

- Preusmjeravanje pažnje - Pažnju javnosti preusmjeravati s važnih problema na nevažne. Prezaposliti javnost poplavom nebitnih informacija, da ljudi ne bi razmišljali i stekli osnovna saznanja u razumijevanju svijeta.
- Stvaranje problema - Ta metoda se naziva i “problem-reagiranjem-rješenjem”. Treba stvoriti problem, da bi dio javnosti reagirao na njega. Na primjer: izazvati i prenositi nasilje s namjerom, da javnost lakše prihvati ograničavanje slobode, ekonomsku krizu ili da bi se opravdalo rušenje socijalne države.
- Postupnost promjene - Da bi javnost pristala na neku neprihvatljivu mjeru, uvoditi je postupno, “na žličicu”, mjesecima i godinama. Promjene, koje bi mogle izazvati otpor, ako bi bile izvedene naglo i u kratkom vremenskom roku, bit će provedene politikom malih koraka. Svijet se tako vremenom mijenja, a da to ne budi svijest o promjenama.
- Odlaganje - Još jedan način za pripremanje javnosti na nepopularne promjene je, da ih se najavljuje mnogo ranije, unaprijed. Ljudi tako ne osjete odjednom svu težinu promjena, jer se prethodno privikavaju na samu ideju o promjeni. Osim toga i “zajednička nada u bolju budućnost” olakšava njihovo prihvaćanje.
- Upotreba dječjeg jezika - Kada se odraslima obraća kao kad se govori djeci, postižu se dva korisna učinka: javnost potiskuje svoju kritičku svijest i poruka ima snažnije djelovanje na ljude.
- Buđenje emocija - Zloupotreba emocija je klasična tehnika, koja se koristi u izazivanju kratkog spoja, prilikom razumnog prosuđivanja. Kritičku svijest zamjenjuju emotivni impulsi (bijes, strah, itd.) Upotreba emotivnog registra omogućava pristup nesvjesnom, pa je kasnije moguće na tom nivou provesti ideje, želje, brige, bojazni ili prinudu, ili pak izazvati određena ponašanja.

- Neznanje - Siromašnijim slojevima treba onemogućiti pristup mehanizmima razumijevanja manipulacije njihovim pristankom. Kvaliteta obrazovanja nižih društvenih slojeva treba biti što slabija ili ispod prosjeka, da bi ponor između obrazovanja viših i nižih slojeva ostao nepremostiv.
- Veličanje gluposti - Javnost treba poticati u prihvaćanju prosječnosti. Potrebno je uvjeriti ljude da je (in, u modi), poželjno biti glup, vulgaran i neuk. Istovremeno treba izazivati otpor prema kulturi i znanosti.
- Stvaranje osjećaja krivnje - Treba uvjeriti svakog pojedinca da je samo i isključivo on odgovoran za vlastitu nesreću, uslijed oskudnog znanja, ograničenih sposobnosti ili nedovoljnog truda. Tako nesiguran i podcijenjen pojedinac, opterećen osjećajem krivnje, odustat će od traženja pravih uzroka svog položaja i pobune protiv ekonomskog sistema.
- Zloupotreba znanja - Brz razvoj znanosti u posljednjih 50 godina stvara rastuću provaliju između znanja javnosti i onih koji ga posjeduju i koriste, vladajuće elite. "Sistem", zaslugom biologije, neurobiologije i praktične psihologije, ima pristup naprednom znanju o čovjeku i na fizičkom i na psihičkom planu.

### 3.1. Tehnike manipulacije

Sama riječ manipulacija može izazvati različite reakcije. Mnogi manipulaciju percipiraju kao negativnu vještinu, odnosno ona je sinonim za prijevaru. Međutim, ona je sofisticirana vještina, sredstvo za postizanje željenih ciljeva. Bez obzira na gledište pojedinca, činjenica je da su tehnike manipulacije dio svakodnevnog života.

U nastavku će biti objašnjene osnovne tehnike manipulacije.

**Tehnika „nogom u vratima“** je strategija utjecaja koju mnogi koriste kako bi od drugih dobili ono što žele. Ova tehnika se temelji na principu postupnog angažmana, gdje manipulator prvo traži nešto malo, a zatim slijedi veći zahtjev. Naziv potiče od doslovne situacije kada netko stavi nogu u vrata kako bi spriječio zatvaranje. Taktika počinje skromnim zahtjevom kako bi žrtvu pripremila za kasniji, veći zahtjev (muskarci, 2024).

**Tehnika "prsta u zupčanik"** slična je tehnici "noge u vratima". Koristi se kako bi se postigla veća predanost ili obveza osobe na duže staze. Počinje postavljanjem manjeg zahtjeva koji je lako prihvatljiv, stvarajući tako početnu točku za daljnju angažiranost. Cilj ove tehnike je stvoriti osjećaj obveze ili odgovornosti. Ovaj korak je ključan jer osoba osjeća veću

posvećenost i obvezu nakon početnog pristanka. Nakon početne obveze, zahtjevi se postupno povećavaju. Svaki sljedeći zahtjev je veći i zahtjevniji, ali dolazi nakon što je osoba već uložila neko vrijeme ili resurse, što ih čini sklonijima prihvaćanju većih zahtjeva.

**Tehnika „vratima u nos“** jedna je od najčešćih manipulativnih strategija koja se koristi u svakodnevnom životu. Osnovna ideja iza ove taktike je postavljanje zahtjeva koji su namjerno nerealni ili zahtjevni kako bi se osoba navela na pristanak na manji zahtjev ili uslugu. Taj inicijalni zahtjev često se postavlja s namjerom da bude odbijen. Nakon što žrtva odbije ovaj zahtjev, manipulator zatim pristupa manjem zahtjevu ili usluzi koju su zapravo htjeli od početka. Uslijed olakšanja što nisu morali ispuniti prvi, veliki zahtjev, ljudi su skloni da pristanu na manji. Ova manipulacija igra na ljudsku tendenciju da reagira na pritisak i osjećaj olakšanja nakon odbijanja prvobitnog, nerealnog zahtjeva (muskarci, 2024).

**„Poticanje osjećaja krivice“** manipulativna je taktika koja se često koristi kako bi se osoba osjećala krivom ili odgovornom za određene postupke ili odluke. Manipulator koji primjenjuje ovu tehniku često koristi emocionalnu ucjenu ili izazivanje osjećaja krivice kako bi postigao svoje ciljeve. To može uključiti izražavanje tuge, razočaranja ili potrebu za podrškom kako bi se osoba osjećala krivom ili odgovornom. Cilj je natjerati osobu da promijeni svoje odluke ili postupke kako bi zadovoljila potrebe manipulatora. Ova tehnika se bazira na emocionalnom pritisku i često se koristi kako bi se dobila željena reakcija od druge osobe (muskarci, 2024).

**Tehnika manipulacije „zaplašivanje, pa rasplašivanje“** je tehnika koja se smatra najpodmuklijom. Psiholozi ju zovu “strah pa olakšanje” (eng. “fear-then-relief”) tehnikom. Oslanja se na manipuliranje ljudskim emocijama. Sastoji se od toga da osoba A koja manipulira prvo učini nešto što je za osobu B vrlo stresno („strah“), a zatim utječe na osobu B shvati da nije u opasnosti („olakšanje“). Ove nagle promjene u emocionalnom stanju ostavljaju osobu B ranjivom i manje sposobnom da se uključi u logično i promišljeno donošenje odluka, čineći je otvorenom za prihvaćanje niza zahtjeva i prijedloga (super žena, 2015).

Tehnika manipulacije poznata kao "**postavljanje žrtve u ulogu negativca**" je strategija kojom manipulator preusmjerava krivnju ili odgovornost na žrtvu, često kako bi skrenuo pažnju s vlastitih mana ili negativnih postupaka. Ova tehnika može biti izuzetno štetna jer žrtva može početi sumnjati u svoje postupke, percepcije i vrijednosti.

**Tehnika manipulacije prijetnjom** je direktan i često zastrašujući oblik manipulacije u kojem manipulator koristi prijetnje kako bi natjerao osobu da se ponaša na određeni način ili donese

određene odluke. Ova tehnika može uključivati prijetnje fizičkom nasilju, emocionalnom povredom, socijalnom izolacijom ili ekonomskim sankcijama.

**Tehnika manipulacije laganjem** je jedna od najučinkovitijih i najčešće korištenih manipulativnih taktika. Manipulator koristi neistine kako bi prevario, zavarao ili kontrolirao drugu osobu, ostvarujući tako svoje ciljeve. Laganje može biti direktno, kroz izricanje očitih neistina, ili indirektno, kroz iskrivljavanje istine, preuveličavanje, umanjivanje ili izostavljanje ključnih informacija.

**Tehnika manipulacije gaslighting** je manipulacija i kontrola perspektive druge osobe tijekom duljeg vremenskog razdoblja iz neetičkih pobuda. Cilj je dovesti u pitanje žrtvino viđenje stvarnosti, što će naposljetku dovesti do toga da posumnja u sebe i svoje viđenje stvarnosti (Goodman, 2023).

Tehnike manipulacije mogu biti moćno sredstvo za postizanje ciljeva u poduzeću, ali istovremeno nose i određene rizike i moralne dileme koje treba pažljivo razmotriti. U konačnici, korištenje manipulativnih tehnika za postizanje ciljeva u poduzeću može biti dvosjekli mač. Iako kratkoročno može donijeti neke koristi, dugoročno može imati ozbiljne negativne posljedice. Stoga je važno da organizacije pažljivo razmotre svoje prakse i ciljeve, promovirajući etičnost, integritet i dugoročnu održivost kao temeljne vrijednosti svoje poslovne strategije.

Unatoč tome što se manipulacija često povezuje s negativnošću, zapravo može biti korisna u pozitivne svrhe poput uvjeravanja, motivacije ili zaštite od tuđe manipulacije. Shvaćanjem osnovnih tehnika manipulacije svaki pojedinac može poboljšati svoju percepciju svijeta i postaviti obrambene mehanizme protiv potencijalne manipulacije.

U nastavku slijede pozitivne tehnike manipulacije kojima se lideri koriste.

Manipulacija može biti snažan alat za **motiviranje ljudi**. Iako postoji rizik od zlorabe, vodstvo učinkovito koristi manipulaciju kako bi pomoglo timovima postaviti i ostvariti ciljeve. Lider ima odgovornost usmjeravati i motivirati svoje zaposlenike da rade na najvišoj mogućoj razini te da teže ostvarenju zajedničkog cilja, čak i kada taj cilj ili način postizanja istog nisu u skladu s njihovim osobnim preferencijama. Kada se manipulacija koristi u pozitivnom kontekstu, ona ne znači prisilu, već promišljeno i etičko utjecanje na ponašanje i odluke zaposlenika. Kroz jasnu viziju, transparentno donošenje odluka i dosljedno priznavanje postignuća, vođe mogu poticati svoje timove da nadmaše očekivanja i ostvare izvanredne

rezultate. Manipulacija, u ovom smislu, postaje sredstvo za usklađivanje individualnih napora sa zajedničkim ciljevima, stvarajući sinergiju koja koristi cijeloj organizaciji.

Manipulacija ima ključnu ulogu u **vođenju poslovnih procesa**. Bez snažnog i usmjerenog vodstva, poslovni procesi lako mogu skrenuti s pravog puta, što može dovesti do gubitka fokusa, smanjene učinkovitosti i nepostizanja ciljeva. Lider mora osigurati da svi poslovni procesi teku glatko i učinkovito. To podrazumijeva jasno definiranje ciljeva, uspostavljanje prioriteta i delegiranje zadataka na način koji maksimizira snagu i sposobnosti vašeg tima. Manipulacija u ovom kontekstu ne znači prisilu, već strateško usmjeravanje i motiviranje zaposlenika prema postizanju optimalnih rezultata.

Manipulacija usmjerena na rezultat može biti moćan alat u rukama vođe. Kada se pravilno koristi, manipulacija cilja na postizanje konkretnih rezultata, a ne na kontrolu ili iskorištavanje ljudi. Ključ uspješne manipulacije leži u jasnom razumijevanju ishoda koje lider želi postići. Bez toga, bilo koje manipulativne tehnike vodstva mogu se činiti neprikladnim i neučinkovitim. Kada vođa nema jasno definirane ciljeve, njegovo vodstvo može izgledati proizvoljno, nedosljedno i bez fokusa. Takav pristup može demotivirati tim, smanjiti produktivnost i uzrokovati konfuziju među zaposlenicima.

