

Manipulácia v manažmente pracovných skupín

Anna Tomková*

Prešovská univerzita v Prešove
Katedra manažérskej psychológie
Konštantínova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia
anna.tomkova@unipo.sk

Tatiana Lorincová*

Prešovská univerzita v Prešove
Katedra manažérskej psychológie
Konštantínova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia
tatiana.lorincova@unipo.sk

* corresponding author

Abstrakt: Jednanie ľudí v pracovných skupinách sa prejavuje rôznymi spôsobmi, pričom rozoznávame rôzne prejavy manipulácie. Cieľom príspevku bolo zistiť, do akej miery sa u členov prieskumnej vzorky prejavujú sklony k manipulácii, aké faktory ich ovplyvňujú v motivačnej orientácii. Následne bolo úlohou určiť významnosť jednotlivých faktorov pri ich porovnaní. V príspevku sme skúmali ľudí zo stredného manažmentu a ľudí, ktorí majú pod sebou podriadených v porovnaní s vojakmi.

Kľúčové slová: manipulácia; motivačná orientácia; pracovná skupina

JEL klasifikácia: C22; C51; Q11; Q13

Informácia: This contribution was supported by the Slovak Grant Agency under Grant Kega 0033PU-4/2017.

Úvod

Každý človek je jedinečná osobnosť, ktorú tvorí mnoho vlastností, vplyvajú na ňu rôzne faktory. V príspevku sme sa zamerali na osobnosti riadiacich pracovníkov, ktorí by mali mať okrem odborných schopností aj určité vlastnosti, ktoré sú potrebné na vykonávanie kvalitnej práce a vedenie ľudí. Vo príspevku sme skúmali ľudí zo stredného manažmentu a ľudí, ktorí majú pod sebou podriadených v porovnaní s vojakmi. Práca v armáde sa dá istým spôsobom považovať za manažerstvo strednej úrovne, keďže dochádza k riadeniu ľudí, zadávaniu príkazov, prísnej organizácii vojenských útvarov, ich kontrole.

1. Manipulácia

Manipulácia je súčasťou života – manipulujú médiá, reklama, politici a už si to ani neuvedomujeme. Tým sa však znižuje citlivosť a ostražitosť voči manipulatívne správaniu. Bežná komunikácia v zdravých a zreľých vzťahoch s inými ľuďmi je určená nepísanými pravidlami, ktoré nás vedú k tomu, že v princípe úprimne prejavujeme city a hovoríme pravdu, a to isté očakávame od ostatných (Edmuller, Wilhelm 2005).

S psychickou manipuláciou sa stretávame aj vo vzťahoch v rodine, v škole, v práci a možno manipulujeme iných aj my sami a ani si to neuvedomujeme. Veď čo iného je to, že sa učíte svojim správaním ovládať ľudí bez ich vedomia a tak ich priviesť k tomu, aby sa zmenili a mali vás radi bez úprimných hlbších citov a vzťahov. Občas sa uchýľujeme k psychickej manipulácii všetci. Človek sa niekedy, povedzme v zlosti, správa manipulatívne – vyhráza sa, odíde bez vysvetlenia. Po takomto záchvate ho však „hryzie“ svedomie, snaží sa ospravedlniť, vysvetliť, alebo zmeniť nevhodné správanie (Škodová 2009).

