

LIDERSKE TEHNIKE MANIPULACIJE

Stanković, Laura

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:692333>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-27**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij (*Menadžment*)

Laura Stanković

LIDERSKE TEHNIKE MANIPULACIJE

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij (*Menadžment*)

Laura Stanković

LIDERSKE TEHNIKE MANIPULACIJE

Diplomski rad

Kolegij: naziv kolegija

JMBAG: 0010223003

e-mail: laura.stankovic122@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega, redovni profesor

Osijek, 2022.

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

Laura Stanković


LEADERSHIP MANIPULATION TECHNIQUES

Graduate paper

Osijek, 2022.

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice:

JMBAG: 0010223003

OIB: 63695927494

e-mail za kontakt: laura.stankovic122@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni diplomski studij Menadžment

Naslov rada: Liderske tehnike manipulacije

Mentor diplomskog rada: prof. dr. sc. Željko Požega, redovni profesor

U Osijeku, kolovoz 2022. godine

Potpis Laura Stanković

SAŽETAK

Učinkoviti lideri svjesno ili nesvjesno utječu na druge ljude kako bi ih usmjerili na rad za dobrobit poduzeća i samih ljudi. Ukoliko se adekvatno provodi, manipulacija može biti opravdana, kao i moćno oruđe liderstva. Jednako tako, loše manipuliranje, nedovoljno iskustvo lidera i neadekvatno provedena strategija mogu loše utjecati na zaposlenike te smanjiti njihovu motivaciju. Tehnike manipulacije u liderstvu nisu nužno usmjerene samo ka zaposlenicima, već mogu biti usmjerene na marketinške aktivnosti i okolinu poduzeća u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća. U ovom se radu teorijski i empirijski obrađuju leaderske tehnike manipulacije te uključuje sljedeće studije slučaja: Steve Jobs, Apple, Scott Thompson, Yahoo, Ed Catmull, Pixar, Peter Thiel, PayPal, Ray Kroc, McDonald's, Pizza Hut, Elizabeth Holmes, Theranos, Brian Chesky, Airbnb te Dave Paul, Pluckers Wing Bar.

Ključne riječi: *lider, liderstvo, manipulacija, manipuliranje, tehnike manipuliranja*

ABSTRACT

Effective leaders consciously or unconsciously influence other people to direct them to work for the benefit of the company and the people themselves. If properly implemented, manipulation can be justified, as well as a powerful leadership tool. Equally, poor manipulation, insufficient experience of leaders and inadequately implemented strategy can have a negative impact on employees and reduce their motivation. Manipulation techniques in leadership are not necessarily focused only on employees, but can be focused on marketing activities and the company environment in order to achieve company goals. This paper theoretically and empirically deals with leadership manipulation techniques and includes the following case studies: Steve Jobs, Apple, Scott Thompson, Yahoo, Ed Catmull, Pixar, Peter Thiel, PayPal, Ray Kroc, McDonald's, Pizza Hut, Elizabeth Holmes, Theranos, Brian Chesky, Airbnb and Dave Paul, Pluckers Wing Bar.

Keywords: *leader, leadership, manipulation, manipulation, manipulation techniques*

SADRŽAJ

| | |
|--|-----------|
| 1. Uvod..... | 1 |
| 2. Metodologija rada..... | 2 |
| 2.1. Predmet i ciljevi rada..... | 2 |
| 2.2. Metodologija rada..... | 2 |
| 2.3. Struktura rada | 2 |
| 3. Teorijski aspekt manipulacije..... | 3 |
| 3.1. Pojmovno određenje manipulacije | 3 |
| 3.2. Razlozi manipulacije | 4 |
| 3.3. Pozitivni aspekt manipulacije..... | 5 |
| 4. Manipulacija u liderstvu | 8 |
| 4.1. Značajke manipulacije u liderstvu..... | 8 |
| 4.2. Tehnike manipulacije | 10 |
| 4.3. Komparacija uobičajenog i liderskog manipuliranja..... | 12 |
| 4.4. Potencijalni učinci manipulacije u liderstvu..... | 14 |
| 5. Matrica manipulacije..... | 16 |
| 5.1. Facilitator..... | 17 |
| 5.2. Prodavač | 17 |
| 5.3. Zabavljač | 18 |
| 5.4. Diler | 19 |
| 6. Studije slučajeva primjene manipulacije u velikim poduzećima | 21 |
| 6.1. Steve Jobs, Apple | 21 |
| 6.2. Scott Thompson, Yahoo | 23 |
| 6.3. Ed Catmull, Pixar | 24 |
| 6.4. Peter Thiel, PayPal | 24 |

| | | |
|-----------|-----------------------------------|-----------|
| 6.5. | Ray Kroc, McDonald's..... | 25 |
| 6.6. | Pizza Hut..... | 27 |
| 6.7. | Elizabeth Holmes, Theranos..... | 28 |
| 6.8. | Brian Chesky, Airbnb..... | 29 |
| 6.9. | Dave Paul, Pluckers Wing Bar..... | 30 |
| 7. | Zaključak..... | 32 |
| | Literatura..... | 34 |
| | Popis slika..... | 38 |
| | Popis tablica..... | 39 |

1. Uvod

Mnoge menadžerske odgovornosti uključuju postavljanje ciljeva i kreiranje strategija za njihovo postizanje. Riječ „manipulacija“ obično ima negativan predznak u ljudskoj svijesti te za većinu ljudi predstavlja mračnu stranu liderstva. Na radnom mjestu često se odnosi na tehniku liderstva koja navodi ili prisiljava ljude da rade ono što lider želi. Manipulacija je način vršenja neprikladnog utjecaja skrivanjem informacija od sljedbenika ili pametnim igranjem na njihove emocije, strahove i slabosti. Ovo naizgled jednostavno zvuči loše. Zapravo, učinkoviti lideri rutinski utječu na druge ljude da se kreću u određenom smjeru za dobrobit poslovanja i samih ljudi. Kada se provodi na odgovarajući način, manipulacija može biti legitimno i moćno oruđe vodstva. Ponekad nije jednostavno motivirati zaposlenike i usmjeriti ih ka željenom smjeru pa se zato lideri nerijetko koriste tehnikama manipulacije. One mogu omogućiti nesmetano i jednostavno motiviranje te poticanje zaposlenika na ranije nezamislive načine. S druge strane, loše manipuliranje, manjak iskustva lidera i nedovoljno provedena strategija mogu imati loš utjecaj na zaposlenike te smanjiti njihovu motivaciju. Tehnike manipulacije ne moraju biti usmjerene samo ka zaposlenicima, već mogu biti usmjerene na marketinške aktivnosti i okolinu poduzeća u svrhu ostvarivanja ciljeva poduzeća. Mnogi karizmatični lideri su tehnikama manipulacije ostvarili nezamisliv uspjeh, a neki od primjera pružaju se u ovom diplomskom radu. Tehnike manipulacije nisu primjenjive samo na zaposlenicima, već je neke njezine oblike potrebno usmjeriti na marketing i okolinu poduzeća radi lakšeg ostvarenja ciljeva poduzeća.

2. Metodologija rada

2.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet istraživanja ovog rada jesu liderske tehnike manipulacije. Glavni cilj rada se ogleda u prikazu korištenja tehnika manipulacije u liderstvu kako bi se razgraničili mogući pozitivni i negativni utjecaji istih na poslovanje. Brojne velike svjetske kompanije služe se ovim tehnikama u poslovanju, a u radu se prikazuje nekolicina studija slučajeva za bolje razumijevanje problematike te ostvarivanje glavnih ciljeva rada. Dodatni cilj rada jest pružiti uvid u teorijski aspekt manipulacije te obraditi matricu manipulacije.

2.2. Metodologija rada

U radu se koristi niz znanstvenih metoda istraživanja, poput metode analize i sinteze, dedukcije i indukcije, metoda klasifikacije, komparacije te metoda studije slučajeva. Za izradu rada koriste se isključivo sekundarni izvori podataka u vidu relevantne stručne literature koja uključuje knjige, znanstvene i stručne članke te internetske izvore.

2.3. Struktura rada

Rad se sastoji od šest dijelova. Prvi dio rada je uvod koji sadrži predmet i ciljeve rada te metodologiju i strukturu rada. Drugi dio rada obrađuje teorijski aspekt manipulacije te uključuje pojmovno određenje manipulacije, razloge manipulacije i pozitivne aspekte manipulacije. Treći dio rada tiče se manipulacije u liderstvu i uključuje značajke manipulacije u liderstvu, tehnike manipulacije, komparaciju uobičajenog i liderskog manipuliranja i potencijalne učinke manipulacije u liderstvu. Četvrti dio rada odnosi se na matricu manipulacije: facilitator, prodavač, zabavljač i diler. Peti dio rada obrađuje studije slučajeva primjene manipulacije u velikim poduzećima: Steve Jobs, Apple, Scott Thompson, Yahoo, Ed Catmull, Pixar, Peter Thiel, PayPal, Ray Kroc, McDonald's, Pizza Hut, Elizabeth Holmes, Theranos, Brian Chesky, Airbnb te Dave Paul, Pluckers Wing Bar. Posljednji dio rada je zaključak kao suma autoričinih stavova glede obrađene tematike.

3. Teorijski aspekt manipulacije

Jedan od velikih izazova današnjih lidera je uvjeravanje ljudi koji s njim rade te utjecanje na njih. Manipulacija se obično smatra neetičkim pristupom liderstvu, no riječ je o složenijem fenomenu od običnog neetičkog načina djelovanja. Manipulaciju Handelman (2009:153) opisuje kao neuhvatljivu i nevidljivu pojavu, sveprisutnu u društvu i svim dimenzijama istog, te se javlja u gotovo bezbroj različitih oblika i varijacija. U ovom dijelu rada se obrađuje teorijski aspekt manipulacije počevši s njenim pojmovnim određenjem kako slijedi.

3.1. Pojmovno određenje manipulacije

Izraz manipulacija dolazi od starofrancuske riječi *manipule* („šaka“ - mjera koju koriste farmaceuti), a koja dolazi od latinskog izraza *manipulus* koji također znači „šaka“. Značenje „vještog rukovanja nečim“ datira iz 1826. godine, a već se do kraja iste godine koristio u značenju „vješto rukovati nekim“ (Etymologeek, 2022).

Kolokvijalno, manipulirati nečim znači upravljati nečim ili kontrolirati nešto. Često se govori o manipuliranju složenim tehničkim instrumentima, uređajima koji ne bi radili ništa bez ljudske upute. Na primjer, automobilima se manipulira putem upravljača i pedala, a računalima se upravlja putem tipkovnica i uređaja za miš. Slično, može se manipulirati živim stvarima mijenjajući način na koji bi se ponašale bez ikakvih intervencija. Vrtlari manipuliraju biljkama rajčice pričvršćujući ih na rešetku, a treneri psima mameći ih poslasticama. Manipulirati osobom isto tako podrazumijeva upravljati njome ili je kontrolirati, kao da je automobil ili biljka rajčice. Manipulatori se često opisuju kao „gospodari lutaka“ koji vuku konce svojih meta. Manipulacija je, dakle, vrsta utjecaja - pokušaj promjene načina na koji bi se netko ponašao bez intervencija manipulatora (Susser i sur., 2019:14).

Manipuliranje također obično sugerira radnju „rukovanja“ informacijama, mijenjanje istih, laganje, varanje, ukalupljivanje itd., a neki tu riječ povezuju i s emocionalnom ucjenom (Uniko, 2022). Manipulacija je „nastojanje da netko učini nešto zato što onaj koji manipulira to želi“ (Berne, 2010:34). Stoga, ova riječ je većinom negativnog prizvuka te nitko ne bi htio sebe okarakterizirati kao manipulatora odnosno kao osobu koja ima želju da mu ostali pomognu ostvariti svoje ciljeve.

Također, prema Cambridgeovom rječniku, pojam manipulacija znači „kontrolirati nekoga ili nešto u svoju korist, često nepošteno ili neiskreno“ (Cambridge Dictionary, n.d.). Prema Collinsovom rječniku riječ je o „vještom rukovanju ili radu, odnosno o vještom upravljanju ili kontroli“ (Collins

Dictionary, n.d.). Potonja definicija sugerira kako manipulacija iziskuje određene vještine kako bi bila uspješna. Može se reći i da je riječ o vođenju sugovornika ili mase u onom smjeru ili načinu ispunjenja određenog cilja koji je od značaja za manipulatora odnosno osobu koja manipulira (Škarica, 2017).