**Manipulacija poštuje druge.** Temelji se na međusobnom poštovanju i suradnji. Učinkovito manipulativno vodstvo nastoji utjecati na ljude na način koji ih osnažuje, cijeni i motivira. Motivacija uvijek mora biti usmjerena na postizanje većeg cilja, a ne ponižavanje ili nepoštivanje unutar organizacije. Kako bi se zaposlenicima pokazalo da su cijenjeni i važni za organizaciju, ponekad im se treba prepustiti donošenje pojedinih odluka. Takav pristup će im podići samopouzdanje i pružiti dodatnu motivaciju.

Naime, razlikovanje manipulacije od motivacije ili inspiracije često ovisi o namjerama i metodama koje se koriste. Manipulacija, u svojoj pozitivnoj konotaciji, može značiti strateško vođenje ljudi ka donošenju odluka koje su u njihovom najboljem interesu, kao i interesu cijelog tima ili organizacije. U konačnici, ključ je u etičnosti i transparentnosti. Vodstvo koje koristi manipulaciju na pošten i otvoren način može značajno pridonijeti uspjehu organizacije i zadovoljstvu zaposlenika (Gaebler, 2021).

### **3.2. Pozitivne i negativne strane manipulacije unutar poduzeća**

Pozitivna manipulacija unutar poduzeća može se definirati kao strategijsko korištenje komunikacije i utjecaja kako bi se potaknuli zaposlenici na pozitivne akcije i promjene, često s ciljem unapređenja organizacije i postizanja zajedničkih ciljeva. Ova vrsta manipulacije



razlikuje se od neetičkih praksi jer se temelji na transparentnosti, poštovanju i održavanju povjerenja (Lidow, 2019).

Menadžeri mogu koristiti pozitivnu manipulaciju kako bi inspirirali zaposlenike da se angažiraju na višoj razini. Primjerice, kroz motivacijske govore, nagrade za postignuća ili jasno definirane ciljeve koje zaposlenici prihvaćaju kao izazov (Lidow, 2019).

Kada su unutar organizacije potrebne promjene, lideri mogu koristiti pozitivnu manipulaciju kako bi spriječili otpor ili strahove zaposlenika. U takvoj situaciji lider mora jasno objasniti razloge za promjene, istaknuti koristi koje te promjene nose za zaposlenike i pružiti podršku tokom procesa promjene.

Kroz pozitivnu manipulaciju, lideri mogu potaknuti zaposlenike da iskoriste svoj puni potencijal i potaknuti ih da preuzmu odgovornost ili razviju nove vještine. Manipulacija može biti korisna i u jačanju timova unutar organizacije tako da se poveća suradnja, timski duh i podrška među zaposlenicima. Moguće je ojačati timove, poboljšati njihovu suradnju i učinkovitost kroz team building koji uključuje timske izazove, radionice za razvoj timskih vještina i izgradnju povjerenja. Ovakav pristup pomaže u rastu i razvoju pojedinca, ali i cijele organizacije.

Pozitivna manipulacija može biti ključna u oblikovanju i jačanju korporativne kulture koja promiče vrijednosti poput otvorenosti, poštovanja, suradnje i inovacija. Kroz jasnu komunikaciju, primjere vođa i sustav nagrađivanja koji podržava ove vrijednosti, moguće je postići pozitivne promjene u organizacijskoj kulturi (Lidow, 2019).

Važno je napomenuti da, iako se pozitivna manipulacija temelji na utjecaju i komunikaciji, ključno je da se koristi na etičan način, s ciljem dugoročnog razvoja organizacije i dobrobiti zaposlenika. Menadžeri i vođe trebaju uvijek voditi računa o integritetu i povjerenju svojih timova kako bi osigurali da manipulacija bude konstruktivna i podržavajuća za sve uključene strane (Lidow, 2019).

Autor Lidow D. (2019.) u svom članku navodi kako za lidere ne bi trebalo biti pitanje hoće li manipulirati, nego s kojim ciljem. Manipulacija može biti moćan alat za navođenje ljudi da djeluju u svom najboljem interesu. Jedna od najprihvatljivijih definicija dobrog lidera je ona osoba koja daje drugima osjećaj da će biti uspješni.

Nadalje, autor Lidow D. (2019.) istaknuo je da postoji još uvjerljivije oruđe u oruđu velikog lidera, a to je vizija. Vizija opisuje krajnji cilj i stanje koje lider želi postići u svojoj organizaciji. Prenosjenjem svoje vizije, lider na taj način manipulira zaposlenicima jer detaljno objašnjava

kako doći do željenog cilja te što to donosi samim zaposlenicima. Ponekad se vizija ne uspije ostvariti jer zaposlenici ne shvate što točno lider od njih očekuje kako bi se ostvarila vizija, zatim to dovodi do manjka entuzijazma i želje za ostvarivanjem ciljeva od strane zaposlenika. Kako bi ostvarivanje vizije bilo uspješno lider mora imati otvorenu komunikaciju s zaposlenicima. Mora znati kako su zaposlenici doživjeli njegovu viziju i jesu li njihovi koraci usklađeni. Također, lider sustavno komunicira i obavještava svoj tim o kako napreduje ostvarivanje vizije. To je znak poštovanja i iskrenosti između zaposlenika i lidera. U suprotnom, lider može izgubiti povjerenje zaposlenika i partnera te mogu steći dojam da lider ne radi za korist cijele organizacije.

Manipulativni lideri često posjeduju snažnu kombinaciju šarma i karizme, koristeći te kvalitete za vršenje utjecaja i stjecanje naklonosti unutar organizacijske hijerarhije. Njihov način rada često uključuje varljivu komunikaciju, koristeći taktike kao što su poluistine i dezinformacije kako bi manipulirali percepcijama. Emocionalna manipulacija je još jedno obilježje, jer oni vješto iskorištavaju emocije svojih podređenih kako bi osigurali odanost i kontrolu. Nadalje, podmukla praksa gaslightinga kao alat manipulativnog vođe za daljnju konsolidaciju njihove moći (Ang'ana, 2024).

Ang'ana (2024.) u svom članku sažeo je manipulativno ponašanje lidera:

- Šarm i karizma: manipulativni vođe često koriste šarm i karizmu kako bi utjecali na druge,
- Obmanjujuća komunikacija: mogu koristiti prijevarne taktike, kao što su poluistine ili dezinformacije,
- Emocionalna manipulacija: manipulativni vođe mogu iskoristiti emocije kako bi stekli kontrolu i lojalnost.

Korporativna kultura značajno utječe na ponašanje zaposlenika u organizaciji. Ako korporativna kultura izaziva ljubomoru i pretjeranu kompetitivnost među zaposlenicima, vrlo vjerojatno će potaknuti manipulaciju i laganje kako bi postigli željene ciljeve. Zbog navedenog ozračja unutar organizacije može se stvoriti nezdrava radna atmosfera. U takvom okruženju, zaposlenici će nastojati postići što bolje rezultate kako bi nadmašili svoje kolege. Kako bi se istaknuli ili izbjegli negativne posljedice, neće birati sredstva kojima će doći do cilja, odnosno posegnuti će za manipulacijom i laganjem kako bi ostvarili što bolje rezultate ili skrili ključne informacije od svojih kolega (Deep Project, 2023).

Prema web sjedištu Deep Project (2023.) u organizaciji u kojoj nedostaje transparentnosti i otvorene komunikacije, zaposlenici mogu osjećati nepovjerenje prema nadređenima ili kolegama. Također, ukoliko je fokus organizacije isključivo usmjeren na postizanje željenih rezultata bez obzira na etiku ili moral, zaposlenici će biti skloniji koristiti se tehnikama manipulacije na svjesnoj ili nesvjesnoj razini kako bi ostvarili ciljeve.

U organizacijama gdje prevladava strah od kazne ili gubitka posla, zaposlenici će manipulirati kako bi zaštitili svoj položaj. Na takve poteze će se odlučiti ako osvijeste da bi mogli imati nekakve negativne posljedice ili da je njihovo radno mjesto ugroženo (Deep Project, 2023).

Zbog svega navedenog, iznimno je važno poticati radno okruženje u kojem prevladava pozitivna energija, transparentnost, suradnja među zaposlenicima i ono što je ključno povjerenje. Kako bi se postigla sinergija unutar organizacije važno je jasno definirati načine ponašanja koji su moralno prihvatljivi. Da bi to bilo moguće provesti u praksi, zaposlenici moraju biti aktivno uključeni u definiranje prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja na radnom mjestu, a uloga lidera je pružiti podršku i svojim primjerom potaknuti ispravno ponašanje i suradnju unutar tima.

#### 4. Matrica manipulacije

Matrica manipulacije jednostavan je alat namijenjen liderima, poduzetnicima, zaposlenicima i investitorima pomoću kojeg procjenjuju vrijednost njihovog proizvoda ili usluge za potrošače. Organizacijama pomaže prilikom pozicioniranja proizvoda ili usluge na novom tržištu, također analizira proizvod ili uslugu u odnosu na tržište na koje se želi pozicionirati te pomaže u razmatranju utjecaja koje će ostaviti na tržištu (Sukhraj, 2018).

Nadalje, matrica manipulacije organizacijama pruža podršku prilikom donošenja odluka, pomaže odrediti je li proizvod ili usluga koju organizacija planira plasirati na tržište etički prihvatljiva. Organizacijama daje odgovor na pitanje trebaju li pokušati navući svoje potrošače na ovaj proizvod (MacPherson, 2018).

Matrica lideru postavlja dva primarna pitanja:

- Poboljšava li proizvod ili usluga materijalno život potrošača?
- Upotrebljava li sam proizvođač proizvod ili uslugu?

S obzirom na odgovor na postavljena pitanja, lider će pripasti jednom kvadrantu matrice. U nastavku slijedi tablica matrice manipulacije.

		<b>Matrica manipulacije</b>	
Materijalno poboljšava život potrošača	<b>PRODAVAČ</b>	<b>FACILITATOR</b>	
Ne poboljšava život potrošača	<b>DILER</b>	<b>ZABAVLJAČ</b>	
	Proizvođač ga ne koristi	Proizvođač ga koristi	

Tablica 2: Matrica manipulacije

Izvor: Izrada autora na temelju: <https://designli.co/blog/using-the-manipulation-matrix-for-ethical-behavioral-design/>

#### **4.1. Facilitator**

Facilitator na postavljena pitanja odgovara pozitivno, odnosno odgovor će biti da. To znači da bi svaka organizacija trebala biti facilitator koji vjeruje u proizvode i usluge koje nudi svojim potrošačima, sam ih koristi te vjeruju kako bi oni mogli poboljšati život potrošača (Sukhraj, 2018).

Organizacija plasira na tržište proizvod koji bitno poboljšava živote potrošača. Ako sam lider koristi proizvod ili uslugu, točno razumije zašto je proizvod potreban i kako bi točno mogao pomoći. Na taj način lider razumije posljedice korištenja i posljedice života bez njega. Facilitator je tip proizvoda ili usluge koji je osmišljen kako bi korisnicima olakšao postizanje ciljeva, pojednostavio procese i poboljšao efikasnost. S obzirom na to da se baziraju na podršci i olakšavanju, facilitatori često predstavljaju ključan alat za povećanje produktivnosti i organizacije. Primjer facilitatora su aplikacije za organizaciju vremena, poput Google kalendara, Todoist ili Microsoft To Do, koje pomažu potrošačima u planiranju i praćenju obaveza, sastanaka i rokova (MacPherson, 2018).

Za lidera, pozicija u matrici manipulacije, znači da može bolje razumjeti i iskoristiti vrijednosti svojih proizvoda ili usluga, osiguravajući da su oni pravilno pozicionirani kako bi maksimalno ispunili potrebe i očekivanja svojih potrošača. Svojim primjerom organizacija prenosi zadovoljstvo korištenja proizvoda ili usluge na potrošače, a sami potrošači svoje pozitivno iskustvo i mišljenje prenose na potencijalne potrošače.

#### **4.2. Prodavač**

Prodavač na pitanje poboljšava li proizvod ili usluga materijalno život potrošača daje odgovor da, a na pitanje koristi li on proizvod ili uslugu daje odgovor ne. Za razliku od facilitatora, prodavač ne želi koristiti svoje proizvode ili usluge. Takve organizacije imaju najbolju namjeru prilikom inovacije proizvoda ili usluga koje će pomoći i poboljšati živote potrošača, ali sama organizacija nema potrebu za korištenjem (Sukhraj, 2018).