U manipulátora je to však inak. Ten manipuluje neustále a zneužíva ľudí na dosiahnutie svojich cieľov všetkými možnými spôsobmi bez ohľadu na morálku a mravnosť. Je teda rozdiel niečo občas urobiť a skutočne byť niečím ako charakteristika osobnosti. Manipulátor psychicky manipuluje, až týra, svoju obeť, ktorá stráca vlastnú dôstojnosť, slobodu a identitu. Základnou črtou psychickej tyranie je totálna absencia úprimného rozhovoru. V populácii je zastúpenie takýchto manipulátorov asi 2-3%. Štatisticky by sa teda takmer každý z nás mal s manipulátorom vo svojom živote stretnúť. Ak ste badali opakované u niekoho v rozhovoroch tieto prejavy: počúva s nechuťou – nápadné povzdychy, opovrhlivé úškrny, veľavravné náznaky, nenávisťné pohľady, vyhýbavé pohľady, náhle začína hovoriť o inom, hovorí hlasnejšie alebo tichšie ako ostatní, drží sa v ústraní alebo vehementne presadzuje, vyhľadáva také miesto, aby ho ostatní vnímali ako ústrednú osobu (v cele stolu, v najväčšom kresle) – mali by ste spozornieť, lebo práve toto sú prejavy psychickej manipulácie. Hľadajte u dotyčného ďalšie vedomé či nevedomé prejavy manipulácie: prehnane priateľské alebo výhražné gestá – búchanie do stola, prst namierený na niekoho, predstiera, že sa ho nič netýka, nedáva najavo city, potláča gestá – zalamuje prstami, odkašľava, sťahuje žuvacie svaly, odkladá stretnutia, bez vysvetlenia nepríde, často chodí neskoro. Ak ešte vypozerujete aj v reči niektoré z týchto prejavov: nejednoznačné vyjadrovanie, neposkytuje všetky informácie naraz, hovorí v neúplných vetách, nedopovie myšlienku, používa mnohoznačné alebo samé cudzie slová, vyžaduje predbežné sľuby ale sám sa sľubom vyhýba, neodpovedá na otázky alebo odpovedá protiotázkou, argumentuje polopravdami, uchyluje sa ku tzv. dvojitej väzbe (vysiela súčasne dve správy, ktoré si navzájom odporujú – napríklad slovami s niečím súhlasí ale súčasne nesúhlasne krúti hlavou, hovorí s hnevom v hlase ale súčasne sa usmieva) – tak máte s vysokou pravdepodobnosťou dočinenia s manipulátorom! (Vejsada, Klementová 2008; Škodová 2009).

Dlhodobý kontakt s manipulátorom a psychická manipulácia je silný stresor. Čím je kontakt častejší, tým sú prejavy stresu silnejšie. Spôsobuje zdravotné problémy: poruchy spánku, ťažkosti s trávením, zvýšenie svalového napätia, vysoký krvný tlak, žalúdočné vredy. Vyvoláva aj psychické problémy: depresie, strach, úzkosť, zníženie sebavedomia a sebaúcty, narušené medziľudské vzťahy, pasivitu a neschopnosť spontánne prežívať svoj život. Okrem toho zasahuje aj celú komunitu, pretože jedným z prvých signálov, že nami systematicky niekto manipuluje je narušenie vzájomných vzťahov v rodine, v triede, na pracovisku. Nastáva rozdeľovanie ľudí do skupiniek, podozrievanie, nesúdržnosť, precitlivené vnímanie konfliktov a rozoštvávanie ľudí. Pociť základnej istoty a bezpečia nám zabezpečuje súkromie a rodina.

2. Pracovná skupina

Pracovná činnosť prebieha v pracovnej skupine, v istom sociálnom systéme vzťahov, v skupine fyzicky prítomných pracovníkov, ktorých spájajú spoločné ciele ich úsilia. Aj v takých prípadoch, keď ľudia na pracovisku plnia istú pracovnú úlohu izolovane, ide o izolovanosť len relatívnu. (Boroš 1987; Sojka a kol. 2008). Pracovné skupiny sa vyznačujú určitými spoločnými znakmi.

Spoločná minulosť. Na výkon, ako aj na formovanie vzťahov v skupine má vplyv čas, počas ktorého jednotliví členovia v skupine spolupracujú. Čím viac úloh skupina splnila, čím lepších výsledkov dosiahla, má vybudovanú vlastnú morálku, platia tu aj nepísané pravidlá, fungujú aj mimo pracovné vzťahy, to všetko môže skvalitniť prácu skupiny v budúcnosti. Manažér vie akým spôsobom ovplyvniť jednotlivcov v skupine a tak aj skupinu ako celok. Efektívne využívanie osvedčených pravidiel podstatne zjednoduší plnenie cieľov.