Ćurčić i sur. (2013:76) manipulaciju definiraju kao oblike ponašanja kojima se osobu navodi na poduzimanje radnje koja će koristiti osobi koja manipulira. Tvrdi kako se putem manipulacije preuzima kontrola koja se ostvaruje primjenom moći iz koje proizlaze ucjene i prijetnje.

Manipulativna osoba zna izokrenuti riječi, igrati se emocijama i na neki drugi način upravljati situacijom na podmukli način kako bi dobila ono što želi. Manipulacija se može shvatiti kao krovni koncept za neke oblike namjernog ponašanja, kao što je laganje ili dovođenje u zabludu (npr. distribucija dezinformacija) (Auvinen i sur., 2013:417).

Iz navedenog je jasno kako je riječ o jednom kompleksnom pojmu kojem nedostaje jedna jasna definicija iz tog razloga, a može poprimiti raznovrsne kontekste u raznovrsnim životnim situacijama. Ovaj nedostatak jasne definicije posebno je upečatljiv s obzirom na sveprisutnost manipulacije kao oblika utjecaja. Također postoje raznovrsni razlozi za manipuliranje, a o čemu slijedi više riječi u nastavku rada.

3.2. Razlozi manipulacije

Ljudi manipuliraju drugima iz mnogo razloga, a oni mogu biti sljedeći (Vogel i Craft, 2022):

- *Kontrola.* Ljudi koji manipuliraju mogu biti vođeni potrebom za kontrolom ili sklonostima kontroliranju.
- *Nisko samopouzdanje.* Manipulacija može biti način na koji osoba izbjegava osjećati se loše u vezi sa sobom. Ljudi često manipuliraju zbog nedostatka samopouzdanja ili samopoštovanja jer nekada ne osjećaju da imaju sposobnost postići ono što žele na temelju svojih zasluga.
- *Ego.* Uobičajeni razlog među narcisoidnim ljudima. Netko tko manipulira može vjerovati da je najpametnija i najспособnija osoba u blizini te bi mogao koristiti manipulaciju za hranjenje svog ega u svrhu nadmudrivanja drugih i ostvarivanja nekog cilja.
- *Osobna korist.* Manipulativna osoba može koristiti ove taktike kako bi dobila nešto što želi, poput novca, moći ili pažnje.

- *Izbjegavanje.* Manipulacija može biti način izbjegavanja preuzimanja odgovornosti za vlastita djela.

Gledajući isključivo s poslovnog aspekta, mogući su sljedeći razlozi manipulacije (Gaebler, 2021):

- *Motiviranje zaposlenika.* Unatoč tomu što manipulacija može podrazumijevati iskorištavanje zaposlenika, glavni cilj liderstva ogleda se u manipuliranju ljudima kako bi se ostvarili zajednički ciljevi. Zadaća lidera je manipuliranje kako bi zaposlenici ostvarili vlastiti maksimum motiviranjem. Značajan dio motiviranja zaposlenika rezultat je manipulacije.
- *Vođenje procesa.* Manipulacijom se utječe na članove organizacije u svrhu obavljanja određenog zadatka na onaj način kakav je zamislio lider. U slučaju da se on ne koristi manipulacijom svojih zaposlenika, posljedica može biti neuspjeh ili neostvarenje ciljeva.
- *Ciljanje krajnjeg rezultata.* Manipulacija ima utjecaja na rezultate ukoliko lider raspolaže dobrim vještinama i tehnikama manipuliranja. Tek onda kada lider točno zna što i kako napraviti, manipuliranje može bitno ostvaruje ciljeve te ima pozitivnog utjecaja na zaposlenike i cjelokupno poduzeće.

Cilj manipuliranja ogleda se u utjecanju na zaposlenike da u danom trenutku izvrše zadatke onako kako to lider želi, ali treba imati na umu da ciljevi ne budu važniji od poštovanja i dobrog odnosa prema zaposlenicima. Prekomjerna primjena manipulacije te kontinuirano utjecanje na nečije odluke i načine izvršavanja zadatak može imati lošeg utjecaja na zaposlenike (Gaebler, 2021).

Većini ljudi manipulacija predstavlja pojam negativne konotacije. Na radnom mjestu često se odnosi na tehniku vodstva koja prisiljava ljude da rade ono što lider želi od njih, no postoji i pozitivan aspekt manipulacije o čemu slijedi više riječi.

3.3. Pozitivni aspekt manipulacije

Već je rečeno kako je manipulacija način vršenja neprikladnog utjecaja skrivanjem informacija od sljedbenika ili pametnim igranjem na njihove emocije, strahove i slabosti što naizgled jednostavno zvuči loše. Međutim, problematika se može sagledati kroz tri etičke prizme koje bi mogle pomoći u razumijevanju načina na koji se manipulacija može koristiti na učinkovit i etički način (Nagaraj i Frey, 2021).

- *Etika vrlina.* Grčki filozof Aristotel je u svom djelu „Eudemijska etika“ odlučio sagledati nutrinu osobe kako bi otkrio razloge njezina postupanja. Razlog je „moralan“ ako se nalazi između prednosti i nedostataka, odnosno u zlatnoj sredini između dvaju ekstrema. Tada taktika manipulacije, prema Aristotelu, ne bi mogla biti tolerirana u bilo kojoj situaciji. Dok je nagovaranje sljedbenika viđeno kao časno, manipulacija osobom, čak i ako sljedbenik ide za istinom, je prošla točku bez povratka i može odvesti preko ruba litice do neetičkog vodstva. Kako bi osoba živjela prema Aristotelovoj etici vrline, manipulacija nije taktika koju ta osoba treba koristiti.
- *Deontološka etika,* od grčkog *deontos* što znači „obveza“ ili „dužnost“. Ovu poziciju iznio je Immanuel Kant i smatra da se moralnost neke radnje može suditi na temelju skupa pravila. Ova pravila, ili dužnosti koje mogu biti pisane ili neizgovorene, trebale bi proaktivno voditi i naknadno procjenjivati radnje. Jedno takvo pravilo: tretiranje sljedbenika kao čovjeka, a ne kao stvari; cilj po sebi, a ne kao sredstvo za postizanje cilja. Stoga, manipulacija nije sama po sebi loša ako je u korist onoga kojim se manipulira.
- *Posljedična etika.* John Stuart Mill u svom tekstu Utilitarizam kaže da su akcije ispravne samo u onoj mjeri u kojoj rezultati promiču najveću sreću za najveći broj pojedinaca. Etičko ponašanje stoga se prosuđuje isključivo posljedicama postupaka, a ne onim što se smatra ispravnim (Aristotel) ili obvezom (Kant). Ova definicija tada dopušta da se taktika lidera poput manipulacije smatra etičkom pod uvjetom da je ishod u najboljem interesu većeg dobra. Mill bi tvrdio da bi očita manipulacija sljedbenicima kako bi se postigao neki ishod bila opravdana, i zapravo etička, ako bi ishod postigao posljedicu od koje je korist imalo više ljudi nego što je to štetilo. U ovom slučaju, manipulacija je u redu.

Dakle, postoji li nešto kao etička manipulacija? Gledajući kroz dvije od ove tri gornje etičke prizme, može se reći da etička manipulacija postoji. Također, postoje trenuci kada lider može etički manipulirati sljedbenicima kako bi ih prisilio na akciju.

Dakle, već je utvrđeno kako manipulacija uglavnom ima negativnu konotaciju. Nitko ne voli biti na udaru manipulativnog ponašanja poput maltretiranja, prozivanja, pasivne agresije i slično. No, lideri koji savjesno izbjegavaju biti manipulativni mogu nepotrebno ograničiti svoju učinkovitost. Za njih pitanje ne bi trebalo biti hoće li manipulirati, već do koje mjere će to činiti. Manipulacija može biti moćan alat za poticanje ljudi da djeluju u svom najboljem interesu. Lideri koji zaziru od

manipulacije često se oslanjaju na ono što se naziva donošenje odluka temeljeno na činjenicama. Činjenice su svakako bitan dio donošenja odluka, ali nisu cijela priča. U stvarnom svijetu većinu problema treba rješavati bez posjedovanja svih činjenica te je mnoge probleme nemoguće u potpunosti opisati činjenicama (Lidow, 2019).

Lideri mogu koristiti manipulativne tehnike kako bi olakšali upravljanje osobljem i poboljšali produktivnost. Pozitivna manipulacija od strane lidera je svrhovito ponašanje usmjereno na pozitivno zadovoljavanje potreba onih koji su uključeni u interakciju. Prije upotrebe manipulativnog pristupa potrebno je procijeniti karakteristike osobnosti i moguća područja ranjivosti. Korištenje pozitivne manipulacije uključuje uvažavanje potreba svih uključenih, pozornost na karakteristike osobnosti i pažljiv odabir pristupa (Davidhizar, 1989:18).

Dobri lideri uvijek traže načine kako zadržati svoje timove angažiranim i motiviranim. To je vitalni dio profesionalnog razvoja zaposlenika, s mnogim prednostima i za pojedinca i za organizaciju. Pozitivno manipuliranje zaposlenicima može biti učinkovit alat za upravljanje. Korištenje pozitivnog oblika manipulacije za motiviranje zaposlenika prema njihovim ciljevima može pomoći poboljšanju njihovog učinka i omogućiti timovima da ostvare organizacijske ciljeve.

4. Manipulacija u liderstvu

Svi lideri su prodavači. Iako možda ne prodaju proizvod, lideri prodaju sliku o tome kakva bi budućnost mogla biti i što bi trebala biti. Nastoje uvjeriti druge da prihvate određenu viziju. Liderstvo je aktivnost koja se sastoji od (1) stjecanja i zadržavanja sljedbenika i (2) korištenja sljedbenika za postizanje određenih ciljeva. Oba cilja su neophodna u ostvarivanju liderstva. Liderstvo je sposobnost mobiliziranja većeg broja pojedinaca za postizanje željenih ciljeva, čak i ako oni nisu moralni ili etički. Mobilizirati znači motivirati, organizirati, voditi i usmjeravati. Potreba ili želja da se proces ubrza može sa sobom donijeti mnoga iskušenja u koja lideri lako upadaju (López Buenaño, 2010:50).

4.1. Značajke manipulacije u liderstvu

Tvrđi se da su veliki lideri oduvijek vodili svoje trupe manipulirajući linijom između normalnog i abnormalnog, poželjnog i nepoželjnog, a naglasak u primjeni moći pomaknuo se sa srednjovjekovne prisile na mentalne i psihološke oblike upotrebe moći u modernim društvima. Tradicionalno, izučavanje liderstva tretira utjecaj i moć kao različite procese koji naglašavaju moć lidera nad sljedbenicima. Moć se često povezuje s prisilnim poštivanjem, dok je utjecaj povezan s dobrovoljnim poštivanjem i obično se smatra samim utjelovljenjem liderstva. Budući da manipulacija može biti način utjecaja, povezana je i s korištenjem moći (Auvinen i sur., 2013:418). Wrong (2004) kategorizira manipulaciju kao jednu od četiri vrste korištenja moći. Ostale tri su uvjeravanje, prisila i legitimni autoritet. Prema Wrongu (2004), manipulacija se može učinkovito koristiti kada se dopuni drugim oblicima moći. U organizacijskom životu, nositelj moći vrši manipulaciju kako bi proizveo željene rezultate. U smislu moći, manipulacija se događa kada nositelj moći prikriva svoju namjeru od objekta moći. Za takvo korištenje moći manje je vjerojatno da će izazvati otpor jer objekt, na primjer, zaposlenik, nije svjestan njene primjene. Kao što Lukes (2005:1) navodi, „moć je najučinkovitija kada je najmanje vidljiva“.

Manipulativno liderstvo može biti čak i čin u kojem lider predstavlja i dostavlja informacije kako bi pomogao ili potaknuo zaposlenika da slijedi svoje/njegove ciljeve. Općenito, liderstvo često ima ugrađene pozitivne moralne konotacije. Prepoznaje se i negativno lice liderstva koje se odnosi na karakteristike kao što su narcizam, nemogućnost promišljanja, zrcaljenje, emocionalna nepismenost i nespremnost na prepuštanje. Biti lažan i neiskren, što se često povezuje s manipulacijom, također su značajke koje se smatraju pripadajućim mračnoj strani liderstva.