Prodavač ima dobre namjere, želi pomoći potencijalnim potrošačima da poboljšaju svoje živote, ali ako organizacija ili lider ne koriste ili nemaju namjeru koristiti proizvod ili uslugu velika je vjerojatnost propuštanja važnih činjenica. Razlog zašto je važno da organizacija i lider koriste proizvode ili usluge koje nude, je taj što neće razumjeti prepreke ili nedostatke koje će potrošači uočiti i njihove moguće posljedice. U tom slučaju organizacija mora provesti detaljno istraživanje želja i potreba potrošača kako bi u potpunosti razumjeli njihove izazove, potrebe i borbe. Primjer prodavača su telekomunikacijske usluge koje nude različite pakete s povoljnim

cijenama, a to ne znači nužno da su i oni sami korisnici ponuđenih paketa. Dakle, prodavač je fokusiran na jasnu vrijednost, ekonomsku korist i jednostavnost transakcija koje mogu pomoći u izgradnji povjerenja i lojalnosti potrošača (MacPherson, 2018).

### **4.3. Zabavljač**

Zabavljač na pitanje poboljšava li proizvod ili usluga materijalno život potrošača daje odgovor ne, a na pitanje koristi li on proizvod ili uslugu daje odgovor da. Lider je svjestan da proizvod ili usluga neće unaprijediti i poboljšati život potrošača jer takvi proizvodi pružaju zabavu, užitek ili emocionalno zadovoljstvo potrošača. Fokusirajući se na iskustvo i angažman, zabavljači imaju za cilj stvoriti pozitivne emocije i nezaboravna iskustva. Primjeri takvih proizvoda bili bi Xbox, Instagram, platforme poput Netflix, Disney+ ili HBO Max, glazbeni festivali, kazališne predstave ili sportski događaji. Sve navedeno potrošačima pomaže popraviti raspoloženje ili suzbiti dosadu (Sukhraj, 2018).

Nadalje, zabava ima određene prednosti kojih bi lider trebao biti svjestan kada se koristi matricom manipulacije. Takvi proizvodi ili usluge imaju kratak životni ciklus, to su na primjer hit pjesme koje se slušaju jedan period, a nakon toga ubrzo postanu zaboravljene. Isto se dogodi i s videoigrama koje su popularne i zanimljive vrlo kratko. Važno je da lideri prepoznaju takve prednosti i iskoriste to kako bi manipulirali potrošačima tako što će u kratkom periodu potaknuti potrošače da što više koriste proizvode ili usluge te da se iskoristi puni potencijal dok se ne završi životni ciklus proizvoda (nirandfar.com, 2018).

### **4.4. Diler**

Diler na pitanje poboljšava li proizvod ili usluga materijalno život potrošača daje odgovor ne, a na pitanje koristi li on proizvod ili uslugu, isto tako, daje odgovor ne. Uz oba negativna odgovora, evidentno je da ovaj dio matrice predstavlja negativnu manipulaciju koja ima za cilj od kupaca izvući što veću korist kako bi organizacija ostvarila profit (Sukhraj, 2018).

Organizacije koje nude proizvode ili usluge koje nemaju nikakvu korist ili ne poboljšavaju kvalitetu života potrošača mogu se smatrati kao organizacije koje samo iskorištavaju svoje potrošače. Primjer takvih organizacija su kockarnice i kladionice koje koriste strategije kontrole resursa, direktne razmjene i pritiska kako bi privukli i zadržali klijente. Kockarnice i kladionice često koriste taktike ekskluzivnosti, hitnosti i visokih nagrada kako bi povećali angažman i potrošnju korisnika. Takvim tehnikama manipulacije ulaze u svijest ovisnika tako što ih posebnim ponudama privlače da potroše dodatni novac. S obzirom da je organizacija

legalna ne razmišljaju o šteti koju nanose svojim potrošačima, već je fokusiran na profit koju ostvaruje od potrošača ovisnika.

Proizvod ili usluga koji imaju negativan utjecaj na život potrošača i ne pridonosi nikakvom napretku, može imati vrlo štetan utjecaj i na samu organizaciju. Proizvodi ili usluge mogu se prodavati čak i duži period, ali bez obzira na to moguće su nagle i neočekivane promjene u potražnji jer kod potrošača dođe do zasićenja. Uz negativne posljedice koje će potrošači ponijeti iz takvog iskustva, vrlo su male šanse da će proizvod ili usluga biti preporučena.

## 5. Primjeri manipulacije unutar velikih poduzeća

Manipulacija je prisutna u svim granama poslovanja, a samim time je i neizbježna. Bitan je jedino način na koji se manipulira i koji cilj iza toga stoji. Može se pojaviti na mnogo različitih načina i biti prikriveno i otvoreno. Velikim svjetskim organizacijama teško je sakriti način na koji upravljaju i manipuliraju s obzirom da su svakodnevno pod budnim okom javnosti koja prati svaki njihov potez. U nastavku rada su prikazane neke od svjetskih organizacija koje se koriste tehnikama manipulacije u svom poslovanju.

### 5.1. Heineken

Heineken je jedan od najpoznatijih brendova piva u svijetu, a njegov uspjeh dijelom se može pripisati i suptilnim tehnikama manipulacije koje koriste u svom brendiranju i marketingu. Jedan od zanimljivih primjera je upotreba zakrivljenih slova 'e' u logotipu, koja podsjećaju na osmijeh, odnosno smajličić. Direktor globalnih vanjskih komunikacija za tvrtku Heineken rekao je: „Sretna lica daju prijateljski izgled.“ (Short, 2017).



Slika 1: Prikaz zakrivljenih slova 'e' u logotipu Heinekena

Izvor: [https://www.huffpost.com/entry/corporate-marketing-strategies\\_n\\_5936942](https://www.huffpost.com/entry/corporate-marketing-strategies_n_5936942)

Suptilna i mala promjena u dizajnu ima veliki utjecaj na psihu potrošača. Osmijeh koji je prikazan u logotipu povezuje se s pozitivnošću, srećom i prijateljstvom. U očima potrošača taj osmijeh, svjesno ili nesvjesno, izaziva pozitivne emocije prema brendu. Ovaj detalj proizvod čini pristupačnijim, te također pridonosi prepoznatljivosti brenda.



Iako ova tehnika manipulacije nije očita i lako uočljiva, ona uvelike utječe na ponašanje i stavove potrošača. Potrošači se vrlo lako emocionalno vežu za proizvod koji izaziva pozitivne emocije te na taj način se povećava lojalnost za tim proizvodom. Brendovi koji su pristupačni i percipiraju se kao „prijateljski“ također se doživljavaju kao kvalitetniji proizvodi. Heineken koristi ovu tehniku kako bi potrošači percipirali njihovo pivo kao visokokvalitetno i pouzdano.

## 5.2. Supermarketi

Supermarketi koriste razne tehnike manipulacije kako bi utjecali na ponašanje kupaca i povećali prodaju. Ove tehnike temelje se na psihološkim principima i često su suptilne, ali vrlo učinkovite. Posao trgovca je da natjera potrošače da kupe proizvod ili uslugu. Kako bi prodavači utjecali na odluku o kupovini razvili su neke široko rasprostranjene tehnike koje ponekad uključuju malo manipulacije ili suptilne subliminalne poruke (Paduszyńska, 2018).

Najčešći i najpoznatiji oblik manipulacije u maloprodaji je crni petak. Istina je da se često može naći dobra ponuda, ali ponekad su ponude čista prijevara jer su cijene manipulirane. Neki prodavači neposredno prije sezone sniženja znatno podignu cijene i tada spektakularno najave veliki popust. U konačnici, cijena je još uvijek viša nego prije rasprodaje, ali nesvjesni potrošači su u iskušenju upečatljivim natpisima "-50%" i žudno kupuju, misleći da su našli pravu akciju, ali onu koja stvarno profitira od transakcije je trgovac. Još jedan uobičajeni trik su promocije "kupi više, plati manje" koje tjeraju potrošače da kupe više nego što je stvarno potrebno. To je suprotno od uštede novca, ali mozak potrošača je prevaren i zbog toga misle da su imali koristi od takve ponude (Paduszyńska, 2018).

Nadalje, supermarketi i proizvođači koriste razne marketinške strategije kako bi privukli određene skupine kupaca. Jedna od učinkovitih tehnika je korištenje slogana poput "Odabrale mame" kako bi se stvorio osjećaj povjerenja i sigurnosti kod potrošača, posebno roditelja.



Slika 2: Logo Odabrale mame

Izvor: <https://www.odabrale-mame.com/>

Ova strategija koristi društvene i emocionalne manipulacije kako bi utjecala na odluke o kupovini. Majke su najčešće glavni donositelj odluka kada je riječ o odabiru i kupovini proizvoda za svoju obitelj. Slogan „Odabrale mame“ prenosi poruku potencijalnim potrošačima da je proizvod provjeren i odobren od strane osobe koja najviše brine o zdravlju i dobrobiti svoje obitelji.

### 5.3. McDonald's i prodaja Happy meal obroka

McDonald's koristi razne marketinške i psihološke tehnike kako bi privukao mlade kupce i njihove roditelje na kupovinu Happy Meal obroka. Ovaj proizvod je specifično dizajniran kako bi ciljano privukao djecu i potaknuo obiteljsku posjetu restoranima. Svaki Happy meal dolazi s igračkom koja je često vezana u popularne filmove, TV emisije ili likove iz crtanih filmova koja su djeci vrlo poznata. Također djeca su sklona kolekcioniranju, česta promjena ponuđenih igračaka uz Happy meal motivira djecu da što češće dolaze u McDonald's kako bi skupili sve dostupne igračke. Nadalje, McDonald's nudi igračke koje su trenutno aktualne, na primjer zbog crtanog filma koji se trenutno prikazuje u kinima, te koje se mogu dobiti samo unutar određenog vremenskog perioda, stvarajući tako osjećaj hitnosti i potičući roditelje da posjete restoran prije nego što ponuda istekne (Jacobson, 2010).



Slika 3: Happy meal

Izvor: <https://www.novilist.hr/zanimljivosti/furbies-ponovno-u-happy-mealu-mcdonalds-odlucio-vratiti-hit-igracke-iz-proslosti/>

Kroz ovaj primjer vidljivo je kako McDonald's koristi tehnike manipulacije kako bi privukao što veći broj posjetitelja. Najbolja ciljna skupina su djeca i upravo iz tog razloga koriste

igračke, pakiranje namijenjeno djeci i stvaranje ambijenta u restoranu koje uspješno privlači djecu i njihove roditelje.

#### **5.4. Steve Jobs**

Steve Jobs se smatra genijem današnjeg vremena s obzirom da je osnovao najveću organizaciju, a cilj mu je ostvariti utjecaj i prednost pred konkurencijom. Jobs se suočio s mnogim preprekama kako bi pokrenuo Apple i Pixar. Koristio se tehnikama manipulacije kako bi uvjerio ljude kako su njegova uvjerenja zapravo činjenice te je na taj način gurao svoje organizacije naprijed. Imao je izrazitu moć uvjeravanja koja mu je omogućila da proda vlastite proizvode, ali i same ideje (Smit, 2019).

Jobs je imao odličnu sposobnost kontroliranja percepcije javnosti i svojih zaposlenika. Jedan od načina na koji je to činio bile su pažljivo i detaljno osmišljene prezentacije i lansiranje novih proizvoda. Svaka Appleova prezentacija bila je pomno planirana do najsitnijeg detalja, a Jobs je osobno nadgledao svaki korak. Njegov talent za uvjeravanje i pričanje priča kod potrošača je budio uzbuđenje i lojalnost.

Jedna od ključnih tehnika manipulacije bila je Jobsova karizma. Njegova sposobnost da inspirira i motivira ljude bila je izuzetna. Jobs je koristio svoju karizmu kako bi stvorio kulturu u kojoj su zaposlenici vjerovali da rade na nečemu što je veće od njih samih. Ova vrsta emocionalne manipulacije bila je izuzetno učinkovita u stvaranju lojalnosti i posvećenosti među zaposlenicima, ali je također imala svoju cijenu u obliku visokog stresa.

Jobs je uvijek inzistirao na savršenstvu, bio je fokusiran na detalje, a očekivanja od zaposlenika izuzetno velika. Ova tehnika manipulacije temeljila se na stvaranju visokog stupnja stresa i pritiska, što je često rezultiralo izvanrednim rezultatima. Zaposlenici su znali da će svaki korak njihovog rada biti pomno pregledan, što ih je prisiljavalo da daju svoj maksimum.

Sve ove Jobsove karakteristike vode do toga da je bio nemilosrdan kada je u pitanju selekcija i otpust zaposlenika. Poznat je po tome što je brzo otpuštao one koji nisu ispunjavali njegova visoka očekivanja. Ova tehnika manipulacije služila je kao snažna poruka ostatku tima da samo najbolji mogu opstati u Appleu. Iako je ova metoda bila izuzetno rigorozna, omogućila je Appleu da zadrži najveće talentirane i motivirane pojedince.