Charakteristika účasti. Charakteristika účasti podľa autora znamená to, ako sa tím a jeho jednotlivci vedú stotožniť so spoločnými cieľmi.

Komunikácia. Komunikácia v skupine poukazuje na to, ako sú ochotní členovia skupiny si navzájom predávať informácie a názory. Dôležité je najmä to akým spôsobom si poskytujú informácie.

Súdržnosť. Súdržnosť skupiny je určená silou väzieb medzi jej členmi. To, že členovia skupiny predstavujú i navonok jednotný celok, robí tím atraktívny aj pre iných, ktorí by sa radi pripojili k tímu.

Atmosféra. Atmosféru tímu môžeme vnímať. Je buď priateľská alebo nepriateľská, formálna alebo neformálna. Atmosféra úzko súvisí so súdržnosťou a lojalitou. Pôsobí aj na spokojnosť tímu, na jeho výkonnosť, ale aj na čas, počas ktorého chce pracovník v tíme ostať pracovať.

Skupinové normy. Štandardy predstavujú súbor pravidiel, ktoré určujú, čo je správne a vhodné. Každá skupina má vlastné štandardy a preto môže byť problematické, pre nového pracovníka, stotožniť sa s nimi. Pracovné štandardy často potláčajú inovačný proces a pôsobia proti rozvoju a je na manažérovi aby vyvinul patričné úsilie k ich zmene.

Štruktúra organizácie. Optimálne je aby formálna organizácia korešpondovala s neformálnym usporiadaním. Organizácia súvisí s rolami v tíme. Sledovanie štruktúry organizácie pomáha manažérovi predchádzať informačným šumom a vytváraníu nežiaducich subkultúr. Ak prestáva existujúci typ organizačnej štruktúry fungovať, je potrebné zmeniť ju (Metódy práce a vedenia skupiny 2010, Majercák, Farkašová 2005).

3. Metodológia

Cieľom príspevku bolo zistiť, do akej miery sa prejavuje agresia a manipulácia v živote ľudí, ktorí pracujú v pozemných silách Slovenskej republiky v porovnaní s ľuďmi, pôsobiacimi v rôznych iných oblastiach.

Cieľ 1: Zistiť, do akej miery majú členovia prieskumnej vzorky sklony k manipulácii.

Cieľ 2: Zistiť, ktoré faktory ovplyvňujú respondentov v ich motivačnej orientácii.

Prieskum sme sa rozhodli aplikovať na dve cieľové skupiny. Prvá pozostávala z vojakov a druhú, tzv. kontrolnú skupinu tvorili ľudia s rôznymi zamestnaniami, na rôznych pracovných pozíciách. Pre prieskum však nebolo podstatné, v akej oblasti pracujú. Dôležité bolo, aby to boli vedúci pracovníci, ktorí riadia aspoň malú skupinu podriadených. Zamerali sme sa hlavne na porovnanie zamestnancov vojakov a ostatných. Chceli sme zistiť, či aj v dnešnej dobe chcú vojaci ovládať iných, majú sklony k manipulácii aj v bežnom živote, či ich výber povolania a pôsobenie v armáde má vplyv na ich psychiku.

Prieskum prebiehal v mesiacoch január až marec 2018. Dotazníky boli rozdane respondentom aj s krátkou písomnou informáciou o spôsobe ich vypracovania. Keďže druhú skupinu respondentov tvorili ľubovoľní respondenti, dotazníky im boli poskytnuté na vyplnenie pri osobnom stretnutí. Účasť respondentov na prieskume bola dobrovoľná. Zistené údaje sme spracovali podľa kľúča vyhodnotenia k jednotlivým dotazníkom, pričom sme použili aj štatistické metódy, a to aritmetický priemer, smerodajnú odchýlku, Studentov dvojvzorkový t-test.