Fokusirajući se na manipulaciju, vjerojatnije je da će fokus biti na tamnoj strani liderstva nego na pozitivnoj strani jer kad god postoji zaposlenik na kojeg lider utječe kroz manipuliranje, pojavljuju se sumnje u etičnost. Etički najatraktivnije ideje liderstva podrazumijevaju participativni i demokratski odnos između lidera i sljedbenika, kao i prepoznavanje vrijednosti i potreba sljedbenika. Etički najneprivlačnije ideje su one koje izgledaju kao prisilne i manipulativne unatoč nekim iznimkama. U svojim nastojanjima da utječu, da upućuju inspirativne pozive, da stvore i održe entuzijazam zaposlenika, mnogi lideri mogu biti manipulativni. Mogu javno podržavati prijedloge, ali im se potajno protive. U javnosti mogu odavati sliku sveca, ali privatno biti vragovi. Oni mogu sakriti važne stvari od zaposlenika kako bi postigli osobnu korist. Profesionalci ponekad moraju činiti štetu da bi činili dobro, a zadaci koji zahtijevaju od ljudi da čine štetu u potrazi za dobrom sveprisutan su dio profesionalnog rada. Novinari, menadžeri, prodavači, odvjetnici i administratori odstupanje od istine često shvaćaju čak i kao samorazumljivo. U svakodnevnim rutinama liderstva kao što su evaluacije i procjene, lider može pokušati izbjeći vrijeđanje svojih/njegovih podređenih. Čini se da je razgraničenje između poštenja i prijevare iznimno izazovan i dosljedan, moglo bi se reći i nedostižan postupak (Auvinen i sur., 2013:419).

Manipulativnog lidera karakterizira njegova sposobnost navođenja drugih da djeluju prema njegovim planovima pri čemu ta manipulacija može biti umjerene prirode (poput one koju svaki pojedinac svjesno ili nesvjesno prakticira u svakodnevnom životu kako bi nekoga 'uvjerio' da poduzme određenu radnju). Lideri kojima je ugodno manipulirati drugima poznati su kao makijavelisti. Primarna premisa organizacijskog makijavelizma je da će koristiti manipulativne i nepoštene prakse samo kada im to koristi. Ovi lideri nisu nužno osvetoljubivi ili brutalni, ali mogu biti prilično šarmantni i simpatični kada su u pitanju njihovi ciljevi. Lideri mogu koristiti metode manipulacije kako bi potaknuli povjerenje kod drugih. Iako se može koristiti u benigne svrhe, može se koristiti i za počinjenje zlonamjernih radnji. Menadžeri zastrašeni manipulativnim tehnikama suzdržavaju se od modernih i uvjerljivih tehnika. S druge strane, manipulativne tehnike mogu se koristiti za dobrobit organizacije (Adams i sur., 2022), a o njima slijedi više riječi u narednom potpoglavlju rada.

Može se zaključiti kako manipulacija ima značajnu ulogu u području liderstva i organizacijskog ponašanja. Organizacije vode lideri koji ponekad prakticiraju manipulaciju kao alat za kontrolu zaposlenika. Manipulativno liderstvo može se opisati kao stil liderstva kojeg lideri koriste kada

pokušavaju postići organizacijske ciljeve iskorištavanjem slabosti zaposlenika. Zahtjevi, potrebe i aspiracije zaposlenika koriste se kao alati za postizanje organizacijskih ciljeva. Lideri nekada manipuliraju zaposlenicima uvjeravajući ih da rade stvari koje inače ne bi pokušali učiniti.

4.2. Tehnike manipulacije

Postoji mnogo tehnika manipulacije, a opsežnu podjelu istih navodi Srša (2016:26) kako slijedi u tablici 1.

Tablica 1. Tehnike manipulacije

| | |
|---|---|
| Prst u zupčanik | Mijenjanje uvjerenja kako bi bilo opravdano ponašanje. |
| Nogom u vrat | Nastojanje indirektnog dobivanja nečega od nekoga. |
| Tehnika uključivanja | Primjenjuje se kada se osobi želi nametnuti obveza izvršavanja nečega, a tek joj se naknadno otkriva prava cijena. Tada je osoba već obvezna održati svoju odluku s obzirom na to da ju je na početku prihvatila. |
| Tehnika vratima u nos | Odbijanje prvotne molbe radi postizanja suglasnosti, što je u suštini prava molba. |
| Varka | Potiče donošenje odluke koju neće biti moguće ostvariti. Slijedom toga, rješenje koje se nudi nije povoljno za određenog pojedinca, dok manipulatoru odgovara, što je naposljetku i bio cilj. |
| Jaki utjecaji | Može nastati u bilo kojem ljudskom odnosu ukoliko postoji utjecaj najmanje dviju osoba ili grupa ljudi. |
| Poticanje osjećaja krivice | U većini slučajeva se koristi kod dobronamjernih i osjećajnih ljudi te kod onih ljudi koji drugima govore o svojim osjećajima te su time meta za manipulatore. Riječ je o tehnici koja se primjenjuje zbog zastrašivanja. |
| Zavođenje | Stjecanje povjerenja žrtve, a realizira se posredstvom laskanja, zavođenja, pohvala i dr. |
| Postavljanje žrtve u ulogu negativca | Ovdje manipulator nastoji sebe prikazati žrtvom u svrhu okrivljavanja nekog drugog ili proglašavanja nekog drugog negativcem, a u suštini je ta druga osoba žrtva. |
| Prijetnja | Tehnika kojom se stvara osjećaj straha kod žrtve što dovodi do prihvaćanja zahtjeva manipulatora. |
| Diverzija | Mijenjanje teme razgovora, skretanje pozornosti na druge stvari te postizanje ciljeva manipulacije jer nije bio naglasak na njima. |
| Laganje | Jedna od najkorištenijih i najboljih tehnika manipuliranja, a tiče se uskraćivanja važnog dijela istine ili čitave istine. |

Izvor: Srša (2016:26)

Laganje, kao jedna od najkorištenijih tehnika manipuliranja podrazumijeva upravljanje informacijama čime manipulatori mogu htjeti potaknuti pozitivan dojam, zastrašiti ili okriviti pojedince i/ili žele zaštititi ili popraviti svoj imidž. Laganjem manipulator može olakšati i postizanje svojih ciljeva, iako mora paziti da se ne odaje previše, primjerice, pretjeranim objašnjenjima kako bi uvjerio u dosljednost svojih argumenata jer time aktivira intuiciju drugih. Ova praksa ima različita lica i uključuje prikrivanje informacija. Ipak, većina lidera je predana istini i transparentnosti. Laž uništava povjerenje koje je bitan element za nesmetano funkcioniranje organizacija. Neverbalne tehnike su sastavni elementi manipulacije.

Manipulatori mogu koristiti potvrdno kimanje, smješkanje, uspostavljanje kontakta očima ili grljenje kako bi prikazali dopadljivu sliku. Nasuprot tome, mogu zakolutati očima ili buljiti kako bi pokazali neodobrovanje onoga što meta čini ili govori. Agresivne ili uvredljive tehnike uključuju vikanje, prijetnje, inzistiranje, vrijeđanje, igranje na navodnu slabost, društvenu isključenost, (prijetnje) sankcijama, lažne optužbe za loš rad, ismijavanje, izazivanje krivnje, volatilitet, neprijateljstvo, oduzimanje privilegija, smanjenje položaja i kvalitete posla te povećanje pritiska zbog povećanih i/ili promjenjivih zahtjeva (Torka i Zagelmeyer, 2015:147-148).

Schütz (1998) dodaje pet daljnjih tehnika: 1) usporedbu prema dolje (tj. postizanje pozitivnije ocjene tako da drugi s kojima se uspoređuje izgledaju manje pozitivni), 2) ironične izjave ili kritička procjena treće strane, 3) kritiziranje pitatelja, 4) napad na izvor kritike i 5) određivanje teme rasprave.

Škarica (2017) izdvaja i sljedeće tehnike manipuliranja:

- *Nametanje osjećaja krivnje* – manipulirana osoba pokušat će se opravdati ili ispričati za nešto što nije ni napravila, no uspješnom manipulacijom stvorila je osjećaj krivnje. Takvoj osobi pokušava se ponuditi materijalna ili nematerijalna nagrada za koju će ona osjećati dužnost uzvratanja sličnom mjerom. Osoba koja je žrtva manipulacije automatski razvija osjećaj srama i nesvjesno se upušta u takav proces.
- *Izigravanje žrtve* – riječ je o učinkovitom načinu manipulacije kada osoba nikako drukčije ne može ostvariti željeno. Riječ je o skrivenom načinu manipulacije.
- *Manipulacija ljutnjom* – ljutnja snažno utječe na ljude te kao takva stvara osjećaj straha. Ova tehnika budi osjećaj straha kod žrtve manipulacije koja tako postaje podložnija utjecaju manipulacije.

- *Manipulacija putem rodbinskih odnosa* – ne odbija se ono što rodbina ili članovi obitelji zatraže te stoga manipulatori koriste rodbinske veze u svrhu dobivanja onoga što putem normalnog razgovora ne bi bilo prihvatljivo.
- *Manipulacija putem emocionalnog ucjenjivanja* – jedna od najkorištenijih tehnika kod lidera. Ovdje se lideri koriste razvijanjem osjećaja krivnje koja pokreće razne akcije koje razumnim ponašanjem osoba ne bi napravila.
- *Manipulacija putem autoriteta* – ljudi imaju najviše povjerenja u stručne osobe ili svoje lidere pri čemu zanemaruju vlastitu procjenu. Forsiranjem navodno provjerenih informacija postiže se autoritet nad osobom te povjerenje i uspješna manipulacija.

4.3. Komparacija uobičajenog i liderskog manipuliranja

Manipulacija su vještina, znanje i taktike lidera, no do problema dolazi kad ju se prekomjerno koristi pa učinkovitost i važnost slabe. Do prekomjerne primjene manipulacije dolazi zbog jednostavne primjene na zaposlenicima. Za manipuliranje ljudima nisu neophodna znanja i posebno izučavanje njihovih osobina, ali neovisno o tomu što je jednostavno manipulirati, ne može svatko manipulaciju pretvoriti u pozitivan proces. Dobre karakteristike lidera istodobno su i dobre karakteristike manipulatora (Bekavac, 2021:13).

Odnosi pojmova upravljanje (liderstvo) i manipuliranje (Bekavac, 2021:14):

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

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

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

Lider razmišlja: Kako ih može voditi → Manipulator razmišlja: Kako ih može natjerati

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

Lider razmišlja: Dugotrajna dobit → Manipulator razmišlja: Kratkotrajna dobit“.

Značajna razlika između pravih lidera i manipulatora ogleda se u činjenici da je liderstvo iznimno zahtjevan i mukotrpan proces, dok je manipulirati jednostavno. Iako koristi mogu biti brže, one ne traju ni približno dugo koliko bi trajale pored pravog lidera. Unatoč tomu što se liderstvo može povezati s manipulacijom, jedino lider koji ima razvijene vještine i sposobnosti može praviti razliku među ta dva pojma. Lideri koji na svakodnevnoj bazi primjenjuju manipulaciju imaju pravi osjećaj

liderstva. Problem menadžera na visokim pozicijama i razlog zbog kojeg je njihova efektivnost kratkog vijeka, a rezultati koji nastupaju brzo ne zadržavaju se dugo, je taj što su nedovoljno vješti ili naučeni liderskim sposobnostima. Menadžeri smatraju da pokušajem manipulacije istovremeno izvršavaju aktivnosti vodstva. Većinom razlog neuspjeha leži u nedovoljnoj razvijenosti liderskih sposobnosti. Lideri moraju, stoga, biti promišljeni i odlučni pri odlučivanju, a manipulacijom se moraju koristiti onda kada ona može donijeti rezultate umjesto da im manipuliranje prijeđe u naviku. Postoje taktike koje su vezane za liderstvo i manipulaciju te se nerijetko posredstvom istih može uočiti prava razlika (Bekavac, 2021:14). Slika 1. prikazuje taktike uobičajenog manipuliranja i taktike lidera.