Jobs je također koristio strategiju ekskluzivnosti i ograničene dostupnosti kako bi manipulirao tržištem i potražnjom za Appleovim proizvodima. Ograničavanjem inicijalne ponude i stvaranjem dojma ekskluzivnosti, Jobs je uspio stvoriti ogromnu potražnju za proizvodima.

Ova tehnika manipulacije koristila je ljudsku psihologiju koja teži većoj vrijednosti za rijetke i teško dostupne stvari.

### **5.5. Starbucks**

Jedna od najznačajnijih tehnika koje je Schultz koristio bila je stvaranje specifične kulture unutar organizacije. Schultz je stvorio svijest kod potrošača da je Starbucks "treće mjesto" između kuće i posla gdje ljudi mogu uživati u visoko kvalitetnoj kavi u ugodnom okruženju. Ovaj koncept je stvorio emocionalnu vezu između kupaca i brenda, čineći Starbucks više od običnog kafića. Kroz pažljivo osmišljene marketinške kampanje, Schultz je manipulirao percepcijom potrošača, stvarajući dojam da je kupovina kave u Starbucksu poseban događaj koji vrijedi visoke cijene.

Howard Schultz je bio poznat po svojoj borbi protiv sindikata. Od samog početka, Schultz je vjerovao da sindikati nisu potrebni u Starbucks-u jer je tvrdio da organizacija može izravno brinuti o svojim zaposlenicima. To je provodio na način da je zaposlenicima pružao razne beneficije. Starbucks je ponudio zdravstveno osiguranje za zaposlene na puno radno vrijeme, a kasnije i za one koji rade minimalno 20 sati tjedno, što je bilo neuobičajeno u industriji brze hrane i maloprodaje. Ova filozofija bila je temelj njegovog pristupa upravljanju radnom snagom (Buffalmano,2019).

Jedna od Schultzovih tehnika bila je stvaranje kulture "otvorenih vrata", gdje su zaposlenici poticali da izravno komuniciraju s menadžmentom o svojim problemima i prijedlozima. Ova strategija je služila kao metoda za smanjenje potrebe za sindikalnim posredovanjem, jer je zaposlenicima pružala osjećaj da su njihovi glasovi čuti i da su njihovi problemi riješeni interno. Schultz je često isticao prednosti ovakve kulture u svojim javnim nastupima, koristeći je kao argument protiv sindikalne organizacije.

Nadalje, Starbucks se suočio s brojnim kontroverzama i sukobima vezanim za svoje anti-sindikalne prakse. Primjerice, 2008. godine, Starbucks je bio suočen s optužbama za kršenje radničkih prava u New Yorku, gdje je Nacionalni odbor za radne odnose (NLRB) zaključio da je kompanija nezakonito otpustila zaposlenika zbog sindikalnih aktivnosti. Ovi sukobi su pokazali da, unatoč Schultzovim tvrdnjama o brizi za zaposlenike, tvrtka nije oklijevala koristiti agresivne taktike kako bi spriječila sindikalizaciju (Logan, 2022).

### **5.6. Elizabeth Holmes**

Elizabeth Holmes, osnivačica i bivša izvršna direktorica Theranosa, nije samo manipulirala javnošću i investorima, već je također koristila niz manipulativnih taktika kako bi kontrolirala

i upravljala svojim zaposlenicima. Ove tehnike manipulacije pomogle su joj da održava privid uspješne kompanije i spriječi otkrivanje istine o stvarnim mogućnostima Theranosovih uređaja za testiranje krvi.

Holmes je od samog početka stvarala sliku Theranosa kao kompanije koja će revolucionirati medicinsku industriju. Predstavljajući svoje uređaje za testiranje krvi kao inovaciju koja će omogućiti brže, jeftinije i pristupačnije zdravstvene preglede, Holmes je postavila Theranos kao kompaniju koja će spasiti milijune života. Ova vizija nije bila samo ambiciozna; bila je inspirativna i privlačna. Njezini zaposlenici bili su svjesni kako se radi o prijeveri, ali Holmes je imala izuzetnu moć uvjeravanja, govorila je svojim zaposlenicima kako zajedno mijenjaju svijet te ih na taj način motivirala. Konstantno se pozivala na viši poziv koji je uobičajeni način na koji se žrtve uvjeravaju da je ono što rade zapravo ispravno ignorirajući činjenice koje tvrde drugačije (Torres, 2022).

Holmes je bila dosljedna u prodavanju svojim zaposlenicima sna o radikalnom poboljšanju zdravstvene skrbi. “MiniLab je najvažnija stvar koju je čovječanstvo ikada izgradilo. Ako ne vjerujete da je to slučaj, trebali biste odmah otići”, rekla je Holmes svojim zaposlenicima. Iz ove rečenice vidljivo je da se manipulacijom može natjerati ljude da ostanu na poslu koji bi trebali napustiti. Reći ljudima da mogu otići je taktika koju koriste i prevaranti (Torres, 2022).

Elizabeth Holmes je koristila niz manipulativnih taktika kako bi kontrolirala i upravljala zaposlenicima u Theranosu. Kultura tajnovitosti i zastrašivanja, segmentacija radne snage, lažna obećanja, prikriivanje neuspjeha, zastrašivanje te pritisak i stres bili su ključni alati kojima je Holmes održavala kontrolu nad kompanijom i sprečavala otkrivanje stvarnog stanja tehnologije.

### **5.7. Nike i Phil Knight**

Phil Knight, suosnivač Nikea, jedan je od najutjecajnijih poslovnih lidera modernog doba. Pod njegovim vodstvom, Nike je prerastao iz malog poduzeća za prodaju sportske obuće u globalni konglomerat vrijedan milijarde dolara. No, uspjeh Nikea nije ostvaren bez kontroverzi. Phil Knight i Nike su majstorski koristili priče o uspjehu i preprekama kako bi stvorili emocionalnu vezu s potrošačima. Kroz reklame koje su prikazivale sportaše koji nadilaze svoje fizičke i mentalne granice, Nike je uspio povezati svoj brand s vrijednostima poput odlučnosti, hrabrosti i uspjeha. Ove priče su manipulativne u smislu da koriste emocionalne elemente kako bi potrošači doživjeli proizvod na dubljoj, osobnoj razini. Nikeova strategija sponzoriranja poznatih sportaša, poput Michaela Jordana, također je bila manipulativna. Phil Knight je

prepoznao da povezivanje branda s ikonama sporta može dramatično povećati prodaju. Jordanov brand "Air Jordan" postao je sinonim za Nike, a njegova popularnost je značajno pridonijela rastu organizacije (Buffalmano,2019).

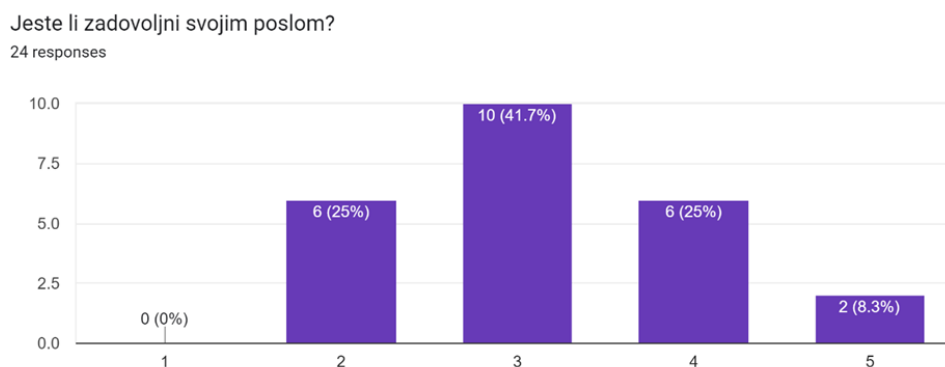
Jedna od najkontroverznijih tema u povijesti Nikea su radni uvjeti u tvornicama zemalja u razvoju. Phil Knight i Nike su često kritizirani zbog praksi koje su uključivale niske plaće, loše radne uvjete i iskorištavanje radne snage. Nike je prebacivao proizvodnju u zemlje s nižim troškovima rada kako bi smanjio proizvodne troškove i povećao profitne marže. Knight je znao da će ovaj potez naići na kritike, ali je manipulativno koristio argumente o ekonomskim koristima za zemlje domaćine kako bi opravdao svoje odluke. Unatoč tome, mnogi radnici su radili u teškim uvjetima za minimalne plaće, a brojni izvještaji su otkrili ozbiljne povrede radničkih prava (Buffalmano,2019).

## 6. Rezultati i analiza istraživanja provedenog putem ankete u tvrtkama Kaufland, Addiko bank i Filir d.o.o.

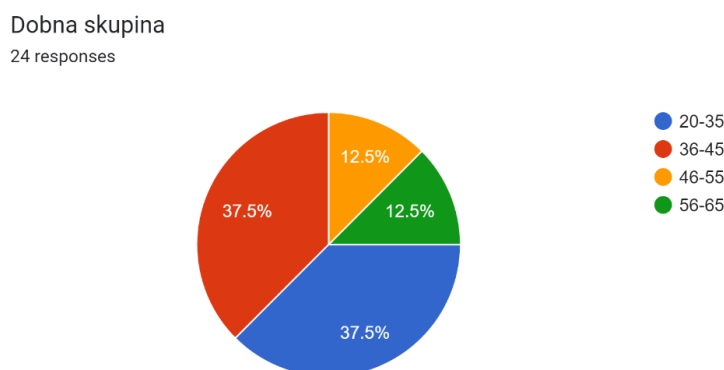
U ovom dijelu diplomskog rada prikazana je analiza podataka prikupljenih putem ankete koja je provedena na uzorku od 50 ispitanika. Cilj ove analize je da se detaljno istraže i interpretiraju rezultati dobiveni anketom, kako bi se stekao uvid u stavove, mišljenja i iskustva zaposlenika u vezi sa liderskim tehnikama manipulacije. Radi se o anketi koja je pisanog tipa, zatvorenih pitanja. Također, anketa je anonimna i vrlo jednostavna. Provedena je među zaposlenicima trgovačkog lanca Kaufland, Addiko banke i tvrtke Filir.

### 6.1. Rezultati provedenog istraživanja

Grafikon 1: Grafički prikaz zadovoljstva zaposlenika poslom u trgovačkom lancu Kaufland



Grafikon 2: Grafički prikaz dobnih skupina u trgovačkom lancu Kaufland

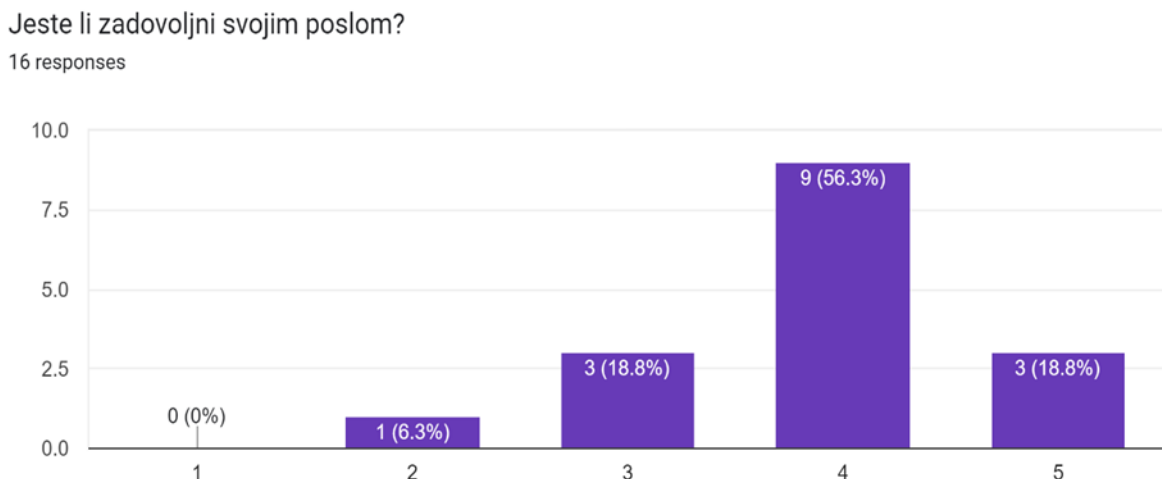


Izvor: anketno istraživanje provedeno u trgovačkom lancu Kaufland od strane autora

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti kako su mlađi zaposlenici (dobna skupina 20-35) trgovačkog lanca Kaufland izrazili svoje zadovoljstvo poslom, dok stariji zaposlenici pokazuju

veće nezadovoljstvo. Ovi rezultati ukazuju na generacijske razlike u percepciji radnog okruženja i zadovoljstva poslom unutar tvrtke. Mlađi zaposlenici, u dobi od 20 do 35 godina, vjerojatno cijene različite aspekte rada u Kauflandu, kao što su prilike za učenje i razvoj, dinamično radno okruženje te mogućnosti napredovanja. Ova skupina zaposlenika može također biti otvorenija prema inovacijama i promjenama u radnom okruženju, što može pozitivno utjecati na njihovo zadovoljstvo poslom. S druge strane, stariji zaposlenici, koji su u radnom odnosu duže vrijeme, mogu imati drugačija očekivanja i potrebe od svog radnog mjesta. Oni mogu tražiti veću stabilnost, sigurnost i priznanje za svoj doprinos tijekom godina. Njihovo veće nezadovoljstvo može biti povezano s percepcijom da tvrtka ne zadovoljava njihove potrebe za karijernim napretkom, radnim uvjetima ili ravnotežom između poslovnog i privatnog života. Osim toga, stariji zaposlenici mogu biti osjetljiviji na promjene u radnom okruženju koje zahtijevaju prilagodbu novim tehnologijama ili radnim procesima.