Prieskumná vzorka pozostávala z 80 respondentov, 40 vojakov a 40 respondentov s iným zamestnaním. Celkovo sa prieskumu zúčastnilo 13 žien, z toho 4 príslušníčky – ženy vo vojenskej službe a 9 žien s iným zamestnaním. Vojakov bolo vo prieskumnej vzorke 36 a ostatných mužov 27. Respondenti boli vo veku od 21 do 53 rokov, 52 respondentov so stredoškolským vzdelaním s maturitou a 28 s vysokoškolským vzdelaním.

V prieskume sme použili batériu dotazníkov, skladajúcu sa z dvoch dotazníkov. Z dotazníka upraveného Machiavelliho osobnostného testu a dotazníka TMO – test motivačnej orientácie. Upravený a zjednodušený Machiavelliho osobnostný test - MACH-IV sa skladal z desiatich tvrdení, mapujúcich spôsob jednanja ľudí, dosahovanie vlastných záujmov, dôveru k ľuďom, vzťah k majetku a práci.

Test motivačnej orientácie pozostával z dvoch čiernobielych obrázkov (TMO 1/1 – 1/2), ktoré sú zámerne nejasné, ale predsa v respondentovi môžu vyvolávať rôzne pocity a emócie. Na jednom obrázku sú dvaja a na druhom traja ľudia rôzneho veku, rodu a sociálneho statusu, zachytené pri rôznych činnostiach. Pod každým obrázkom sa nachádza 20 položiek škálovaných na päťstupnovej intervalovej škále (maximálne nevystihuje, nevystihuje, maximálne vystihuje). Za účelom zvýšenia reliability testu a možnosti kvantitatívneho spracovania údajov boli vytvorené tieto položky, ktoré nahradili písanie príbehu o dianí na obrázku. Úlohou respondentov bolo zhodnotiť každý obrázok na základe týchto položiek podľa toho, ako uvedené položky podľa ich subjektívneho názoru vystihujú daný obrázok.

4. Vyhodnotenie a interpretácia výsledkov

Tabuľka 1 MACH skóre

	priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	26,58	4,38	1,71
Kontrolná skupina	28,60	6,06	

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri porovnaní MACH skóre medzi vojakmi a kontrolnou skupinou sme zistili, že vyššiu priemernú hodnotu mala kontrolná skupina, a to 28,6. Hodnota sa približuje vyššiemu MACH skóre, čo znamená, že členovia kontrolnej skupiny sú očarujúci, sebavedomí, povrchní, ale tiež arogantní, vypočítaví a cynickí, náchylní manipulovať ľudí a do všetkého sa miešať.

Tabuľka 2 Faktor sociálnej podpory a afiliácie

	priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	20,58	8,53	1,20
Kontrolná skupina	22,68	6,89	

Zdroj: vlastné spracovanie

Ľudia, ktorí pracujú v inej sfére ako armáda, majú v priemere vyšší faktor sociálnej podpory a afiliácie, ktorý u nich dosahuje hodnotu 22,68. Prejavuje sa to vyššou schopnosťou spolupráce, dôverou, oddanosťou, vzájomnosťou. Sú schopní poskytovať vyššiu mieru podpory. Vojaci majú nižší prach trpezlivosti a mieru odhodlania, ich faktor dosahuje hodnotu 20,58.

Tabuľka 3 Faktor strachu

	Priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	22,18	5,87	2,66
Kontrolná skupina	18,35	6,97	

Zdroj: vlastné spracovanie

Rozdiel vo faktore strachu ako činiteľa pri celkovej nálade a rozhodovaní medzi vojakmi a kontrolnou skupinou sa ukázal ako významný na základe vyrátanej t-hodnoty. U vojakov dosahuje tento faktor hodnotu 22,18, zatiaľ čo u

kontrolnej skupiny je to 18,35. Tento faktor sme stanovili na základe subjektívneho vnímania pozitívnych vnemov ako sú radosť, pôžitok, nadšenie a voľnosť. Na druhej strane vnímanie negatívnych ako je úzkosť, riziko, obava a strach.