Slika 1. Taktike uobičajenog manipuliranja i taktike lidera

Izvor: Bekavac (2021)

Sa slike 1. je vidljivo kako su taktike uobičajenog manipuliranja: reorganizacija, ponovna podjela zadataka, promjena teritorija, pretjerane kratkotrajne promocije, prijetnja menadžmenta,

upravljačke promjene te promjene poticaja za izvedbu. S druge strane, taktike lidera uključuju: trening, podjelu odgovornosti, fokusiranje kampanje, podučavanje, dugotrajne strategije, participativno donošenje odluka te razvoj rukovođenja.

4.4. Potencijalni učinci manipulacije u liderstvu

Postoji mnogo načina na koje lider može manipulirati da postignu ono što žele, poput poticanja, podučavanja, motiviranja, kao i prijetnje zaposlenicima. Jednako tako postoje različiti potencijalni učinci manipulacije u liderstvu, kako oni pozitivni tako i negativni. Kao potencijalni pozitivni učinci manipuliranja u liderstvu mogu se javiti sljedeći (Uniko, 2022):

- Manipuliranje (utjecaj, uvjeravanje, usmjeravanje, itd.) ljudima, osjećajima i uzrocima može dati kratkoročne rezultate, riješiti problem ili izbjeći krizu.
- Ponekad može izazvati osjećaj dinamike i učinkovitosti kod sljedbenika.
- Može „kupiti vrijeme“, odnosno može privremeno postići ciljeve dok se ne provede korisnija akcija.
- Ako lider ili grupa imaju dobre namjere, mogu izgraditi zajednicu.
- Može potaknuti člana organizacije da poduzme ispravnu radnju.

S druge strane, potencijalni negativni učinci manipuliranja u liderstvu mogu biti sljedeći (Uniko, 2022):

- Može stvoriti okruženje snishodljivosti i ovisnosti.
- Može se utjecati na druge na način da oni ne krenu najprikladnijim putem (a uvjereni su u suprotno).
- Ne daje povoda za iskrena mišljenja i suradnje.
- Može zbuniti članove organizacije.
- Stvara nesigurnost u donošenju odluka kod članova organizacije.

Prema Webb (2022), kada je riječ o negativnoj manipulaciji, mogući su i sljedeći učinci prema akterima:

- *Oni kojima se manipulira.* Na kraju su povrijeđeni, razočarani i obeshrabreni. Njihova sposobnost povjerenja je smanjena što onemogućuje njihovu sposobnost da vode i funkcioniraju u napredovanju.

- *Oni koji svjedoče manipulaciji.* Njihova sposobnost povjerenja je također degradirana. Oni prenose samozaštitne stavove u buduće odnose, osobito u odnose lider-sljedbenik. Kada netko biva svjedokom što drugi sposobni učiniti, to ga čini opreznim.
- *Cjelokupna organizacija.* Suradnja, rješavanje problema, donošenje odluka i sinergija smanjuju se u stvarnom vremenu što dovodi do loših rješenja. S vremenom je erozija povjerenja stvorena manipulativnim vodstvom rak koji će ugroziti stabilnost cijele organizacije.
- *Sam negativan manipulator.* Nikada neće dostići svoj puni potencijal.

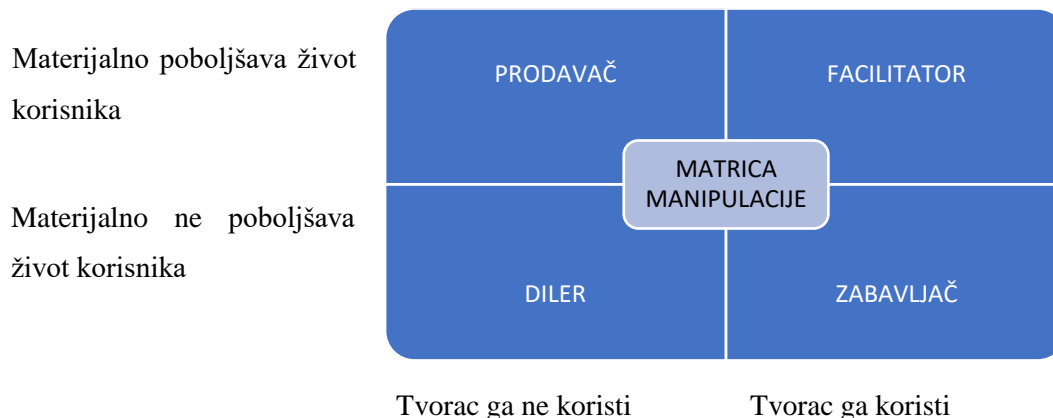
Manipulacija koja se svodi na moć i kontrolu postaje problem unutar organizacije. Do velikih problema dolazi kada se lider koristi tehnikama za koje je svjestan da će biti neuspješne samo u svrhu proživljavanja osjećaja moći koja je rezultat manipulacije. Manipulativno ponašanje prisutno je u ljudima i svaki se pojedinac tijekom života susreće sa željom ili potrebom za manipuliranjem u svrhu ostvarenja određenog cilja. Dakle, manipulaciju ne primjenjuju samo lideri, a moguća je i odvija se na svim razinama u poduzeću. Zadaća lidera ogleda se u stvaranju radnog okruženja koje je čim bolje za svoje zaposlenike kako bi smanjio moguće negativne manipulacije među zaposlenima (Bacal, 2020).

Rezultat manipulacije može biti pozitivno i negativno ponašanje kod osobe. Pozitivna manipulacija rezultira zadovoljstvom s obzirom na to da osoba s kojom se manipulira doživljava zadovoljstvo, a lider vrši manipulaciju nad njom, pa je postignuta dvostruko pozitivna reakcija. S druge strane, negativna manipulacija rezultira lošim raspoloženjem i osjećajima kod osobe, što joj nije ugodno te pokušava bilo kako prekinuti takav oblik manipulacije od strane lidera (Škarica, 2017).

Manipulacija je sveprisutna kako u životu tako i u poduzećima te timovima, kako ona pozitivna tako i negativna. Lider bi trebao biti svjestan granice manipulacije kako bi izbjegao nezadovoljstvo i negativne osjećaje kod sljedbenika s obzirom na to da potonje utječe na ostatak tima. Manipulacija uistinu jest korisna i potrebno ju je primjenjivati oprezno i u određenoj mjeri kako bi se izbjegle negativne posljedice i ugrožavanje ostvarenja ciljeva poduzeća.

5. Matrica manipulacije

Matrica manipulacije jednostavan je alat posredstvom kojeg lideri, ali i investitori ili poduzetnici vrše procjenu vrijednosti njihovih proizvoda za potencijalne potrošače. Oblik manipulacije koji primjenjuje matricu manipulacije značajan je za određivanje najboljih načina pozicioniranja proizvoda njihovim kupcima, za analizu proizvoda, za određivanje tržišta za koje je takav proizvod najprimjereniji te naposljetku za procjenu utjecaja kojeg će proizvod ostaviti na tržište. Evidentno je kako se manipulacija u poslovanju ne tiče nužno isključivo lidera i njegovih zaposlenika, već je važno u poduzećima postići dobar oblik manipulacije koji će navesti kupce na kupnju proizvoda ili usluga tog poduzeća. Matrica se primjenjuje postavljanjem dvaju pitanja koje si lider postavlja: „Bih li ja osobno koristio taj proizvod ili uslugu?“ i „Hoće li to pomoći korisnicima u materijalnom unapređenju njihovih života?“. Odgovor na pitanje determinira jedno od četiri polja matrice (slika 2.) za lidera (Bekavac, 2021:21).



Slika 2. Matrica manipulacije

Izvor: Bekavac (2021)

Sa slike 2. vidljivo je kako je riječ o jednostavnom alatu za poduzetnike, zaposlenike i investitore u svrhu procjene vrijednosti proizvoda za potrošača. Općenito, pomaže organizacijama da odrede najbolji (i najpošteniji) način pozicioniranja svog proizvoda ili usluge svojim kupcima, da analiziraju adekvatnost proizvoda/tržišta i razmotre kakve bi implikacije mogle biti od plasiranja proizvoda na tržište. Temeljem odgovora na prethodno navedena dva pitanja, organizacija potpada u jednu od sljedećih kategorija: facilitator, prodavač, zabavljač ili diler.

5.1. Facilitator

Facilitator će na oba ranije postavljena pitanja dati pozitivan odgovor. Savršeni svijet bi podrazumijevao da su svi facilitatori, odnosno da bi poduzeća koja nude proizvode i usluge iste i sama koristila te da vjeruju kako oni mogu promijeniti živote ljudi. No, realnost je drukčija, unatoč tomu što veliki udio poduzeća i njihovih lidera tvrdi kako su upravo oni takvi. Lideri uistinu moraju biti spremni koristiti svoj proizvod ili uslugu da bi pripadali kategoriji prodavača, moraju razmišljati kako proizvod uistinu može promijeniti ljudske živote. Primjer organizacija koje pripadaju takvom obliku manipuliranja s marketinškog aspekta jesu obrazovne ustanove. One ne nude konačni rezultat trenutno, no njihova usluga omogućava ostvarenje željenog rezultata u budućnosti. Poduzeća koja se bave *software*-ima ili aplikacijama poput Twittera ili Facebooka pripadaju ovoj kategoriji zbog toga što njihov proizvod nije trenutno promijenio živote ljudi, no s vremenom je napredovao kako su željeli. Za lidera i poduzeće to podrazumijeva da što više ekspertize i kredibiliteta imaju na nekom području, to će im više uspješnija biti njihova manipulacija marketingom. Razumijevanje kupaca rezultira pretvorbom i užitkom, a što su kupci više zadovoljni proizvodom to je veća vjerojatnost da će oni sami obaviti dio marketinga i proširiti glas o proizvodu drugima. Tako se manipulira kupcima na samostalno dijeljenje pozitivnog iskustva i širenje riječ o proizvodu (Bekavac, 2021:22). Facilitatori grade promjenu koju žele vidjeti u svijetu. Kada stvore nešto što će koristiti i vjeruju da korisniku čine život boljim, olakšavaju zdravu naviku (Sapata, 2016).

5.2. Prodavač

Prodavač na pitanje hoće li sam koristiti proizvod odgovara negativno, dok na pitanje hoće li proizvod unaprijediti ljudske živote odgovara potvrdno. Za razliku od facilitatora, prodavači neće koristiti svoje proizvode ili usluge. Takva poduzeća i lideri možda imaju najbolje namjere inoviranja proizvoda i usluga koji će unaprijediti ljudske živote, no oni sami nemaju interes za korištenjem. Primjer takvih dizajnera manipulativnih tehnika su stranice namijenjene dobrotvornom radu, fitnes aplikacije itd. Mnoga poduzeća i lideri su uvjereni kako kreiraju kampanje i oglase koje će potrošači obožavati te očekuju ostvarenje velikog uspjeha istih zaboravljajući postavljanje pitanja hoće li taj proizvod ili aplikacija nekome biti od koristi. To gotovo uvijek znači da ono neće biti korisno, ali primjenjuju manipulaciju zbog uvjerenja ljudi kako njihovi proizvodi i usluge mogu imati utjecaja na njihove živote te kako imaju značajnu korist.

Nema ničeg nemoralnog u primjeni takvog oblika manipulacije, iako stvaranje proizvoda koji će unaprijediti živote ljudi, a da ga sam lider ne želi koristiti često nije previše smisleno.

Problem kod takvog liderstva i manipulacije ogleda se u činjenici da nije uloženo dovoljno truda u stvaranje proizvoda ili usluge koji pomažu ljudima, a da oni to stvarno žele i da imaju koristi od istih. Problem se ogleda u tome što takvi projekti rezultiraju velikim neuspjehom. Dodatni razlog je taj što lider nije siguran koji se problem nastoji riješiti niti na koji bi način njegova tehnika manipuliranja mogla pomoći u marketingu takvih proizvoda. Nerijetko dolazi do sukoba mišljenja među timom koji se bavi stvaranjem proizvoda i ciljanih kupaca kojima je namijenjen. Kako bi se izbjegli takvi problemi, poduzeće bi moralo uložiti iscrpna sredstva u istraživanje, razvoj i testiranje u svrhu osiguravanja unapređenja ljudskih života proizvodima, a da će ih istovremeno željeti koristiti i sam lider (Bekavac, 2021:22).