Grafikon 3: Grafički prikaz zadovoljstva zaposlenika poslom u Addiko banci



Izvor: anketno istraživanje provedeno u Addiko banci od strane autora

Prema prikupljenim odgovorima iz ankete, može se zaključiti kako su zaposlenici Addiko banke izrazito zadovoljni svojim poslom, što je potvrdilo čak 56,3% ispitanika. S obzirom da i Kaufland i Addiko banka dijele zajednički aspekt rada s ljudima, odnosno imaju veliki protok ljudi u danu, vidljivo je kako su zaposlenici u banci daleko zadovoljniji svojim poslom u usporedbi sa zaposlenicima u Kauflandu. Ova razlika u zadovoljstvu zaposlenika može se pripisati različitim faktorima specifičnim za svaku industriju. Zaposlenici u Addiko banci možda osjećaju veći nivo profesionalnog ispunjenja zbog prirode svog posla, ova vrsta rada može pružiti osjećaj postignuća i profesionalnog rasta što doprinosi većem zadovoljstvu

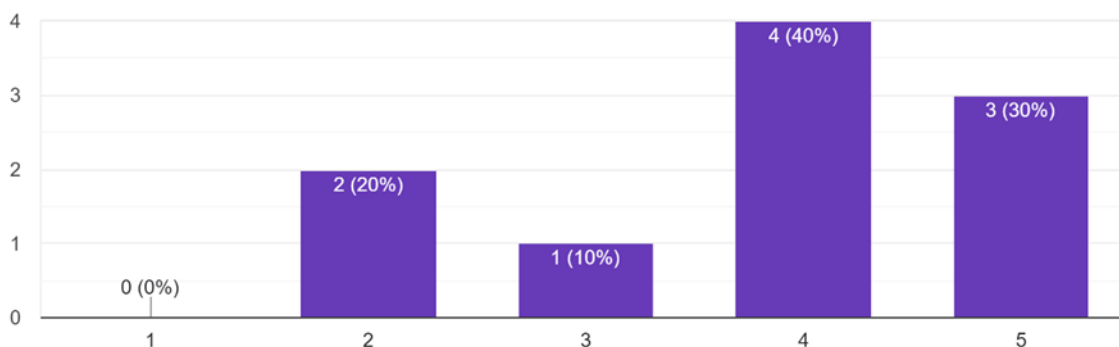


poslom. Nadalje, bankarski sektor često nudi bolje radne uvjete, uključujući povoljnije radno vrijeme, bolje plaće i dodatne beneficije kao što su mogućnosti za profesionalni razvoj, što može značajno utjecati na zadovoljstvo zaposlenika. Bankarski poslovi također mogu pružiti veću stabilnost i sigurnost zaposlenja, što je važan faktor za zadovoljstvo zaposlenika.

Grafikon 4: Grafički prikaz zadovoljstva zaposlenika poslom u tvrtki Filir d.o.o.

Jeste li zadovoljni svojim poslom?

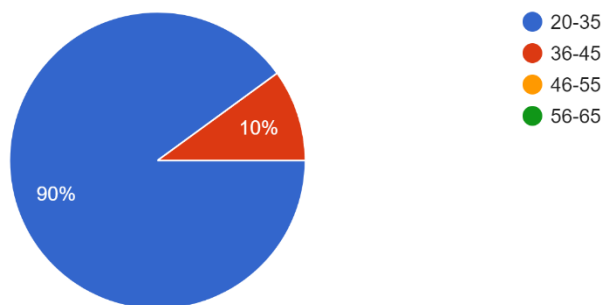
10 responses



Grafikon 5: Grafički prikaz dobni skupina u tvrtki Filir d.o.o.

Dobna skupina

10 responses



Izvor: anketno istraživanje provedeno u tvrtki Filir od strane autora

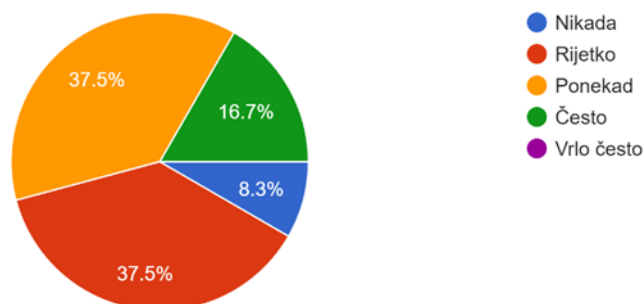
Istraživanje pokazuje kako su u tvrtki Filir zaposlenici izrazito zadovoljni svojim poslom. Ovaj visok nivo zadovoljstva može se povezati s činjenicom da većina zaposlenika pripada mlađoj dobnoj skupini, od 20 do 35 godina. Mlađi zaposlenici često donose svježinu, energiju i entuzijazam u svoje radno okruženje, što može pozitivno utjecati na opću atmosferu unutar tvrtke. Također, mlađi zaposlenici mogu biti fleksibilniji u pogledu radnih sati i radnih uvjeta te manje opterećeni obiteljskim obavezama što im omogućuje veću prilagodljivost i

zadovoljstvo u radu. Radno okruženje koje omogućuje balans između privatnog i poslovnog života može dodatno povećati njihovo zadovoljstvo.

Grafikon 6: Grafikon učestalosti povratnih informacija od nadređenih u trgovačkom lancu Kaufland

Dobivate li povratnu informaciju od svog nadređenog o uspješnosti Vašeg rada?

24 responses



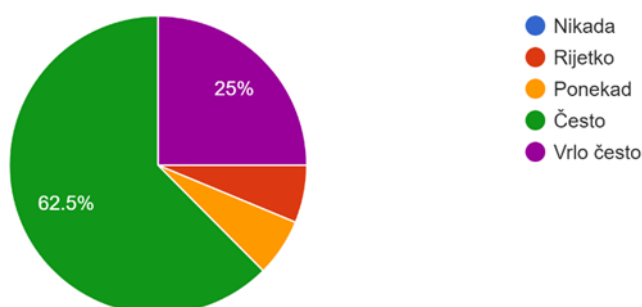
Izvor: anketno istraživanje provedeno u trgovačkom lancu Kaufland od strane autora

U trgovačkom lancu Kaufland vidljivo je da postoji slabo dobivanje povratnih informacija, s tim da 37,5% zaposlenika navodi da dobiva povratne informacije ponekad ili rijetko. Ovo je izrazito malo s obzirom na obim posla koji se obavlja. U sektoru maloprodaje, gdje se trgovci svakodnevno suočavaju s velikim brojem kupaca i konstantnim oscilacijama u prodaji i potražnji te problemima u komunikaciji i razumijevanju unutar timova, povratne informacije su ključne za optimizaciju i unapređenje poslovanja. Jačanje komunikacije unutar tima također može pomoći. Ako zaposlenici u trgovinama imaju priliku dijeliti svoje uvide i iskustva s liderom, to može dovesti do bržeg identificiranja problema i implementacije rješenja koja mogu poboljšati radne procese, međuljudske odnose zaposlenika te u konačnici zadovoljstvo kupaca.

Grafikon 7: Grafikon učestalosti povratnih informacija od nadređenih u Addiko banci

Dobivate li povratnu informaciju od svog nadređenog o uspješnosti Vašeg rada?

16 responses

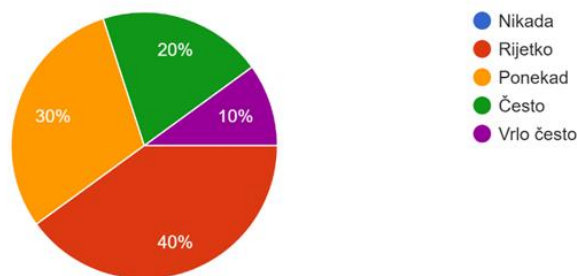


Izvor: anketno istraživanje provedeno u Addiko banci od strane autora

Na pitanje dobivaju li zaposlenici povratnu informaciju od svog lidera u Addiko banci, 62,5% zaposlenika odgovorilo je da često dobivaju povratne informacije. Ovo ukazuje na to da zaposlenici u banci primaju povratne informacije o svojoj produktivnosti gotovo svaki dan, što predstavlja značajan dio njihove radne rutine. Česta povratna informacija omogućava zaposlenicima da brzo saznaju kako obavljaju svoje zadatke i gdje mogu napraviti poboljšanja. Ovo može povećati njihovu učinkovitost i produktivnost jer su svjesni očekivanja i mogu se pravovremeno prilagoditi. Osim toga, redovita povratna informacija može pomoći u izgradnji povjerenja između zaposlenika i lidera. Kada zaposlenici znaju da će primiti redovite informacije o svom radu, osjećaju se podržano i cijenjeno, što može povećati njihovu motivaciju i angažman.

Grafikon 8: Grafikon učestalosti povratnih informacija od nadređenih u tvrtki Filir

Dobivate li povratnu informaciju od svog nadređenog o uspješnosti Vašeg rada?  
10 responses

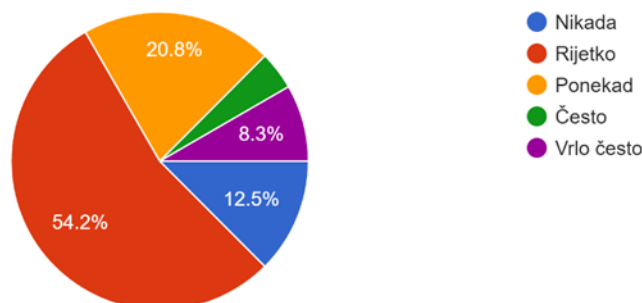


Izvor: anketno istraživanje provedeno u tvrtki Filir od strane autora

U tvrtki Filir vidljivo je da su zaposlenici najčešće odgovorili s „rijetko“ kada je riječ o primanju povratnih informacija od svojih lidera. Ovo ukazuje na značajan problem u komunikaciji unutar organizacije. Naime, čak 70% zaposlenika smatra da ne dobiva kvalitetnu povratnu informaciju od lidera, što ukazuje na ozbiljan nedostatak u procesu upravljanja i podrške zaposlenicima. Slaba komunikacija između lidera i zaposlenika može imati velike i dugoročne posljedice na radnu atmosferu i učinkovitost cijele tvrtke. Povratne informacije su ključne za razvoj zaposlenika. Kada zaposlenici ne dobivaju redovite i konstruktivne povratne informacije, mogu se osjećati nesigurno u vezi sa svojim radom i napretkom, što može dovesti do smanjenog zadovoljstva poslom i smanjene motivacije. Nedostatak jasnih smjernica i informacija o tome kako obavljaju svoje zadatke može otežati zaposlenicima da prepoznaju područja za poboljšanje i razvoj.