Tabuľka 4 Faktor vplyvu

	priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	6,83	2,81	1,93
Kontrolná skupina	8,05	2,84	

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri delegovaní moci využívajú vo väčšej miere svoju moc, vplyv a hnev členovia kontrolnej skupiny, ktorých výška faktora vplyvu je v priemere 8,05. U vojakov je 6,83. Hodnota tohto faktora je na hranici významnosti.

Tabuľka 5 Faktor sociálnej podpory a sociálneho uvoľnenia

	priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	25,68	10,62	1,80
Kontrolná skupina	29,20	6,31	

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri delegovaní moci využívajú vo väčšej miere svoju moc, vplyv a hnev členovia kontrolnej skupiny, ktorých výška faktora vplyvu je v priemere 8,05. U vojakov je 6,83. Hodnota tohto faktora je na hranici významnosti.

Tabuľka 6 Faktor výkonu

	priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	8,10	3,34	2,81
Kontrolná skupina	10,03	2,78	

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vysoko významný faktor pri porovnávaní vojakov s kontrolnou skupinou sa prejavuje faktor výkonu. Úsilie, odhodlanie a spolupráca sú vlastnosti, ktoré vojakom oproti kontrolnej skupine chýbajú. Priemerná hodnota u vojakov 8,10 sa oproti hodnote kontrolnej skupiny 10,08 javí ako dôležitý rozdiel na základe t-hodnoty.

Tabuľka 7 Faktor strachu II

	priemer	SD	t-hodnota
Vojaci	11,25	4,34	0,97
Kontrolná skupina	12,15	3,92	

Zdroj: vlastné spracovanie

Strach ako osobnostná charakteristika človeka, ktorý sme skúmali na základe strachu, súcitu, obavy, hnevu, pokory a úzkosti, prevláda u kontrolnej skupiny o niečo viac. Hodnota tohto faktora je u tejto skupiny 12,15, u vojakov 11,25. Tento rozdiel sa nepovažuje za významný.

5. Diskusia

Dotazník, Machiavelliho osobnostný test, určil, či respondenti využívajú pri dosahovaní svojich cieľov manipulatívne techniky a manipulatívne správanie. Vyššie priemerné MACH skóre majú ľudia z kontrolnej skupiny ako vojaci. Sú viac očarujúci, povrchní, ale tiež arogantní, vypočítaví a cynickí, náchylní manipulovať ľudí a do všetkého sa miešať. Dosiahnutý výsledok však ukázal, že tento rozdiel medzi porovnávanými skupinami nie je významný. Aj napriek tomu, že v histórii sú známe prípady vládcov – manipulátorov, u dnešných vojakov sa takéto prvky machiavelizmu prejavujú len v zanedbateľnej miere.

Test motivačnej orientácie pozostával z dvoch čiernobielych obrázkov. Respondenti ich hodnotili na základe subjektívneho názoru pomocou uvedených položiek. Zistili sme, do akej miery jednotlivé faktory v priemere ovplyvňujú skúmané skupiny.

Rozdiel medzi porovnávanými skupinami sa prejavil ako najvýznamnejší pri faktore výkonu. Na dosiahnutie dobrého výkonu využívajú ľudia s rôznymi zamestnaniami odhodlanie a vlastné úsilie vo väčšej miere ako vojaci. Kladú pri tom väčší dôraz na spoluprácu. Faktor strachu I, ktorý je v tomto prípade ponímaný ako pozadie emocionálnych stavov a má funkciu činiteľa pri celkovej nálahe a rozhodovaní sa viac prejavil u vojakov. V porovnávaní sa ukázal ako veľmi významný faktor. Rozhodovanie vojakov je ovplyvnené rizikom a obavami, čo môže byť zapríčinené vplyvom prostredia, v ktorom sa pohybujú.

Pri priamom delegovaní moci, ktorý sme určili na základe faktora vplyvu, svoj hnev členovia kontrolnej skupiny využívajú vo väčšej miere ako vojaci. Z hľadiska významnosti sa tento faktor približuje ku jej hranici.