Dakle, proizvod ili usluga prodavača možda pomaže njegovim korisnicima, ali na kraju vjerojatno neće uspjeti jer samim kreatorima proizvoda nedostaju empatija i uvid potrebni za stvaranje nečega što korisnici uistinu žele.

5.3. Zabavljač

Zabavljač potvrđuje kako bi koristio proizvode i usluge, ali negira da će ti proizvodi ili usluge unaprijediti ljudske živote. Lideri su voljni koristiti proizvod, ali su svjesni da on može u maloj mjeri, ili čak nikako, unaprijediti život. Takvi proizvodi, iako rješavaju neke probleme, ne rješavaju one prave poput dosade ili potrebe za socijalizacijom. Riječ je o proizvodima čija se temeljna zadaća ogleda u zabavljanju korisnika čineći ih sretnijima. Primjeri takvih proizvoda mogu biti igraće konzole ili aplikacije za preslušavanje glazbe. Riječ je o proizvodima i aplikacijama čija je isključiva svrha provođenje slobodnog vremena ili rješavanje dosade korisnika. Zabava je veoma važan aspekt ljudskih života te donosi sreću koja pomaže povezati ljude i promijeniti svijet. Zabavljači raspolažu posebnim tehnikama manipuliranja za koje bi lideri morali imati znanja prije korištenja matrice manipulacija. Takvi proizvodi imaju specifičan „rok trajanja“. Primjerice, igrice mogu uživati popularnost u određenom vremenskom razdoblju, ali je mala vjerojatnost da će tomu tako biti zauvijek, a jednako vrijedi i za glazbene hitove. Važno je manipulirati potrošačima s tim podacima tako da u tom kratkom razdoblju što više koriste proizvod te da ga prošire na što veći broj ostalih korisnika. Značaj u ovom kvadrantu ne tiče se kvalitete ili važnosti pjesme ili igre, već

je važno taj proizvod što ranije ubaciti na tržište i iskoristiti sve potencijale dok je to moguće (Bekavac, 2021:23).

Dakle, zabavljači moraju izvući maksimum iz svog proizvoda ili usluge dok je još uvijek u trendu ili pronaći način za dodavanje varijacije ili novog zaokreta kako bi se zadržala zainteresiranost publike. U suštini, ponekad se kreatori samo žele zabaviti. Ukoliko kreator tehnologije koja može izazvati ovisnost napravi nešto što bi i sam koristio, ali ne može mirne savjesti tvrditi da poboljšava živote svojih korisnika, onda on stvara zabavu (Sapata, 2016).

5.4. Diler

Dileri na oba pitanja pružaju negativan odgovor. Kao što sama riječ *diler* ima negativnu konotaciju u društvu, tako je i ovaj dio matrice manipulacije onaj oblik manipulacije čiji se cilj ogleda u iskorištavanju kupaca za čim veći profit. Lider koji je diler svoj proizvod ne bi koristio te isti istovremeno ne unapređuje ljudske živote, a sama tehnika manipuliranja se svodi na to da je poduzeće svjesno kako proizvod nema pozitivne koristi. Cilj se ogleda u prodaji proizvoda i zaradi, a umjesto koristi za korisnika čak rezultat čak može biti suprotan, s negativnim utjecajima odnosno troškovima koje korisnici ili kupci ne očekuju. Nuđenje proizvoda bez ikakvog utjecaja na unapređenje ljudskih života moguće je okarakterizirati kao iskorištavanje kupaca. Nedvojbeno postoji novac kojeg je moguće zaraditi na stvaranju ovisnosti o nekom proizvodu ili usluzi kod ljudi, a mnoga poduzeća će nastojati doći do tog novca. Primjer legalnih poduzeća koji nude takve usluge su kladionice ili kasina. Jednako vrijedi i za dilere droge koji ne pripadaju legalnom obliku poslovanja, no služe se sličnom tehnikom manipuliranja svojih korisnika i marketingom. Obje vrste usluga potencijalno kratkoročno donose sreću ili zabavu, ali manipulira ih se tako da nikada ne prestaju koristiti proizvode. To u konačnici može imati veoma negativan utjecaj na njihov život. Pored toga, ukoliko je poduzeće legalno, ono ne razmišlja o posljedicama, već mu je jedini cilj manipulirati i iskorištavati što veći broj korisnika. Proizvodi nisu nužno izravno loši po korisnike, ali mogu imati skrivenu namjeru poput nekih vrsta igrica. Igrice prikriveno zabavljaju korisnike, ali zabava iziskuje kupnju posebnih valuta u igrici čime se stvara ovisnost, a u težnji za hranjenjem te ovisnosti troše sve više novaca.

Cilj poduzeća ogleda se u manipuliranju korisnikom kako bi on pomislio da su igrice jednostavna razonoda, ali u stvarnosti pretvaraju se u ovisnost i nekontroliranu potrošnju. Proizvod koji stvara ovisnost, a istovremeno ne pruža baš nikakav oblik unapređenja života, a sam lider ga ne bi koristio,

može narušiti imidž poduzeća te izazvati izbjegavanje korištenja njegovih proizvoda. Proizvodi će se možda prodavati i u velikim količinama, no takvo poslovanje potencijalno je veoma promjenjivo i nikada se ne zna u kojem trenutku će potražnja za proizvodom i dalje postojati te koliko dugo će proizvod biti zanimljiv korisnicima. Mala je vjerojatnost za uspjeh na dugi rok, a mogućnost dosezanja lojalnih korisnika koji će širiti pozitivan glas je veoma mala (Bekavac, 2021:24-25). Dakle, diler je tip osobe koja stvara nešto samo da bi zaradila novacm tj. profit mu je jedan i jedini cilj. Proizvod ili usluga nisu korisni i kreator ih ne bi koristio.

6. Studije slučajeva primjene manipulacije u velikim poduzećima

Manipulacija je neizbježna u poslovanju, a pritom je bitno s kojim se ciljem provodi te na koji način. Korištenje tehnika manipuliranja poznata je i ustaljena praksa, osobito u poznatim i velikim globalnim poduzećima. U ovom dijelu rada pružaju se neki od primjera takve prakse u velikim svjetskim poduzećima čime se i praktično obogaćuje prethodno izložene teorijske postavke.

6.1. Steve Jobs, Apple

S obzirom da je Steve Jobs zasnovao jednu od najvažnijih organizacija današnjeg vremena, nedvojbeno se može reći da je znao kako postići ono što mu je potrebno. Koristio je mješavinu manipulativnih strategija kako bi naveo pojedince da misle kako su njegova vlastita uvjerenja stvarno ispravna (Khalid, 2017). Steve Jobs se smatra genijem, ali svatko može naučiti ponešto iz njegove taktike. Jobs se suočio s mnogim preprekama kako bi Apple i Pixar podigao na noge. No, imao je jedinstven način izrade vlastite stvarnosti, „polje izobličenja“ koje je koristio da uvjeri ljude kako su njegova osobna uvjerenja zapravo činjenice, pa je tako poguravao svoja poduzeća. Iskazivanje emocija je bilo ključni dio Jobsove tehnike. Ključ procesa prodaje, sebe ili proizvoda, leži u uvjeravanju drugih da kupe ideje. Kada se Steve Jobs vratio u Apple za svoj drugi angažman 1997. godine, odmah se bacio na posao pokušavajući osnažiti poduzeće koje je patilo od previše proizvoda i premalo usmjerenja. Jobs je pozvao Appleove vrhunske zaposlenike u dvoranu i, u kratkim hlačama i tenisicama, ustao na pozornicu zamolivši sve da mu kažu „što nije u redu s ovim mjestom“. Nakon nezadovoljavajućih odgovora, Jobs je sve prekinuo tvrdeći: „To su proizvodi! Pa što nije u redu s proizvodima? Proizvodi ne valjaju!“ Ljudi bi prihvatili Jobsove ideje jer je on uvijek bio ozbiljan u onome što je rekao. Kako je kasnije rekao svom biografu: „Mislim da nisam bezobziran prema ljudima, ali ako nešto nije u redu, kažem im u lice. Moj je posao da budem iskren. Znam o čemu govorim i obično se pokaže da sam u pravu. To je kultura koju sam pokušao stvoriti. Brutalno smo iskreni jedni prema drugima.“ Prije nego što je Apple pokrenuo iTunes 2001. godine, Jobs se susreo s desecima glazbenika u nadi da će privoljeti izdavačke kuće da se pridržavaju iTunes plana. Jedan od ljudi s kojima se Jobs obratio bio je istaknuti trubač Wynton Marsalis. Također je koristio mješavinu manipulativnih taktika kako bi ostvario svoje ciljeve, osobito na sastancima u upravnom odboru s nekim od najmoćnijih rukovoditelja poduzeća na svijetu (Smith, 2019).

Steve Jobs imao je nevjerojatnu radnu etiku. Kada se vratio u Apple 1997. godine, radio je od 7 do 21 sat svaki dan, budući da je i dalje vodio Pixarove operacije. Neumorno je radio, a bolovao je od bubrežnih kamenaca. Inzistirao je na motiviranju obaju poduzeća dosljednim pojavljivanjem i guranjem ljudi da naprave najbolje moguće proizvode, a oni su ga poštovali zbog toga. Ljudi neprestano traže odobrenje za svoje postupke tako da vrlo dobro reagiraju na naklonost. Kada im se ona pruža, nadalje žude za njom. Iz Jobsove biografije stoji: „Jobs je mogao zavoditi i šarmirati ljude po volji, a on je to volio raditi. Ljudi kao što su (bivši izvršni direktori Applea) Amelio i Sculley dopustili su sebi da vjeruju da, budući da ih je Jobs šarmirao, to znači da ih voli i poštuje. Bio je to dojam koji je ponekad poticao neiskrenim laskanjem onima koji su toga gladni. No, Jobs bi mogao biti šarmantan ljudima koje je mrzio jednako lako kao što bi mogao biti uvredljiv prema ljudima koji su mu se sviđali” (Smith, 2019).

Steve Jobs nije bio uvijek u pravu, ali je bio majstor u uvjeravanju ljudi da jest. Čvrsto se držao jednog stava, a ukoliko je nečiji zapravo bio bolji od njegovog, ne samo da on to ne bi priznao, već bi ga prisvojio što bi druge izbacilo iz ravnoteže. Bud Tribble, bivši Mac inženjer, imao je ovo za reći u Jobsovoj biografiji:

„Samo zato što vam kaže da je nešto grozno ili sjajno, to ne znači nužno da će se tako osjećati i sutra. Ukoliko mu iznesete novu ideju, obično će vam reći da misli kako je glupa. No, ako mu se to zaista sviđa, točno tjedan dana kasnije će vam se vratiti i predložiti vam vašu ideju, kao da ju je on smislio.”

Primjer: kada je Apple odlučio otvoriti maloprodajne trgovine za svoje proizvode, Jobsov potpredsjednik za maloprodaju Ron Johnson došao je na ideju o *Genius Baru* u kojem bi radili „najpametniji Mac ljudi”. Isprva je Jobs tu ideju nazvao ludom tvrdeći: „Ne možete ih nazvati genijima. Oni su geekovi.” Sljedećeg dana, Appleovom glavnom savjetniku je rečeno da brendira naziv *Genius Bar* (Smith, 2019).

Jobsov drugi pristup bio je potpuno ignoriranje okolnosti koje su mu stvarale neugodnosti. Nadalje, ova se strategija pokazala u velikoj mjeri uvjerljivom. Chrisann Brennan, majka Jobsove kćeri Lise, prikazala je ovu strategiju u svojim memoarima kazavši: „Postojala je skupina pojedinaca koji su željeli zaštititi njegovu kuću u Woodsideu zbog njezine vrijednosti, međutim, Steve ju je želio srušiti. Dopustio je da ta kuća propada kroz godine na način da se više ne može spasiti. Stoga, nečinjenjem je dopustio da propadne“ (Khalid, 2017).