Grafikon 9: Grafikon učestalosti korištenja manipulativnih tehnika od strane lidera u trgovačkom lancu Kaufland

Koliko često smatrate da lider koristi manipulativne tehnike u vođenju?  
24 responses

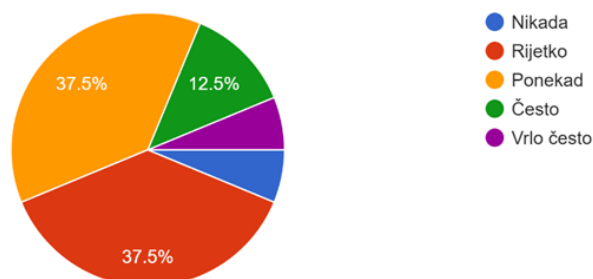


Izvor: anketno istraživanje provedeno u trgovačkom lancu Kaufland od strane autora

Zaposlenici trgovačkog lanca Kaufland su na pitanje o upotrebi manipulativnih tehnika u vođenju od strane lidera najčešće odgovorili s „rijetko“, pri čemu 54,2% zaposlenika dijeli ovo mišljenje. Moguće je da lideri u trgovačkom lancu Kaufland zaista rijetko koriste manipulativne tehnike u svom vođenju. Ako je to slučaj, ovo može odražavati pozitivan aspekt radne kulture unutar tvrtke, gdje se lideri fokusiraju na transparentnost, poštovanje i etički prihvatljive metode upravljanja. S druge strane, rezultat također može ukazivati na to da zaposlenici možda nisu u potpunosti svjesni ili sposobni prepoznati manipulativne tehnike. Manipulacija u vođenju može biti suptilna i ne uvijek očita, a zaposlenici možda nisu educirani ili informirani dovoljno da prepoznaju suptilne oblike manipulacije. Ako je to slučaj, postoji mogućnost da se manipulativne tehnike provode na način koji nije dovoljno prepoznat od strane zaposlenika, što može dovesti do smanjenog zadovoljstva i angažmana na duže staze.

Grafikon 10: Grafikon učestalosti korištenja manipulativnih tehnika od strane lidera u Addiko banci

Koliko često smatrate da lider koristi manipulativne tehnike u vođenju?  
16 responses

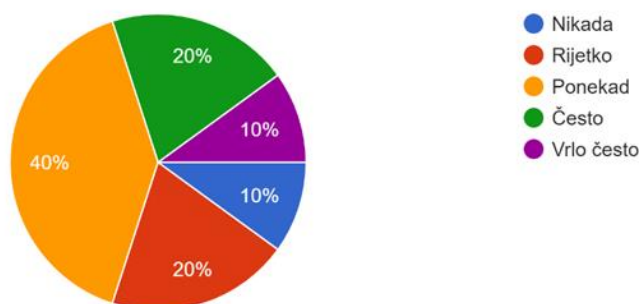


Izvor: anketno istraživanje provedeno u Addiko banci od strane autora

Prema prikupljenim podacima iz Addiko banke prikazano je da lider rijetko koristi tehnike manipulacije, s tim da 37,5% zaposlenika vjeruje da se ove tehnike koriste. Ovi rezultati upućuju na to da, iako manipulativne tehnike nisu prisutne u velikoj mjeri, njihov povremeni ili rijedak nastup može biti prepoznat od strane zaposlenika. Jedan od mogućih razloga za ovo može biti obrazovanje zaposlenika u bankama. Zaposlenici u bankarskom sektoru često imaju viši nivo obrazovanja i profesionalne obuke, što im može omogućiti bolju sposobnost prepoznavanja i razumijevanja manipulativnih tehnika.

Grafikon 11: Grafikon učestalosti korištenja manipulativnih tehnika od strane lidera u tvrtki Filir d.o.o.

Koliko često smatrate da lider koristi manipulativne tehnike u vođenju?  
10 responses



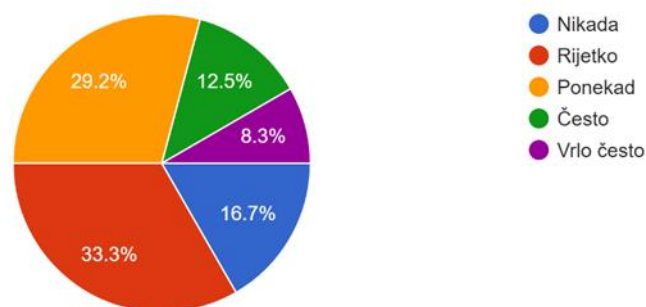
Izvor: anketno istraživanje provedeno u tvrtki Filir od strane autora

U tvrtki Filir, značajan broj zaposlenika, čak 60%, prepoznaje da lider često koristi manipulativne tehnike u vođenju. Ovaj visoki postotak ukazuje na to da manipulacija u vođenju nije rijetka pojava, već redovito prisutna u svakodnevnom poslovanju. Ova situacija može imati

duboke posljedice na radnu atmosferu i učinkovitost organizacije. Povećana učestalost primjene manipulativnih tehnika može uzrokovati osjećaj nesigurnosti među zaposlenicima, koji mogu postati skeptični prema iskrenim namjerama svoga lidera. Ako zaposlenici osjećaju da su stalno podložni manipulaciji, to može dovesti do smanjenja njihove motivacije, angažmana i produktivnosti. Uz to, dugoročno povjerenje u lidera može biti ozbiljno narušeno, što može uzrokovati veću fluktuaciju zaposlenika i otežati privlačenje novih talenata.

Grafikon 12: Grafikon percepcije pritiska i prisile u vođenju u trgovačkom lancu Kaufland

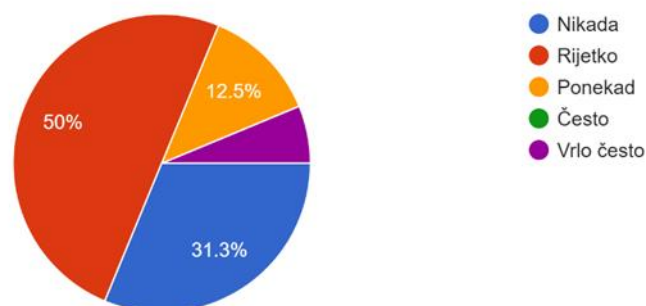
Smatrate li da lider koristi pritisak ili prisilu kako bi postigao ciljeve?  
24 responses



Izvor: anketno istraživanje provedeno u trgovačkom lancu Kaufland od strane autora

Grafikon 13: Grafikon percepcije pritiska i prisile u vođenju u Addiko banci

Smatrate li da lider koristi pritisak ili prisilu kako bi postigao ciljeve?  
16 responses

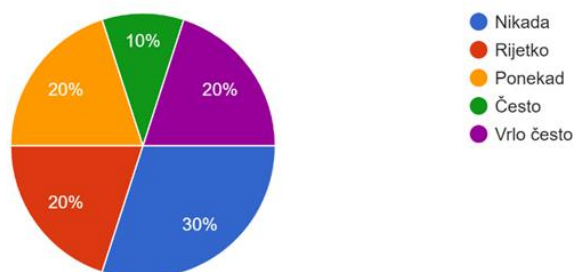


Izvor: anketno istraživanje provedeno u Addiko banci od strane autora

Grafikon 14: Grafikon percepcije pritiska i prisile u vođenju tvrtki Filir d.o.o.

Smatrate li da lider koristi pritisak ili prisilu kako bi postigao ciljeve?

10 responses



Izvor: anketno istraživanje provedeno u tvrtki Filir od strane autora

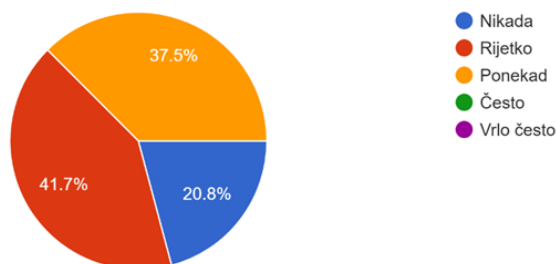
Kada se usporede odgovori na pitanje koristi li lider pritisak ili prisilu kako bi postigao ciljeve, sve tri tvrtke najčešće daju odgovor rijetko. Ovaj podatak sugerira da se u tim organizacijama preferira liderstvo koje se temelji na motivaciji, podršci i suradnji, umjesto na autoritarnim metodama koje uključuju pritisak ili prisilu. To može imati pozitivan utjecaj na radnu atmosferu i zadovoljstvo zaposlenika, budući da se zaposlenici osjećaju vrijedno i poštovano.

Nadalje, na pitanje jesu li zaposlenici ikada osjetili da je lider dao lažne informacije kako bi motivirao ili utjecao na ponašanje zaposlenika najčešći odgovori su nikada i rijetko u sve tri tvrtke. Ovaj podatak ukazuje na to da lideri u tim organizacijama uglavnom preferiraju iskrenost i transparentnost u komunikaciji sa svojim zaposlenicima. Iskrena komunikacija je ključna za izgradnju povjerenja između lidera i zaposlenika, što može pozitivno utjecati na moral i motivaciju tima.

Grafikon 15: Grafikon manipulativne upotrebe nagrada i pohvala u trgovačkom lancu Kaufland

Koristi li lider nagrade i pohvale kao sredstvo manipulacije?

24 responses



Izvor: anketno istraživanje provedeno u trgovačkom lancu Kaufland od strane autora

Ukupno gledano, ovi podaci sugeriraju da značajan broj zaposlenika (74.9% kada se zbroje odgovori "Ponekad" i "Često") osjeća da lider koristi nagrade i pohvale kao manipulativni alat. Iako neki zaposlenici smatraju da se to događa rijetko ili nikada, dominantan stav je da postoji manipulativni element u vođenju putem nagrada i pohvala. Manipulacija putem nagrada i pohvala usmjerava zaposlenike prema određenim ciljevima ili kako bi se povećala njihova produktivnost na način koji je manje transparentan. Ove tehnike mogu stvoriti osjećaj da se zaposlenici koriste kao sredstvo za postizanje ciljeva, umjesto da se njihov rad prepoznaje i nagrađuje na iskren način.

Grafikon 16: Grafikon manipulativne upotrebe nagrada i pohvala u Addiko banci



Izvor: anketno istraživanje provedeno u Addiko banci od strane autora

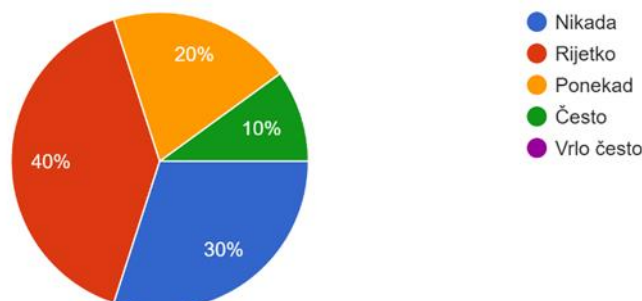
Podaci pokazuju da postoji značajna percepcija među zaposlenicima da lider koristi nagrade i pohvale kao sredstvo manipulacije. Najveći dio zaposlenika osjeća da lider ponekad ili često koristi nagrade i pohvale na manipulativan način, što se najčešće odnosi na proviziju od prodaje bankarskih proizvoda i usluga. Kada se nagrade i pohvale koriste kao manipulativni alati, to može značiti da se zaposlenici potiču na određene akcije ili ponašanja koja su u interesu tvrtke, često na način koji može izgledati kao da se njihova postignuća koriste za ispunjavanje ciljeva lidera ili tvrtke. U kontekstu bankarskih proizvoda i usluga, ovo može uključivati stvaranje pritiska na zaposlenike da prodaju određene proizvode kako bi ostvarili provizije ili bonuse, što može stvoriti osjećaj da su njihove nagrade i pohvale usmjerene na postizanje prodajnih ciljeva umjesto na iskreno prepoznavanje njihovog truda i uspjeha.



Grafikon 17: Grafikon manipulativne upotrebe nagrada i pohvala u tvrtki Filir d.o.o.

Koristi li lider nagrade i pohvale kao sredstvo manipulacije?

10 responses



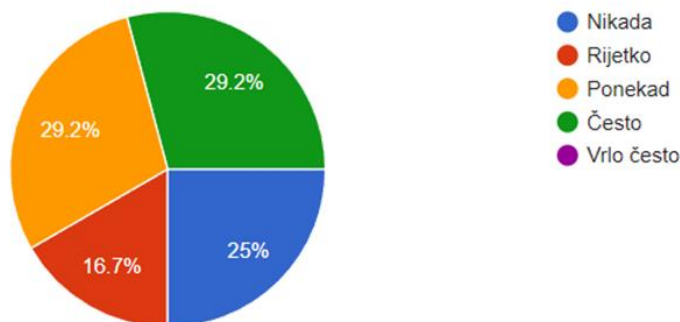
Izvor: anketno istraživanje provedeno u tvrtki Filir od strane autora

Za razliku od trgovačkog lanca Kaufland i Addiko banke, zaposlenici tvrtke Filir smatraju kako lider ne koristi nagrade i pohvale kao sredstvo manipulacije što znači da zaposlenici nisu dovoljno prepoznati i nagrađeni za svoj rad, napredak i doprinos u razvoju tvrtke. Ovo može značiti da, iako lideri možda ne koriste nagrade i pohvale na manipulativan način, postoje ozbiljni problemi u sustavu prepoznavanja i nagrađivanja zaposlenika. Nedostatak priznanja za trud i uspjehe može imati različite negativne posljedice.