Výsledky prieskumu ukázali, že u vojakov sa faktor sociálnej podpory a afiliácie, ako aj faktor sociálnej podpory a sociálneho uvoľnenia vyskytol v priemere v oveľa nižšej miere.

Vojaci majú málo sociálneho kontaktu, sú málo družní, orientujú sa viac dovnútra. Pri rozhodovaní sú málo uvoľnení. V porovnaní so zamestnancami v iných oblastiach však rozdiel v zistených hodnotách nie je významný. Oblasti, v ktorých ľudia pracujú, neovplyvňuje faktor strachu II. Faktor vyjadruje strach ako osobnostnú charakteristiku človeka, ktorá vyplýva z jeho povahy.

Celkovo sme dospeli k záveru, že pri porovnaní vojakov a členov kontrolnej skupiny sme nezaznamenali relevantné rozdiely. Dosiiahnuté MACH skóre, teda využívanie manipulatívnych techník, koreluje s faktorom vplyvu a faktorom výkon. Ten sa viac prejavil u ľudí zo stredného manažmentu, pracujúcich v rôznych oblastiach.

Záver

Riadiace osobnosti pri vykonávaní práce disponujú okrem odborných schopností aj osobnostnými vlastnosťami, určitým spôsobom jednanja, v ktorom sa prejavujú prvky manipulácie. V príspevku sme sa zamerali na riadiacich pracovníkov v strednom manažmente z rôznych oblastí a na vojakov. Batériou dvoch dotazníkov sme zistili do akej miery majú sklony k manipulácii a ktoré faktory ich ovplyvňujú v motivačnej orientácii. Ku každému faktoru sme určili významnosť. Po porovnaní dosiahnutých výsledkov sme dospeli k záveru, že pri porovnaní vojakov s ľuďmi, pracujúcimi v iných oblastiach, nie sú podstatné rozdiely. Manipulatívne techniky a manipulatívne správanie využívajú pri riadení vo väčšej miere ľudia z iných oblastí ako je armáda. Prieskumom sme zistili, že sa nedá konkrétne vymedziť, aké osobnostné vlastnosti má vojak. Našli sme však isté črty, ktorými sa ako skupina môžu prejavovať, teda sme zhodnotili, že niektoré vlastnosti sú pre nich typické.

Zoznam bibliografických odkazov

- Birknerová, Z. 2011. Organizačné správanie: od teórie k aplikácii v praxi. Pezinok: Via Bibliotheca.
- Boroš, J. 1987. Základy psychológie. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo v Bratislave.
- Edmuller, A., Wilhelm, T. 2005. Nenechte sebou manipulovať!. Praha: Grada Publishing.
- Majercák, P., Farkašová, V. 2005. Osobnosť riadiaceho pracovníka v súčasných podmienkach modernej trhovej ekonomiky. In Manažment v teórii a praxi. [online]. 2005, Vol.1, No.2 [cit. 2010-02-21]. Dostupné na internete: <<http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2005/majercak.pdf>> ISSN 11336-7137.
- Metódy práce a vedenia skupiny... In Euroekonom [online]. 2010 [cit. 2010-02-23]. Dostupné na internete: <<http://www.euroekonom.sk/manazment/manazment-zmien/metody-prace-a-vedenia-skupiny/>>
- Sojka, L. a kol. 2008. Manažment ľudských zdrojov. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove.
- Škodová, I. 2009. Psychická manipulácia naša každodenná... In Integra.fost [online]. 2009 [cit. 2010-02-27]. Dostupné na internete: <[http://www.integra.fost.sk/clanky/Psych Manip Kazdod.pdf](http://www.integra.fost.sk/clanky/Psych%20Manip%20Kazdod.pdf)>
- Vejsada, P., Klementová, J. 2008. Studie machiavelismu. [online]. Praha: Filozofická fakulta Karlovej univerzity v Prahe, 2008. 43s. [cit. 2010-03-29]. Dostupné na internete: <<http://studium.propsychology.cz/system/files/fullstudy1.pdf>>