U trenutku kada se Jobs vratio u Apple, iskoristio je svoj utjecaj do punog potencijala, tražeći ostavku praktično cijele uprave ili se u suprotnom „neće vratiti u ponedjeljak“. Oni su otišli, a zahvaljujući mogućnosti odabira vlastite uprave, Jobs je imao mogućnost kontrolirati Appleove naredne zadatke, čineći poboljšanja poput iPod-a zamislivima. Jobs je promatrao opsežnost „etičkog zastrašivanja“ te njegov cilj za Apple nije bio pobijediti konkurenciju ili profitirati na način da ima najbolji proizvod. Radio je s mnogobrojnim umjetnicima i organizacijama kako bi promovirali Appleove proizvode na najbolji mogući način, a ta simbolika i zvučnost su imala utjecaj na prodaju. Zahtijevao je da proizvodna procedura za sva Appleova osobna računala bude srezana s četiri mjeseca na dva mjeseca. U svakom slučaju, kada su ovi naizgled mali izbori konačno bili posloženi, to je imalo utjecaj kao da se radilo o religiji u odnosu na bilo koju drugu tehnološki naprednu organizaciju. Klijente je uvjerilo kako Apple stavlja njihove interese u prvi plan, a to se vratilo na način da oni pokriju više troškove proizvodnje i opasnu lojalnost brendu (Khalid, 2017). Ovaj kompleksni i slojeviti slučaj primjer je pozitivne primjene manipulacije u smislu dobrobiti za poduzeće s obzirom na neosporivi uspjeh Apple-a.

6.2. Scott Thompson, Yahoo

Slučaj Scotta Thompsona jednako je šokirao dioničare i medije zbog drskosti njegove manipulacije i nedostatka nadzora koji je to omogućio. Thompson je doveden kao novi izvršni menadžer Yahoóa početkom 2012. godine u pokušaju da se pomogne kompaniji čije je poslovanje bilo poljuljano. Do svibnja je grupa dioničarskih aktivista navela da je Thompson uljepšao svoj životopis tvrdeći da ima diplomu informatike uz diplomu računovodstva, dok je imao samo diplomu računovodstva (Segal, 2021). Ovo je primjer negativne manipulacije u vidu korporativne laži skrivanjem istinitih informacija.

Thompson je ovu manipulaciju okarakterizirao kao „nenamjernu“. Prvo je tvrdio kako nije svjestan nepostojeće diplome iz informatike koja je bila u njegovom životopisu više od sedam godina, a zatim je igrao igru okrivljavanja, tvrdeći da su *Heidrick & Struggles* (vodeći američki pružatelj usluga traženja rukovoditelja na višim razinama, oblikovanja kulture i savjetodavnih usluga za liderstvo) ubacili pogrešan detalj. Što je još važnije, budući da su se lažne informacije pojavile u podnescima Komisije za vrijednosne papire i burze, poduzeće i sam Thompson bili su podvrgnuti disciplinskim ili pravnim postupcima. Thompson je dobrovoljno odstupio s mjesta glavnog

izvršnog menadžera u svibnju 2012. godine. Ubrzo nakon toga postao je izvršni menadžer poduzeća ShopRunner (Segal, 2021).

Moguće je tek nagađati što bi bilo da Thompson nije lagao i da je ostao raditi u Yahoo-u. Možda bi tada poduzeće opstalo ili čak naraslo. Sada to ostaje nepoznanicom jer je sljedeći izvršni menadžer Yahoo-a, koji je nastupio nakon velike pompe, ostavljen u nemilosti i tvrdi se da je naštetio poduzeću u tolikoj mjeri da je nepovratno uništeno. Kada je netko lider, on nije samo zadužen za dobrobit organizacije, već i za one koji se ugledaju na njega (Prayukth, 2020).

6.3. Ed Catmull, Pixar

Ed Catmull je bivši izvršni direktor Pixara i autor Creativity Inc. Catmull se ponosio time što je „institucionalizirao kreativnost”. Tvrdio je kako je njegov je posao zaposliti najbolje talente i ukloniti prepreke kreativnosti. Jedna od njegovih izjava je sljedeća: „Koja je svrha zapošljavati pametne ljude ako ih ne ovlastite da poprave ono što je pokvareno?“. Catmull je smatrao kako nije potrebno mijenjati plaću njegovih zaposlenika te se pobrinuo za to da one ostanu ispod tržišne vrijednosti. Catmull inzistira na tome da je to učinio za „dugoročnu dobrobit poduzeća“. Pobjednički timovi su privlačni, a izmanipulirani zaposlenici imaju želju biti dijelom istih. Problem je što članovi pobjedničkog odnosno idealnog tima nemaju idealnu plaću, već je ona ista kao plaće ostalih zaposlenika. Imati jednaku plaću kao ostali pretpostavlja da zaposlenici nisu dijelom pobjedničkih timova, već iste organizacije kao i drugi, a manipulira se njihovim osjećajima kako bi se osjećali kao bolji i kako bi bili motiviraniji za posao. Potonja tehnika funkcionira na način da se navede ljude da se osjećaju zadovoljnima što su dijelom posebnog tima te će oni tada više raditi kako bi im se nastavilo laskati. Pored toga, ukoliko se lider postavi kao dobar sudac, ljudi će raditi kako bi izbjegli osjećaj da su nedovoljni dobri te će tada ispuniti očekivanja lidera (Buffalmano, 2019).

6.4. Peter Thiel, PayPal

Peter Thiel je stave kako osnivači poduzeća kreiraju kulturu nalik mafiji ili kultovima. Za mafiju je poznato da funkcionira na način da svoju organizaciju smatra obitelji te ima naglašeni osjećaj pripadnosti među članovima. Taktika u kojoj se manipulira zaposlenicima da se osjećaju kao dijelom obitelji uglavnom pretpostavlja zamjenjivu radnu snagu koja je odskočna daska za uspjeh poduzeća, a za koji oni neće biti nagrađeni (Buffalmano, 2019).

U poduzećima se često kao vid manipuliranja koristi taktika objašnjavanja zaposlenicima kako svi pripadaju jednom timu. Nerijetko se koristi u start-upovima i mladim poduzećima pri čemu često nalikuju na mafije kao organizacije. Manipulacija funkcionira tako da lider dijeli ista mišljenja sa svojim zaposlenicima, zajedno provode vrijeme u kafićima i na izletima te zajedničkim snagama rade promjenu u svijetu kroz poduzeće. Oblik manipulacije „mi smo obitelj“ uključuje:

- Uporabu specifičnih naziva za zaposlenike na nižim pozicijama.
- Otvorenost menadžmenta prema svijetu, neformalnu kulturu u poduzeću itd.
- Antihijerarhijski stav i opuštenu atmosferu.

Manipulacija kod *startup*-ova nalikuje onima u ostalim poduzećima. Nastoji se utjecati na zaposlenike na način da oni ostvaruju što bolje rezultate dok im poduzeće za uzvrat pruža što manje. Poduzeća zaposlenicima manipuliraju zabavama, pićem, igrama, ali pritom je riječ o najjeftinijoj hrani i piću koje mogu pronaći. Zabave su obvezne jer se zaposlenici koji ne prisustvuju neće smatrati kao dio „obitelji“. Lider na vrlo jednostavan način vrši manipulaciju zaposlenicima, stvarajući dojam neformalnog i opuštenog okruženja kako bi se opustili te posao doživjeli manje dosadnim i stresnim. Lider uvijek ima moć neovisno o opuštenijoj atmosferi okruženja. U slučaju da se netko ne pokaže dobrim radnikom, on vrlo jednostavno može biti otpušten, neovisno o dojmu da je dijelom obitelji. Potonje implicira kako je posao uvijek glavni prioritet. Stvaranjem obiteljske atmosfere zaposlenicima se, koji su vrlo često zamjenjivi, nameće da prema organizaciji moraju imati obveze kao i prema svojoj obitelji. U odnosu takve prirode najviše profitira lider ili vlasnik. Što je menadžer na višoj razini upravljanja, veća je vjerojatnost da će primjenjivati ovu tehniku manipulacije (Buffalmano, 2019).

6.5. Ray Kroc, McDonald's

Ray Kroc bio je orkestrator najvećeg lanca brze hrane McDonald's. Uočivši mali štand s hamburgerima koji su vodila dva brata, Dick i Mac McDonald, Kroc je odmah uvidio potencijal i priliku u tome da se pridruži ovoj maloj montažnoj liniji i izgradi ih na stotine diljem zemlje. Raya Kroca je Time 100 proglasio jednim od najvažnijih ljudi stoljeća. Nije važan samo smjer djelovanja, već i pridržavanje odabranog smjera. Učinkoviti lideri moraju nastaviti gurati sebe i druge prema cilju. Ray Kroc kao lider opisan je kao „dinamit koji je nemilosrdno vodio poduzeće“ (Kirkpatrick i Locke, 1991:51). U svom je liderstvu primjenjivao praksu negativne i pozitivne manipulacije.

Manipulirao je svojom pozicijom kako bi u suštini oduzeo poduzeće nedužnoj braći McDonald's. Narušio je povjerenje ljudi koji su mu dali šansu. Iako je bio uporan lider koji je naporno radio, prekršio je ugovor s braćom i natjerao ih da mu vjeruju kako će ispoštovati svoju riječ dok je sklapao dogovor. Ray je vjerovao da varanje, laganje i nepoštivanje etičkog kodeksa omogućavaju mnogim ljudima uspjeh.

Dobar lider motivira druge na unapređenje svojih vještina kako bi se ostvarili ciljevi. Oni kreiraju strategije s timovima i kolegama kako bi ubrzali rast poduzeća. Ono što je Raya izdvajalo od njegovih suvremenika bila je njegova sposobnost da ljude natjera da rade svojevolumno ono što je on želio, iako je on tip lidera koji ne bi od nikoga tražio stvari koje on sam nije voljan ili u stanju učiniti. Poznato je da je brisao podove i čistio WC za franšize tijekom otvaranja trgovina u ranim danima McDonaldsa. Ključ za Rayev sveukupni uspjeh je njegov zarazni entuzijazam koji je privlačio ljude k njemu. Bilo da se radilo o potencijalnim partnerima franšize, zaposlenicima, dobavljačima ili ulagačima, imao je određeni način da se ljudima dopadne i da prihvate njegove ideje. Očito mu je ta sposobnost pomogla da proda milijune papirnatih čaša talijanskim i poljskim vlasnicima restorana na ulicama Chicaga dok je bio prodavač. Smatrali su ga velikim pripovjedačem, socijalizatorom i bio je dobar na riječima (Jun, 2015).

Kada je riječ o odnosu prema zaposlenicima, pravila i procedure pokrivaju svaki aspekt poslovanja eliminirajući mogućnost odlučivanja za zaposlenike. Također, zaposlenici nemaju pravo na odmor ni kada nema punih redova jer je Ray Kroc bio opsjednut čišćenjem. Inzistirao je da njegovo osoblje konstantno čisti područja na koja nitko ne bi ni pomislio te je oprema za čišćenje osnovni dio opreme za zaposlenike. Iako se posao lako savladavao, pogrešno je misliti da je bilo jednostavno obavljati ga. Većina zaposlenika radi honorarno, a često se od njih traži da odrade prekovremene sate pri čemu je često riječ o velikom broju sati. Identifikacija s restoranom i ostalim članovima osoblja potiče se stvaranjem novog oblika kolektiva. Radnici se potiču da o sebi razmišljaju kao o dijelu tima, a menadžeri se potiču da izjednače upravljanje restoranima s treniranjem tima. Čak i ogorčeniji zaposlenici koji su imali ono što menadžment opisuje kao 'negativne' stavove i dalje bi naporno radili kako bi zadržali poštovanje svojih kolega. Mnogi od komentara radnika i menadžera odražavali su izrazito paternalističku prirodu radnog odnosa na čijem je poticanju uprava radila. Međutim, bilo bi pogrešno pretpostaviti da je zadatak menadžera da zaposlenike održe sretnima jednostavan, odnosno da radnicima pruži osjećaj postignuća i priznanja dok su sami pod čvrstom

kontrolom starijih osoba i sustava. Njihova sloboda djelovanja također je ograničena strogim pravilima o rasporedu i potrebama restorana koje moraju biti ispred potreba pojedinaca (Royle i Towers, 2002:58).