Grafikon 18: Grafikon osobnog iskustva s tehnikom manipulacije trgovačkom lancu Kaufland

Jeste li ikada na svojoj koži osjetili tehniku manipulacije „nogom u vratima“? To je strategija utjecaja koju mnogi koriste kako bi od drugih dobili ono što žele. Ova tehnika se temelji na principu postupnog angažmana, gdje manipulator prvo traži nešto malo, a zatim slijedi veći zahtjev?

24 responses



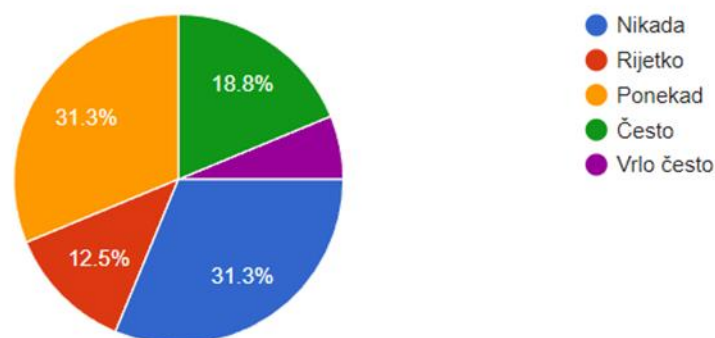
Izvor: anketno istraživanje provedeno u trgovačkom lancu Kaufland od strane autora

Podaci pokazuju da je tehnika manipulacije „nogom u vratima“ prisutna u velikom broju, s tim da 58,4% zaposlenika povremeno ili često osjeća ovu manipulaciju. Ova visoka razina percepcije može ukazivati na značajne probleme u komunikacijskim i upravljačkim metodama unutar organizacije. Tehnika „nogom u vratima“ temelji se na principu postupnog angažmana, gdje manipulator prvo traži nešto malo, a zatim slijedi veći zahtjev. Ako veliki postotak zaposlenika osjeća da su izloženi ovoj manipulaciji, to može sugerirati da postoje obrasci u vođenju i komunikaciji koji mogu biti percipirani kao prisilni ili nepravedni. Kada zaposlenici osjećaju da se njihovi mali ustupci koriste kao početna točka za veće zahtjeve, može doći do smanjenja povjerenja i zadovoljstva na radnom mjestu.

Grafikon 19: Grafikon osobnog iskustva s tehnikom manipulacije u Addiko banci

Jeste li ikada na svojoj koži osjetili tehniku manipulacije „nogom u vratima“? To je strategija utjecaja koju mnogi koriste kako bi od drugih dobili ono što žele. Ova tehnika se temelji na principu postupnog angažmana, gdje manipulator prvo traži nešto malo, a zatim slijedi veći zahtjev?

16 responses



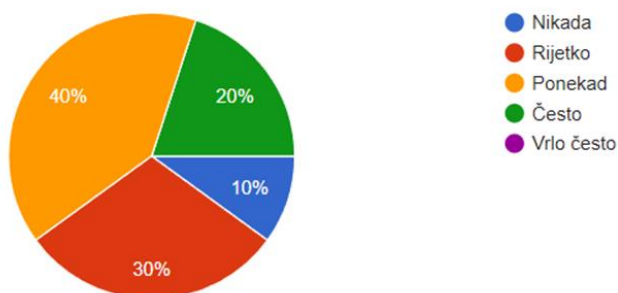
Izvor: anketno istraživanje provedeno u Addiko banci od strane autora

Podaci pokazuju da je tehnika manipulacije „nogom u vratima“ prisutna u značajnom broju slučajeva, s time da 50.1% zaposlenika povremeno ili često osjeća ovu manipulaciju. Istovremeno, 31,3% zaposlenika nikada nije osjetilo ovu tehniku, dok 12,5% zaposlenika rijetko osjeća manipulaciju. Ovi podaci ukazuju da, iako je tehnika prisutna u značajnom broju slučajeva, nije univerzalna za sve zaposlenike. Ova razlika u percepciji može ukazivati na varijacije u iskustvima zaposlenika unutar iste organizacije ili na različite stilove vođenja i komunikacije unutar različitih timova ili sektora.

## Grafikon 20: Grafikon osobnog iskustva s tehnikom manipulacije u tvrtki Filir d.o.o.

Jeste li ikada na svojoj koži osjetili tehniku manipulacije „nogom u vratima“? To je strategija utjecaja koju mnogi koriste kako bi od drugih dobili ono što žele. Ova tehnika se temelji na principu postupnog angažmana, gdje manipulator prvo traži nešto malo, a zatim slijedi veći zahtjev?

10 odgovora



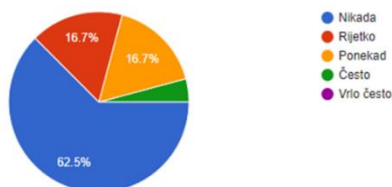
Izvor: anketno istraživanje provedeno u tvrtki Filir od strane autora

Podaci pokazuju da je tehnika manipulacije „nogom u vratima“ prisutna, s time da 60% zaposlenika ponekad ili često osjeća ovu manipulaciju. Kada zaposlenici redovito doživljavaju takvu praksu, može doći do smanjenja povjerenja u lidere i smanjenja motivacije, jer osjećaju da se njihova spremnost na ustupke koristi za postizanje ciljeva koji nisu uvijek u njihovom interesu. S druge strane, 10% zaposlenika nikada nije osjetilo ovu tehniku, što može ukazivati na to da se tehnika ne koristi u svim slučajevima ili se primjenjuje samo u određenim situacijama. Ovi zaposlenici možda imaju drugačija iskustva ili su im dodijeljeni zadaci i odgovornosti koji nisu uključivali ovu vrstu manipulacije. Osim toga, 30% zaposlenika rijetko osjeća manipulaciju „nogom u vratima“.

## Grafikon 21: Grafikon osobnog iskustva s tehnikom manipulacije trgovačkom lancu Kaufland

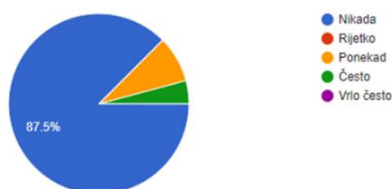
Jeste li ikada na svojoj koži osjetili tehniku manipulacije „poticanje osjećaja krivice“ koja koristi emocionalnu manipulaciju kako bi se osoba osjećala odgovornom ili krivom za nešto te ju se na taj način motivira da učini određenu stvar ili promijeni svoje ponašanje?

24 responses



Jeste li ikada na svojoj koži osjetili tehniku manipulacije prijetnjom koja je direktan i često zastrašujući oblik manipulacije u kojem manipulator koristi prijetnje kako bi natjerao osobu da se ponaša na određeni način ili donese određene odluke?

24 responses

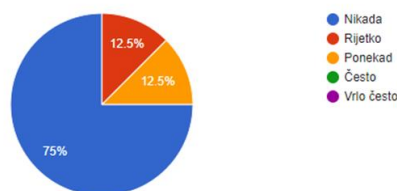


Izvor: anketno istraživanje provedeno u trgovačkom lancu Kaufland od strane autora

## Grafikon 22: Grafikon osobnog iskustva s tehnikom manipulacije u Addiko banci

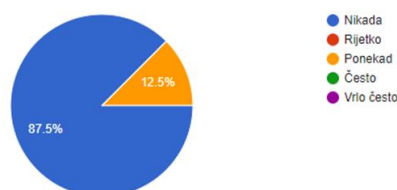
Jeste li ikada na svojoj koži osjetili tehniku manipulacije „poticanje osjećaja krivice“ koja koristi emocionalnu manipulaciju kako bi se osoba osjećala odgovornom ili krivom za nešto te ju se na taj način motivira da učini određenu stvar ili promijeni svoje ponašanje?

16 responses



Jeste li ikada na svojoj koži osjetili tehniku manipulacije prijetnjom koja je direktan i često zastrašujući oblik manipulacije u kojem manipulator koristi prijetnje kako bi natjerao osobu da se ponaša na određeni način ili donese određene odluke?

16 responses



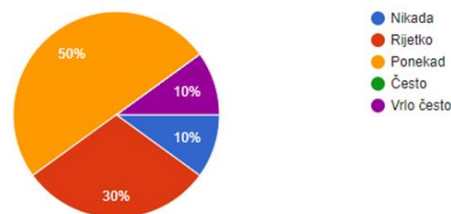
Izvor: anketno istraživanje provedeno u Addiko banci od strane autora

Kada se uspoređi tehnika manipulacije poticanje osjećaja krivice i manipulacija prijetnjom u trgovačkom lancu Kaufland i Addiko banci, rezultati pokazuju kako gotovo nikad lider nije koristio takve tehnike manipulacije. Ovi podaci ukazuju na to da je većina zaposlenika svjesna da lider ne koristi negativne metode za postizanje svojih ciljeva. Međutim, među zaposlenicima koji su na ova pitanja odgovorili s "rijetko" ili "ponekad", moguće je da su imali krivu percepciju ili su doživjeli situacije koje su, u njihovim očima, izgledale kao manipulacija, ali nisu bile namjerno ili sustavno korištene tehnike. Ovi odgovori mogu odražavati osobne interpretacije ili izolirane incidente koji nisu nužno odraz liderove uobičajene prakse.

Grafikon 23: Grafikon osobnog iskustva s tehnikom manipulacije u tvrtki Filir d.o.o.

Jeste li ikada na svojoj koži osjetili tehniku manipulacije „poticanje osjećaja krivice“ koja koristi emocionalnu manipulaciju kako bi se osoba osjećala odgovornom ili krivom za nešto što se na taj način motivira učiniti određenu stvar ili promijeniti svoje ponašanje?

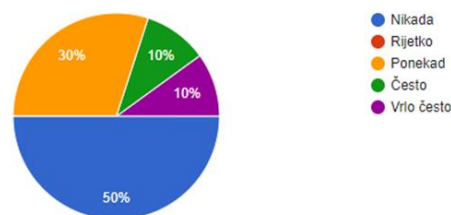
10 odgovora



Jeste li ikada na svojoj koži osjetili tehniku manipulacije prijetnjom koja je direktan i često

zastrašujući oblik manipulacije u kojem manipulator koristi prijetnju kako bi natjerao osobu da se ponaša na određeni način ili donese određene odluke?

10 odgovora



Izvor: anketno istraživanje provedeno u tvrtki Filir od strane autora

Zaposlenici tvrtke Filir, za razliku od zaposlenika u Kauflandu i Addiko banci, češće prepoznaju tehnike manipulacije poticanjem osjećaja krivice i pritiska. Prema anketi, čak 40% zaposlenika Filira navelo je da su osjetili ove manipulativne tehnike, što je znatno viši postotak u usporedbi s drugim dvjema tvrtkama. Za razliku od Filira, zaposlenici u trgovačkom lancu Kauflandu i Addiko banci rjeđe prepoznaju ove tehnike manipulacije, što može ukazivati na različite stilove vođenja ili kulturu unutar ovih organizacija. Manji postotak manipulacije u tim

tvrtkama može značiti da se lideri oslanjaju na transparentniju i otvoreniju komunikaciju te na pozitivne oblike motivacije, kao što su nagrade i pohvale.

## **6.2. Analiza rezultata**

Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti da postoji značajna varijacija u percepciji tehnika manipulacije i komunikacijskih praksi među zaposlenicima različitih organizacija.

U tvrtki Filir, zaposlenici prepoznaju da lider često koristi manipulativne tehnike, pri čemu značajan broj njih osjeća da su izloženi manipulaciji. Lider se koristi tehnikama kao što je „nogom u vratima“. Ova percepcija može ukazivati na potrebu za ozbiljnim preispitivanjem i poboljšanjem komunikacijskih i upravljačkih metoda kako bi se smanjio osjećaj manipulacije i poboljšala radna atmosfera. Zaposlenici također ukazuju na nedostatak komunikacije i povratnih informacija, što može doprinijeti manjem prepoznavanja i nagrađivanja za njihov rad.

S druge strane, u Addiko banci zaposlenici često primaju povratne informacije, što može ukazivati na transparentniju i otvoreniju komunikaciju. Iako tehniku manipulacije „nogom u vratima“ prepoznaje velik broj zaposlenika, visoka razina obrazovanja i profesionalnog iskustva može pomoći zaposlenicima da prepoznaju i da se obrane od manipulativnih praksi.

Zaposlenici Kauflanda, u suprotnom, ukazuju na nedostatak učinkovite i kvalitetne komunikacije unutar organizacije. Zaposlenici ukazuju na nisku učestalosti povratnih informacija, što može otežati prilagodbu na promjene u prodaji i potražnji te smanjiti ukupnu produktivnost što dovodi do konflikta i nerazumijevanja među zaposlenicima.

