

Otvorenosť namiesto manipulácie

Budovanie kultúry partnerských vzťahov kladie rozhodujúci dôraz na komunikáciu. Jednou z častých zábran partnerského vzťahu organizácie so zamestnancami je tendencia manipulovať s ľuďmi, opierajúca sa o predstavu, že určité ciele možno lepšie dosiahnuť vtedy, keď sa podarí skryť ich alebo ich nechať úplne najavo.

Medzi riadením a manipuláciou existuje len tenká hranica – jej všeobecné určenie môže byť neľahké, no jej prekročenie si ľudia spravidla veľmi dobre uvedomujú. Ako nástroj, ktorý ovplyvňuje správanie zamestnancov, má preto manipulácia iba obmedzenú účinnosť a veľmi často sa obracia proti tým, ktorí využívajú jej „metódy“.

NÁSTROJE MANIPULÁCIE

Manipulácia sa v praxi opiera o množstvo nástrojov, jednoduchých i zložitejších, vedomých i čiastočne neuvedomených. K relatívne jednoduchým nástrojom manipulácie patria niektoré metódy komunikácie. Často ide o sľuby či snahu emocionálne apelovať na druhú stranu.

VYJADRENIA NIČIACE ROZHOVOR

Manipulácia, opierajúca sa o emocionálne apely, môže byť krátkodobovo úspešná. Často sa s úspechom využíva v predaji, spravidla však nie je základom dlhodobejšej motivácie, ovplyvňujúcej správanie pracovníkov. Zložitejšiu formu manipulácie pri komunikácii predstavujú vyjadrenia, ktorých cieľom je zabrániť rozhovoru alebo diskusií na určitú tému alebo tento rozhovor rýchle ukončiť. Ide napr. o výroky:

- ★ „To nemôže nikdy fungovať!“
- ★ „O tom nemusíme vôbec hovoriť!“
- ★ „Načo sú zmeny? Všetko funguje v poriadku!“
- ★ „Máte s tým vôbec skúsenosti?“
- ★ „Na tom sa všetci zhodneme!“
- ★ „Tento systém sa osvedčil!“
- ★ „To tu už bolo!“
- ★ „Vy tiež veríte všetkému!“

★ „Zaoberali ste sa tým niekedy?“

Výroky tohto typu znemožňujú zmysluplnú komunikáciu. **Obranou proti tejto manipulácii môže byť prerušenie rozhovoru a upozornenie na použitie týchto viet. Účinnosť politických metód ovplyvňovania je viazaná na ich utajenie** a často aj na ochotu ďalších osôb podieľať sa na týchto politických hrách. **Oboje sú však spravidla časovo obmedzené a z dlhodobejšieho hľadiska neprispievajú k imidžu tých, ktorí ich využívajú.**

MANIPULÁCIA PRI ZADÁVANÍ ÚLOH

K často využívaným nástrojom manipulácie patrí i zadávanie určitých pracovných úloh. Príkladom môže byť manipulácia, ktorej sa organizácie často dopúšťajú v snahe zabrániť zmenám. Patrí k nej zamestnanie osôb, ktoré sa snažia dosiahnuť zmeny, nepodstatnými úlohami alebo, naopak, ich povýšenie, nadmerný dôraz na uskutočnenie intenzívnych analýz či overovanie návrhov s dôrazom na využitie „všetkých dostupných“ informačných zdrojov, vytváranie zložitých projektových štruktúr či pilotných prieskumov, tendencia zaoberať sa symptómami a nie skutočnými príčinami problémov a pod. **Opakom manipulácie je kultúra otvorenej komunikácie a jasného vyjadrovania osobných či organizačných cieľov a požiadaviek. Predpokladom odstránenia manipulácie – zo strany manipulujúcich aj manipulovaných – je schopnosť rozoznať manipuláciu a v rámci pravidiel firemnej komunikácie stanoviť, že**



podobné metódy sa vo vzájomnej komunikácii nebudú používať.

HLAVNÉ PODOBY MANIPULÁCIE

- ★ **apel na svedomie:** „Už sme toho pre vás toľko urobili...“
- ★ **prísľub odmeny alebo reciprocity:** „Keď toto urobíte pre nás, my pre vás urobíme...“
- ★ **vyhrážanie sa dôsledkami:** „Ak nám nevyjdete v ústrety, budeme musieť...“
- ★ **diskriminácia:** „Naše ciele sú oveľa dôležitejšie ako vaše!“
- ★ **odvolávanie sa na domnelých expertov a autority:** „Zahraniční odborníci zistili, že v dobre fungujúcich vzťahoch musí každý občas niečo urobiť pre ostatných!“
- ★ **odvolávanie sa na predchádzajúce vyjadrenia či rozhodnutia určitej osoby:** „Tento názor ste podporili už v minulosti!“
- ★ **apel na rozum:** „Zvážte to logicky...“
- ★ **časový nátlak:** „Teraz nie je čas na diskusiu, musíme konať rýchle!“

VYUŽÍVANIE „POLITICKÝCH“ NÁSTROJOV NA MANIPULÁCIU ZAMESTNANCOV

K najdôležitejším z nich patrí **narábanie s informáciami, využívanie nepriamych a neformálnych vzťahov a narábanie s neverbálnymi symbolmi.**

Techniky, spadajúce do kategórie **narábania s informáciami**, môžu mať podobu:

- ★ **filtrovania alebo zadržovania informácií** (informovanie „po dávkach“),
- ★ **skresľovania informácií,**
- ★ **selektívneho informovania,**

- ★ **rozširovania nepodstatných a zástupných informácií,**
- ★ **šírenia fám,**
- ★ **využívania vopred pripravených, zdanlivo spontánne navrhnutých formulácií,**
- ★ **používania zložitých či nezrozumiteľných odborných vyjadrení,** ktoré zavádzajú k nejasným alebo nesprávnym interpretáciám a pod.

V súvislosti s využívaním **neformálnych vzťahov** môžeme uviesť:

- ★ **umelé podporovanie rivality medzi zamestnancami,**
- ★ **zavázovanie určitých osôb** k podpore na základe reciprocity,
- ★ **prizvanie osôb,** ktorých podporu treba získať, **k zdanlivej spolupráci,**
- ★ **odvolávanie sa na mocných spojencov,**
- ★ **izolovanie nepohodlných pracovníkov,**
- ★ **povolávanie zdanlivo neutrálnych,** v skutočnosti však predpojatých osôb **na riešenie konfliktov a sporov a pod.**

Tretia kategória politických metód manipulácie využíva **neverbálne ovplyvňovanie** ako napr.:

- ★ **úmyselne ponechať osobu čakať pre kanceláriou** (a tak demonštrovať vlastnú dôležitosť a hodnotu svojho času),
 - ★ **v priebehu rozhovoru sa nechať prerušiť fingovaným dôležitým telefonátom,**
 - ★ **označoval si počas rozhovoru v materiáloch určité miesta a pod.**
- Život nie je taký krátky, aby sme nemali čas na zdvorilosť.*
(R. W. Emerson) ■