Nadalje, u razdoblju kada je Kroc bio na čelu McDonalds-a poduzeće se suočilo s nizom tužbi glede krađe plaća zaposlenicima. Pokazalo se kako je veliki udio zaposlenika bio u tolikoj mjeri slabo plaćen da su preživljavali uz državne poticaje (Buffalmano, 2019). Može se zaključiti kako se liderstvo Raya Kroca u velikoj mjeri temeljilo na manipulaciju zaposlenicima.

6.6. Pizza Hut

Pizza Hut može poslužiti kao primjer negativne manipulacije zaposlenicima putem prijetnji. Menadžer Pizza Huta u Floridi prijetio je da će kazniti zaposlenike koji se žele evakuirati prije uragana Irma koji je zadesio to područje 2017. godine. U poruci koja je postala viralna na društvenim mrežama, menadžer ovog popularnog lanca pizza na Floridi postavio je stroga pravila za zaposlene dok se država pripremala za snažnu oluju. U njoj je stajalo: „Ako se želite evakuirati, morat ćete pričekati 24 sata pred-olujnog „razdoblja mirovanja“ prije nego budete ponovno raspoređeni. NE MOŽETE se evakuirati u petak zbog oluje koja je najavljena za utorak! Neprijavlivanje za ove smjene, bez obzira na razlog, smatrat će se nedojavlivanjem/nepojavlivanjem.” Poruka je započela s naglaskom na to kako je prioritet poduzeća sigurnost tima, ali da također ima odgovornost prema zajednici da budu tu kada je to potrebno te kako ova poruka služi kao vodič koji bi osigurao da se ispune oba očekivanja.

U poruci se dodaje da se u slučaju evakuacije zaposlenici moraju vratiti u roku od 72 sata. Katastrofalna oluja probila se rano u ponedjeljak pretvarajući ulice u rijeke i uzrokujući srušena stabla i dalekovode. Kritičari su osudili politiku trgovine na društvenim mrežama tvrdeći da bi takva ograničenja mogla ugroziti živote njihovih radnika. Neki su čak tražili i smjenu menadžera.

Ljudi na Twitteru su osudili ovaj potez prepoznavši kako *pizza* nije važnija od ljudi. Kada se ljudi osjećaju cijenjenima i zbrinutima, oni svoj posao obavljaju sa snažnom motivacijom, dubokim osjećajem za smisao i velikim angažmanom. Uporaba prijetnje kao manipulativne tehnike nad zaposlenicima ugrozila je imidž poduzeća. Poduzeće se javno ispričalo, no nije se izjasnilo glede kažnjavanja ovog lidera.

6.7. Elizabeth Holmes, Theranos

Elizabeth Holmes bila je CEO start-up poduzeća Theranos. Osnovala ga je 2003. godine kako bi razvila prijenosnu tehnologiju za testiranje krvi koja provodi širok raspon testova koristeći samo ubodnu količinu krvi. Ova tehnologija testiranja krvi bila je vrlo funkcionalna, prikladna, pristupačna i jeftina. Imala je transformirajući potencijal u medicinskoj dijagnostičkoj industriji. Između 2013. i 2015. godine poduzeće je izašlo na burzu i prijevarom prikupilo 700 milijuna dolara investicijskog kapitala. Ulaganja su podigla vrijednost poduzeća na 9 milijardi dolara, a Elizabeth je postala najmlađa poduzetnica milijarderka. Idila i poduzeće raspali su se 2018. godine kada su centri za kontrolu u zdravstvu oduzeli Theranosovu licencu za rad, a proširile su se tvrdnje da je Holmes namjerno obmanula investitore i pacijente u pogledu održivosti i istinitosti tehnologije (Malone, 2021).

Posjedovala je mnoge od klasičnih karakteristika koje se obično povezuju s karizmatičnim liderima: zadivljujuću optimističnu viziju budućnosti, iznimno visoku razinu samopouzdanja i komunikacijske vještine obilježene sposobnošću modulacije glasa i hipnotiziranja drugih svojim prodornim kontaktom očima. Sa samo 22 godine Holmes je uspjela uvjeriti impresivnu skupinu koja je uključivala njenog bivšeg profesora na Sveučilištu Stanford, političare, ekonomiste i ministra obrane James Mattis i dr. kako bi prihvatili njezinu viziju da će promijeniti svijet zdravstvene skrbi (Malone, 2021).

Njezin pretjerani optimizam i rani uspjesi koji su uvjerali druge da budu dio njezina tima, doveli su do snažnog uvjerenja u njezinu vlastitu neranjivost. Iako nije imala duboko znanje potrebno za istinsko razumijevanje inženjerskih zahtjeva koji stoje iza stvaranja minijaturiziranog sustava za analizu krvi, počela je vjerovati u vlastitu laž pokazujući tako karakteristike narcističkog poremećaja osobnosti. Holmes je nastojala učiniti sve što je potrebno kako bi prikrila nedostatke u dizajnu i sačuvala svoju moć i imidž vizionara. Odbijala je i skrivala informacije koje nisu bile u skladu s uspjehom koji joj je trebao i laskanjem za kojim je žudjela. Nažalost, njezina opsesija da prikrije ozbiljne nedostatke u svom dizajnu dovela je živote ljudi u opasnost (Malone, 2021).

Promatrajući ovaj slučaj može se reći: „Institucija je to dopustila, a najviši čelnici su to omogućili”. Pod takvim uvjetima stvara se nevjerojatno toksično okruženje koje dopušta neetično ponašanje, a ponekad je čak i potaknuto kod ljudi koji bi inače mogli biti sami po sebi dobri. U članku Harvard

Business Review „Zašto etični ljudi donose neetičke izbore”, autor Ron Carucci predstavlja pet razloga zbog kojih se to može dogoditi (Cooney, n.d.):

- nesigurno je progovoriti sa psihološkog aspekta;
- postoji preveliki pritisak da se postignu nerealni ciljevi izvedbe;
- konfliktne ciljevi izazivaju osjećaj nepravde;
- etika nije usredotočena na normu organizacije;
- nije postavljen pozitivan primjer.

U priči o Theranosu, čini se da su svi ovi čimbenici odigrali važnu ulogu u etičkoj klimi organizacije. Ti čimbenici utječu na zaposlenike na svim razinama organizacije i njihovu spremnost ili sposobnost da daju povratne informacije, komuniciraju zabrinutosti ili prijave pogreške ili opasnosti. Kada ne postoji suglasnost ili usklađenost o tome kako treba rješavati etička pitanja u organizaciji, to stvara nesigurnost i strah te na kraju dopušta da loše stvari ostanu neprovjerene.

6.8. Brian Chesky, Airbnb

Mnogi ljudi prepoznaju da pripovijedanje može biti učinkovitiji motivator od opisivanja skupa činjenica. Koristeći protagonista kao središnju točku za davanje lekcije, pripovjedači potiču ljude da se projiciraju u slične situacije. Neki od najučinkovitijih lidera današnjice koriste pripovijedanje. Brian Chesky, suosnivač Airbnb-a, na pobjednički način koristi svoja iskustva s putovanja iz djetinjstva i svoj odnos s majkom kako bi objasnio suštinu njegovog poduzeća. Visoko etični lideri, sputani strahom od manipulacije onima oko sebe, odriču se vrlo uvjerljivih alata. Analogija, metafora, pripovijedanje, planiranje scenarija i pozivanje na emocije mogu se upotrijebiti za dostojne ciljeve (Lidow, 2019).

Kada je izvršni direktor Airbnb-a Bryan Chesky pokrenuo *Trips*, uslugu koja korisnicima Airbnb-a omogućuje rezerviranje obilazaka i iskustava, također je održao poučnu lekciju o pripovijedanju. Mnogi su se korisnici rasplakali na fotografije Cheskyja iz djetinjstva kako ljubi mamu na plaži. Bili su namjerno navučeni. Sama usluga također je osmišljena namjerno s pričom kao inspiracijom. *Trips* je inspiriran slavnom mitologom Josephom Campbellom i njegovim „putovanjem heroja“. Prema Cheskyju: „Likovi započinju priču u svom običnom svijetu. Oni prelaze prag, poput

Čarobnjaka iz Oza, u ovaj novi čarobni svijet gdje susreću ljude. Imaju trenutak transformacije i vraćaju se u običan svijet” (Emmerson, 2019).

Chesky tvrdi da je shvatio da su zajednički smještaj i mjesta, Airbnb-ove glavne usluge, samo dio putovanja te da se ljudi sjećaju čarolije iskustva. Zapaža se kako Chesky od samog početka stvara prisan odnos sa svojom publikom, dijeleći fotografije i uspomene, tražeći od publike da se svjesno prisjeti svojih vlastitih. Usluga stvaranja čarobnih doživljaja tada se uvodi prirodno i lako jer su uključeni mašta, sjećanja i emocije publike. Prema matrici manipulacije Chesky bi se mogao opisati kao facilitator s obzirom na to da bi i sam koristio ovu uslugu (referenca na sliku s mamom na plaži) te ona unapređuje ljudske živote jer sjećanja s putovanja pružaju nezaboravna iskustva koja obogaćuju duh svakog čovjeka. Taktika pripovijedanja pomogla je Airbnb-u da publika shvati kako njihov proizvod nije *web* stranica, već usluga iz stvarnog svijeta.

6.9. Dave Paul, Pluckers Wing Bar

E-mail kojeg je poslao CEO tekšaškog lanca pilećih krilca Pluckers Wing Bar uputio je zaposlenike na Glassdoor, *web* stranicu na kojoj zaposlenici recenziraju poslodavce, da objave pozitivne recenzije za ovo poduzeće. Nažalost po restoran, ta se strategija izjalovila. Poruku je na Redditov popularni *antiworks* forum objavio anonimni korisnik koji je tvrdio da je zaposlenik poduzeća.

„Moj CEO traži od nas da manipuliramo recenzijama na Glassdoor-u”, napisao je aktivist. Objavio je snimku zaslona e-pošte koju je poslao Dave Paul, suosnivač i vlasnik poduzeća Pluckers, koje ima 31 lokaciju u Teksasu i Louisiani.

U poruci upućenoj uredskom timu restorana stajalo je: „Željeli bismo da svi stvorite račun na Glassdoor-u ako ga već nemate, i ispunite pozitivnu recenziju za svoj posao u Pluckersu. Svi se nadamo da ćete to i učiniti. Također se nadamo da će nam to stvarno pomoći da podignemo ocjenu na Glass Door-u kako bi nam olakšali zapošljavanje sjajnih ljudi.“ E-mail je također pozvao zaposlenike da neopravdano utječu na recenzije poduzeća ostavljajući više od jedne recenzije po *web*-stranici. „Ukoliko želite koristiti više adresa e-pošte, zapravo možete ostaviti više od jedne recenzije što bi bilo još korisnije”, stajalo je u e-mailu.

Na Redditu je neimenovani zaposlenik koji je procurio e-poštu rekao da je poduzeće “imalo poteškoća sa zadržavanjem zaposlenika tijekom pandemije i spremno je isprobati sve taktike osim boljeg plaćanja i pružanja boljih beneficija (Louisiana News, 2022).

Može se reći kako je ovdje lider upotrijebio taktiku poticanja osjećaja krivice jer se neizravno nameće kako poduzeće neće polučiti uspjeh u zapošljavanju najboljih ljudi ukoliko ne poslušaju danu uputu za ostavljanje lažnih pozitivnih recenzija te će to samim time biti onda njihova krivica. Također je tvrdio kako je to sve u cilju mogućnosti zapošljavanja sjajnih ljudi, a ne kako je to u cilju njegove zarade.

Ovdje primjena taktike manipulacije nije polučila uspjeh jer CEO nije bio spreman sam preuzeti odgovornost za napredak poduzeća. Položaj lidera iziskuje odgovornost. Lako je steći naviku okrivljavanja drugih za pogreške i stvarati isprike za izbjegavanje određenih zadataka. Kultura okrivljavanja unutar organizacije šteti produktivnosti i kvaliteti rada. Razbija društvene strukture radnog mjesta, suprotstavljajući zaposlenike jedni drugima i uklanjajući povjerenje. Umjesto da potiče suradnju, kreativnost i podršku, okrivljavanje i opravdavanje dovodi do toga da se zaposlenici osjećaju ranjivima i nedovoljno posvećenima svom poslu. Upravo je iz tog razloga ovaj zaposlenik javno objelodanio taktiku svog CEO-a.