U konačnici, rezultati istraživanja sugeriraju da su različite organizacije suočene s različitim izazovima u vezi s vođenjem i komunikacijom. Filir se suočava s percepcijom visokog nivoa manipulacije i nedostatka prepoznavanja, dok Addiko banka pokazuje bolje rezultate u pružanju povratnih informacija, unatoč prisutnosti manipulativnih tehnika. Kaufland se suočava s problemima u vezi s povratnim informacijama, što može utjecati na njihovu učinkovitost i prilagodljivost.

Organizacije bi trebale razmotriti unapređenje svojih komunikacijskih i upravljačkih praksi kako bi poboljšale radnu atmosferu i povećale zadovoljstvo zaposlenika. Transparentnost u vezi s ciljevima, pravednost u vođenju i jasna komunikacija mogu pomoći u smanjenju percepcije manipulacije i povećanju angažmana zaposlenika. Uz to, pružanje redovnih

povratnih informacija i adekvatno prepoznavanje doprinosa zaposlenika može značajno doprinijeti njihovom zadovoljstvu i produktivnosti.

## 7. Zaključak

Manipulacija ima značajan utjecaj na organizaciju i njezine članove. Lideri koriste tehnike manipulacije kako bi ostvarili željene ciljeve i kako bi zadržali moć unutar organizacije. Tehnike uključuju emocionalnu manipulaciju, kontrolu informacija, izgradnju lojalnosti kroz nagrade i kazne, te korištenje karizme za privlačenje i zadržavanje zaposlenika. Strategije manipulacije mogu biti efikasne u kratkoročnom periodu, ali mogu dovesti do negativnih posljedica koje se teško ispravlja, kao što je pad morala, povećanje stresa među zaposlenicima te pad motivacije i produktivnosti. Ukoliko se manipulacija koristi radi postizanja većeg cilja koji ide u korist zaposlenika i cijele organizacije lideri vjeruju da je, u tom slučaju, manipulacija opravdana. Suprotno tome je manipulacija koja je neetična, među zaposlenicima budi nepovjerenje i strah.

Ukoliko lider manipulira samo kako bi ostvario osobnu korist, a koristi zaposlenike samo kao resurse koji će ga dovesti do određenog cilja, takva neetična manipulacija neće uroditi plodom, već će samo dovesti do pada u motiviranosti i produktivnosti zaposlenika, što znači da će i sama organizacija stagnirati, odnosno postoji mogućnost opadanja vrijednosti organizacije.

Lideri već samom titulom imaju određenu moć unutar organizacije, stoga nije niti potrebna manipulacija koja će dovesti do negativnih posljedica. Potrebno je razviti zdravu komunikaciju, zagovarati transparentnost i suradnju. Također, lider zajedno sa svojim zaposlenicima treba definirati jasne etičke standarde, pravila ponašanja i osigurati podršku zaposlenicima kako bi se stvorilo radno okruženje koje potiče povjerenje, sinergiju i zajednički rad u smjeru postizanja ciljeva.

Zaključno, iako manipulativne tehnike mogu pružiti kratkoročne benefite za lidere, dugoročne posljedice često narušavaju zdravlje organizacije i dobrobit njenih članova. Stoga, ponašanja koja su neetična i negativna za zaposlenike i organizaciju trebaju biti zaustavljena na samom početku kako ne bi ostavile posljedice koje je teško ili nemoguće ispraviti. Lideri bi trebali primjenjivati što više tehnike manipulacije koje će motivirati zaposlenike, pružiti im potporu i podršku kada se nađu u kriznom razdoblju. Samo na taj način organizacija može napredovati, ostvarivati izvanredne rezultate te zadržati kvalitetne i vrijedne zaposlenike koji svojim radom pridonose razvoju organizacije.



## Literatura

### Knjige

1. Bebek, B., 2005., *Integrativno vodstvo – leadership*, Zagreb: Sinergija nakladništvo.
2. Goodman, W., 2023., *Toksična pozitivnost*: Stilus
3. Mihajlović, B., 2016., *Manipulacija*, Beograd: Institut za Ekonomiku i Finansije.
4. Ogorec, M., 2017., *Upravljanje, vođenje, zapovijedanje*, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
5. Srića, V., 2015., *Sve tajne harmoničnog vođenja*, Zagreb: Algoritam

### Internetski izvori

1. Buffalmano, L., 2019., *12 Ways Companies Manipulate Employees* [Online] Dostupno na: <https://thepowermoves.com/corporate-manipulation/> [pristupljeno: 5. lipnja 2024.]
2. Gaebler, 2021., *Leadership and Manipulation* [Online] Dostupno na: <https://www.gaebler.com/Leadership-and-Manipulation.htm> [pristupljeno: 18. lipnja 2024.]
3. Ivanov, D., 2012., *Kako prepoznati manipulatora na poslu?* [Online] Dostupno na: <https://profitiraj.hr/kako-prepoznati-manipulatora-na-poslu/> [pristupljeno: 10. lipnja 2024.]
4. Jacobson, M., *McDonald's Manipulative Use of Toys to Sell Happy Meals: A Huckster in Clown's Clothing* [Online] Dostupno na: <https://www.momsrising.org/blog/mcdonalds-manipulative-use-of-toys-to-sell-happy-meals-a-huckster-in-clowns-clothing> [pristupljeno: 15. lipnja 2024.]
5. Logan J., 2022., *Starbucks's Howard Schultz Isn't a Caring Liberal Boss. He's a Vicious Union Buster* [Online] Dostupno na: <https://jacobin.com/2022/10/starbucks-howard-schultz-lawbreaking-union-buster-labor-violation-media-narrative> [pristupljeno: 18. lipnja 2024.]
6. MacPherson, L., 2018., *Using the Manipulation Matrix for Ethical Behavioral Design* [Online] Dostupno na: <https://designli.co/blog/using-the-manipulation-matrix-for-ethical-behavioral-design/> [pristupljeno: 18. lipnja 2024.]
7. manager.ba/investitor.me, 2021., *Tri ključne razlike između lidera i menadžera* [Online] Dostupno na: <https://manager.ba/vijesti/tri-klju%C4%8Dne-razlike-izme%C4%91u-lidera-i-menad%C5%BEera-0> [pristupljeno: 10. lipnja 2024.]

8. Muskarci.rs, 2024., *Tehnike manipulacije – Kako manipulirati drugima i kako se zaštititi*, [Online] Dostupno na: <https://muskarci.rs/tehnike-manipulacije/> [pristupljeno: 20. lipnja 2024.]
9. N1info, 2016., *Chomsky: Deset strategija manipulacije ljudima* [Online] Dostupno na: <https://n1info.hr/svijet/a121017-chomsky-deset-strategija-manipulacije-ljudima/> [pristupljeno: 20. lipnja 2024.]
10. Nadžaković, E., Hromić, B., *Manipulacija: ključ pobjede „kvazigospodara svijeta“* [Online] Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/267611> [pristupljeno: 4. lipnja 2024.]
11. Nirandfar.com, 2018., *The Morality of Manipulation* [Online] Dostupno na: <https://www.nirandfar.com/the-art-of-manipulation/> [pristupljeno: 20. lipnja 2024.]
12. Operando, 2020., *Razlika između lidera i menadžera* [Online] Dostupno na: <https://operando.hr/razlika-između-lidera-i-menadzera/> [pristupljeno: 5. lipnja 2024.]
13. Padaszyńska, J., 2018., *How we are manipulated by marketers? The most common techniques used in marketing and advertising* [Online] Dostupno na: <https://blog.salesmanago.com/marketing-automation/how-we-are-manipulated-by-marketers-the-most-common-techniques-used-in-marketing-and-advertising/> [pristupljeno: 10. lipnja 2024.]
14. Pandl, T., 2020., *Lider ili menadžer, pitanje je sad* [Online] Dostupno na: <https://krugovi.hr/lider-ili-menadzer-pitanje-je-sad/> [pristupljeno: 5. lipnja 2024.]
15. Short, K., 2014., *12 Ways Corporations Are Secretly Manipulating Your Emotions* [Online] Dostupno na: [https://www.huffpost.com/entry/corporate-marketing-strategies\\_n\\_5936942](https://www.huffpost.com/entry/corporate-marketing-strategies_n_5936942) [pristupljeno: 5. lipnja 2024.]
16. Smith, D., 2019., *The Steve Jobs guide to manipulating people and getting what you want* [Online] Dostupno na: <https://www.businessinsider.com/steve-jobs-guide-to-getting-what-you-want-2016-10> [pristupljeno: 18. lipnja 2024.]
17. Sukhraj, R., *The Manipulation Matrix: Is Your Business Improving Lives or Peddling a Product?* [Online] Dostupno na: <https://www.impactplus.com/blog/nir-eyal-manipulation-matrix> [pristupljeno: 10. lipnja 2024.]
18. Superzena.b92.net, 2015., *Zle metode manipulacije ljudima: Prljavi trikovi da stignete do vrha.* [Online] Dostupno na: [https://superzena.b92.net/o/poslovnisaveti?nav\\_id=1054837](https://superzena.b92.net/o/poslovnisaveti?nav_id=1054837) [pristupljeno: 10. lipnja 2024.]
19. Torres, M., 2022., *4 Ways Elizabeth Holmes Manipulated Her Theranos Employees* [Online] Dostupno na: [https://www.huffpost.com/entry/elizabeth-holmes-office-employees\\_1\\_5c92abe3e4b01b140d351b6f](https://www.huffpost.com/entry/elizabeth-holmes-office-employees_1_5c92abe3e4b01b140d351b6f) [pristupljeno: 5. lipnja 2024.]

## **Popis slika**

Slika 1: Prikaz zakrivljenih slova 'e' u logotipu Heinekena.....	23
Slika 2: Logo Odabrale mame .....	24
Slika 3: Happy meal.....	25

## **Popis tablica**

Tablica 1: Razlika između menadžera i lidera .....	7
Tablica 2: Matrica manipulacije .....	19

## Popis grafikona

Grafikon 1: Grafički prikaz zadovoljstva zaposlenika poslom u trgovačkom lancu Kaufland.....	30
Grafikon 2: Grafički prikaz dobnih skupina u trgovačkom lancu Kaufland.....	30
Grafikon 3: Grafički prikaz zadovoljstva zaposlenika poslom u Addiko banci .....	31
Grafikon 4: Grafički prikaz zadovoljstva zaposlenika poslom u tvrtki Filir d.o.o.....	32
Grafikon 5: Grafički prikaz dobnih skupina u tvrtki Filir d.o.o.....	32
Grafikon 6: Grafikon učestalosti povratnih informacija od nadređenih u trgovačkom lancu Kaufland33	
Grafikon 7: Grafikon učestalosti povratnih informacija od nadređenih u Addiko banci.....	33
Grafikon 8: Grafikon učestalosti povratnih informacija od nadređenih u tvrtki Filir.....	34
Grafikon 9: Grafikon učestalosti korištenja manipulativnih tehnika od strane lidera u trgovačkom lancu Kaufland.....	35
Grafikon 10: Grafikon učestalosti korištenja manipulativnih tehnika od strane lidera u Addiko banci36	
Grafikon 11: Grafikon učestalosti korištenja manipulativnih tehnika od strane lidera u tvrtki Filir d.o.o. ....	36
Grafikon 12: Grafikon percepcije pritiska i prisile u vođenju u trgovačkom lancu Kaufland.....	37
Grafikon 13: Grafikon percepcije pritiska i prisile u vođenju u Addiko banci.....	37
Grafikon 14: Grafikon percepcije pritiska i prisile u vođenju tvrtki Filir d.o.o.....	38
Grafikon 15: Grafikon manipulativne upotrebe nagrada i pohvala u trgovačkom lancu Kaufland .....	38
Grafikon 16: Grafikon manipulativne upotrebe nagrada i pohvala u Addiko banci.....	39
Grafikon 17: Grafikon manipulativne upotrebe nagrada i pohvala u tvrtki Filir d.o.o. ....	40
Grafikon 18: Grafikon osobnog iskustva s tehnikom manipulacije trgovačkom lancu Kaufland .....	40
Grafikon 19: Grafikon osobnog iskustva s tehnikom manipulacije u Addiko banci .....	41
Grafikon 20: Grafikon osobnog iskustva s tehnikom manipulacije u tvrtki Filir d.o.o. ....	42
Grafikon 21:Grafikon osobnog iskustva s tehnikom manipulacije trgovačkom lancu Kaufland .....	43
Grafikon 22: Grafikon osobnog iskustva s tehnikom manipulacije u Addiko banci .....	43
Grafikon 23: Grafikon osobnog iskustva s tehnikom manipulacije u tvrtki Filir d.o.o. ....	44