7. Zaključak

Manipulacija je jedan kompleksan pojam kojem zbog toga nedostaje jedna jasna definicija, a može poprimiti raznovrsne kontekste u raznovrsnim životnim situacijama. Ovaj nedostatak jasne definicije posebno je upečatljiv s obzirom na sveprisutnost manipulacije kao oblika utjecaja. Također postoje raznovrsni razlozi za manipuliranje: kontrola, nisko samopouzdanje, ego, osobna korist i izbjegavanje. U poslovanju to su motiviranje zaposlenika, vođenje procesa te ciljanje krajnjeg rezultata.

Većini ljudi manipulacija predstavlja pojam negativne konotacije. Na radnom mjestu često se odnosi na tehniku vodstva koja prisiljava ljude da rade ono što lider želi od njih, no postoji i pozitivan aspekt. Dobri lideri uvijek traže načine kako zadržati svoje timove angažiranim i motiviranim. To je vitalni dio profesionalnog razvoja zaposlenika, s mnogim prednostima i za pojedinca i za organizaciju. Pozitivno manipuliranje zaposlenicima može biti učinkovit alat za upravljanje. Korištenje pozitivnog oblika manipulacije za motiviranje zaposlenika prema njihovim ciljevima može pomoći poboljšati njihov učinak i omogućiti timovima da postignu organizacijske ciljeve.

Može se zaključiti kako manipulacija ima značajnu ulogu u području liderstva i organizacijskog ponašanja. Organizacije vode lideri koji ponekad prakticiraju manipulaciju kao alat za kontrolu zaposlenika. Manipulativno liderstvo može se opisati kao stil liderstva kojeg lideri koriste kada pokušavaju postići organizacijske ciljeve iskorištavanjem slabosti zaposlenika. Zahtjevi, potrebe i aspiracije zaposlenika koriste se kao alati za postizanje organizacijskih ciljeva. Lideri nekada manipuliraju zaposlenicima uvjeravajući ih da rade stvari koje inače ne bi pokušali učiniti.

Manipulacija je sveprisutna kako u životu tako i u poduzećima te timovima, kako ona pozitivna tako i negativna. Lider bi trebao biti svjestan granice manipulacije kako bi izbjegao nezadovoljstvo i negativne osjećaje kod sljedbenika s obzirom na to da potonje utječe na ostatak tima. Manipulacija uistinu jest korisna i potrebno ju je primjenjivati oprezno i u određenoj mjeri kako bi se izbjegle negativne posljedice i ugrožavanje ostvarenja ciljeva poduzeća.

Postoje brojna područja potencijalnih sukoba interesa u radnim odnosima. Organizacije imaju tendenciju manipulirati zaposlenicima tako da odbace svoje individualne interese u korist interesa grupe i to nije uvijek nužno pogrešno. No, često se događa da poduzeće profitira manipulativnim ponašanjem i zaposlenicima, dok zaposlenik ne profitira uvijek u jednakoj mjeri.

Manipulacija služi mijenjanju nečijeg ponašanja te nije ugodan osjećaj kada netko nekoga pokušava natjerati da učini nešto što inače ne bi. Ipak, manipulacija ne može uvijek biti loša. U suprotnom, kako bi se mogao objasniti uspjeh brojnih poduzeća vrijednih više milijardi dolara koja se uvelike oslanjaju manipulativne tehnike? Neki od takvih primjera pruženi su u empirijskom dijelu rada odnosno u izloženim studijama slučajeva. Iz njih je jednostavno razgraničiti kada i u kojoj mjeri su tehnike manipulacije pozitivne i/ili uspješne u smislu napretka poduzeća, a kada to nisu. Primjeri uspješne primjene tehnike manipulacije jesu: Steve Jobs, Brian Chesky i Ray Kroc. S druge strane, lideri koji su koristili negativnu manipulaciju i bivali razotkriveni jesu Elizabeth Holmes, Dave Paul, Pizza Hut i Scott Thompson.

Literatura

Knjige i znanstveni članci:

1. Auvinen, T.P., Lamsa, A., Sintonen, T., Takala, T. (2013). Leadership Manipulation and Ethics in Storytelling, *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, str. 415-431.
2. Adams, L.E., Al Zaabi, I., Williams, M. (2022). Turning Bad Leaders into Good Leaders: Diminishing the Theory X Style, in: Mario Franco (ed.), *Leadership - New Insights*. Vienna: IntechOpen
3. Berne, E. (2010). *Koju igru igraš?*. Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.
4. Ćurčić, R., Prebiračević, V., Vasić, N. (2013). Manipulacija komunikacijama u svrhu mobinga. *FBIM Transactions* Vol.1 No.1, str. 74-84.
5. Davidhizar, R. (1989). Participative management: the power of positive manipulation. *Todays OR Nurse*, 11(11), str. 18-25.
6. Handelman, S. (2009). *Thought manipulation: The Use and Abuse of Psychological Trickery*. Santa Barbara: Greenwood publishing group
7. Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A. (1991). Leadership: Do Traits Matter. *The Executive*, Vol. 5, No. 2, str. 48-60.
8. López Buenaño , F. (2010). Embuste, manipulación y realismo mágico en el liderazgo politico. *Polémika*, 1(3), str. 48-61.
9. Lukes, S. (2005). *Power. A radical view*. Basingstone/New York: Palgrave Macmillan
10. Prayukth, K.V. (2020). *Cracking the Emerging Tech Code: 17 Steps to a Rewarding Career in Emerging Technologies*. Noida: BPB Publications
11. Royle, T., Towers, B. (2002). *Labour Relations in the Global Fast-Food Industry*. London and New York: Routledge
12. Schütz, A. (1998) Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self-presentation: A taxonomy. *The Journal of Psychology*, 132, str. 611-628.
13. Srša, I. (2016). *Komunikacijsko manipuliranje*. Varaždin: Sveučilišni centar u Varaždinu
14. Susser, D., Roessler, B., Nissenbaum, H. (2019). Online Manipulation: Hidden Influences in a Digital World. *4 Georgetown Law Technology Review* 1, str. 1-45.
15. Škarica, J. (2017). *Važnost i uloga komunikacije u srednjim i velikim organizacijamatijekom procesaupravljanja promjenama*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

16. Torka, N., Zagelmeyer, S. (2015). Malignant manipulation at work: a qualitative exploration of strategies and tactics, *Studies of Organisational Management & Sustainability*, 1 (2), str. 143-169.
17. Wrong, D. (2004). *Power. Its forms, bases and uses*. London: Basil Blackwell

Internetski izvori:

1. Bacal, R. (2020) Bullying Manipulation at Work. [Online] Raspoloživo na: <https://medium.com/leading-and-managing/bullying-manipulation-atwork-managements-responsibility-5bbd2430ddd2> [pristupljeno: 10. lipnja 2022].
2. Barrios, L. (2021) Liderazgo vs Manipulación: ¿Cuál es mejor para tu gestión? [Online] Raspoloživo na: <https://es.linkedin.com/pulse/liderazgo-vs-manipulación-cuál-es-mejor-para-tu-gestión-barrios->. [pristupljeno: 1. lipnja 2022].
3. Bekavac, I. (2021) Liderske tehnike manipulacije. [Online] Raspoloživo na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4392/datastream/PDF/view>. [pristupljeno: 6. lipnja 2022].
4. Buffalmano, L. (2019) 12 Ways Companies Manipulate Employees (W/ Examples). [Online] Raspoloživo na: <https://thepowermoves.com/corporate-manipulation/> [pristupljeno: 10. lipnja 2022].
5. Cambridge Dictionary, Manipulation. [Online] Raspoloživo na: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/manipulation>. [pristupljeno: 1. lipnja 2022].
6. Collins Dictionary, Manipulation. [Online] Raspoloživo na: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/manipulation>. [pristupljeno: 1. lipnja 2022].
7. Cooney, C., Selling a Scam: A Case Study. [Online] Raspoloživo na: <https://leadershipinspirations.com/selling-a-scam-a-case-study/>. [pristupljeno: 27. lipnja 2022].
8. Emmerson, S. (2019) 7 Effective Leaders Who Embrace Storytelling and Why. [Online] Raspoloživo na: <https://www.echostories.com/7-leaders-who-embrace-storytelling/>. [pristupljeno: 22. lipnja 2022].

9. Etymologeek (2022). Manipulation etymology. Dostupno na:
<https://etymologeek.com/eng/manipulation> (pristupljeno: 1. lipnja 2022.)
10. Gaebler (2021) Leadership and Manipulation. [Online] Raspoloživo na:
<https://www.gaebler.com/Leadership-and-Manipulation.htm>. [pristupljeno: 2. lipnja 2022].
11. Jun, M. (2015) Great World Leaders. [Online] Raspoloživo na:
<http://leadrite.blogspot.com/2015/05/leadership-style-of-mcdonalds-founder.html>.
[pristupljeno: 26. lipnja 2022].
12. Kenney, T. (2017) Florida Pizza Hut Manager Threatens to Punish Employees Fleeing Irma, Sparking Backlash. [Online] Raspoloživo na:
<https://atlantablackstar.com/2017/09/12/florida-pizza-hut-fire-restricting-workers-hurricane-irma-evacuations/> [pristupljeno: 19. lipnja 2022.].
13. Khalid, A. (2017) Here's How Steve Jobs Manipulated Others Into Doing What He Wanted. [Online] Raspoloživo na: <https://bornrealist.com/steve-job/>. [pristupljeno: 17. lipnja 2022].
14. Lidow, D. (2019) Understanding How Good Leadership Requires Great Manipulation. [Online] Raspoloživo na:
<https://www.forbes.com/sites/derekidow/2019/11/17/understanding-how-good-leadership-requires-great-manipulation/?sh=776bf5722fc7>. [pristupljeno: 2. lipnja 2022].
15. Louisiana News (2022) CEO's message to 'manipulate' employees. [Online] Raspoloživo na: <https://darik.news/louisiana/ceos-message-to-manipulate-employees/569993.html>. [pristupljeno: 27. lipnja 2022].
16. Malone, M.R. (2021) Theranos trial highlights the dark side of leadership. [Online] Raspoloživo na: <https://news.miami.edu/stories/2021/09/theranos-trial-highlights-the-dark-side-of-leadership.html>. [pristupljeno: 27. lipnja 2022].
17. Nagaraj, V., Frey, J. (2021) Ethical Manipulation in Leadership. [Online] Raspoloživo na: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/leading-in-the-real-world/202102/ethical-manipulation-in-leadership>. [pristupljeno: 3. lipnja 2022].
18. Sapata, R.K. (2016) How to prevent manipulating your users?. [Online] Raspoloživo na: <https://www.linkedin.com/pulse/how-prevent-manipulating-your-users-ravi-kumar-sapata>. [pristupljeno: 12. lipnja 2022].

19. Segal, T. (2021) 5 Most Publicized Ethics Violations by CEOs. [Online] Raspoloživo na: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0113/5-most-publicized-ethics-violations-by-ceos.aspx>. [pristupljeno: 17. lipnja 2022].
20. Smith, D. (2019) The Steve Jobs guide to manipulating people and getting what you want. [Online] Raspoloživo na: <https://www.businessinsider.com/steve-jobs-guide-to-getting-what-you-want-2016-10>. [pristupljeno: 17. lipnja 2022].
21. Uniko (2022) ¿Que Es El Liderazgo Manipulador? [Dostupno na: <https://liderazgouniko.com/que-es-el-liderazgo-manipulador/> (pristupljeno: 1.6.2022)
22. Vogel, K., Craft, C. (2022) How to Spot Manipulation Tactics. [Online] Raspoloživo na: <https://psychcentral.com/lib/tactics-manipulators-use-to-win-and-confuse-you>. [pristupljeno: 2. lipnja 2022].
23. Webb, G. (2022) Leadership or Manipulation? [Online] Raspoloživo na: <https://sites.uci.edu/chpleaders/2012/02/13/leadership-or-manipulation>. [pristupljeno: 10. lipnja 2022].

Popis slika

| | |
|--|----|
| Slika 1. Taktike uobičajenog manipuliranja i taktike lidera..... | 13 |
| Slika 2. Matrica manipulacije..... | 16 |

Popis tablica

| | |
|---------------------------------------|----|
| Tablica 1. Tehnike manipulacije | 10 |
|---------------------------------------|----|