

# Komunikacijsko manipuliranje u poslovanju

---

Mijatović, Ozana

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:317130>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-06**

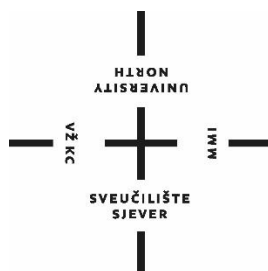


Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR KOPRIVNICA**



PREDDIPLOMSKI RAD br. 50/PMM/2016

**KOMUNIKACIJSKO MANIPULIRANJE U  
POSLOVANJU**

Ozana Mijatović

Koprivnica, Studeni 2016.

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za poslovanje i menadžment u medijima		
PRISTUPNIK	Ozana Mijatović	MATIČNI BROJ	0041/2013
DATUM	10.11.2016.	KOLEGIJ	Komunikologija
NASLOV RADA	Komunikacijsko manipuliranje u poslovanju		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Communication manipulation on bussines		
MENTOR	Ljubica Bakić Tomić	ZVANJE	redovni profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. dr.sc. Ana Globočnik Žunac		
	2. doc.dr.sc. Franjo Maletić		
	3. prof.dr.sc. Ljubica Bakić Tomić, mentor		
	4. _____		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ	50/PMM2016
OPIS	Zadatak ovog rada je opisat proces komunikacije u poslovanju i među ljudima, njegova obilježja i pravila te poremećaje u razmjeni poruka među sugovornicima. Također će se osvrnuti na verbalnu i neverbalnu komunikaciju, što predstavlja glavnu podjelu komunikacije. Isto tako, definirat će pojam manipulacije te otkriti kojim se manipulativnim taktikama manipulatori služe i kako ih primjenjuju u poslovanju, te kako navode druge da rade upravo ono što oni žele. Kao primjer manipulatora iz javnog života navedeni su Adolf Hitler i Frank Abagnalea. Te će se još ukratko osvrnuti na medije kao manipulatore.

ZADATAK URUČEN

12. 12. 2016.

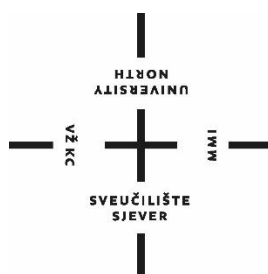
POTPIS MENTORA

Ljubica Bakić Tomić

**SVEUČILIŠTE SJEVER**

**SVEUČILIŠNI CENTAR KOPRIVNICA**

**Studij Poslovanja i menadžmenta u medijima**



PREDDIPLOMSKI RAD br. 50/PMM/2016

# **KOMUNIKACIJSKO MANIPULIRANJE U POSLOVANJU**

Student:

Ozana Mijatović, 0041/2013

Mentor:

prof. dr. sc. Ljubica Bakić-Tomić

Koprivnica, Studeni 2016.

## SAŽETAK

Autor ovim radom opisuje proces komuniciranja među ljudima, njegova obilježja i pravila te poremećaje u razmjeni poruka među sugovornicima. Manipulira se u komunikaciji na razne načine: nekada svjesno, a nekada i ne. Pozadina manipuliranja uvijek je skrivena namjera pokrenuta strahovima, emocijama, željama, potrebama. Komunikacija je neophodan dio ljudskog života i osnovno je sredstvo koje služi ispunjenju njihovih potreba. Ona je sredstvo pomoću kojega dvije ili više osoba razmjenjuju informacije i međusobno utječu na svoja mišljenja i ponašanja. Autor se u radu osvrće na verbalnu i neverbalnu komunikaciju, što predstavlja glavnu podjelu komunikacije. Isto tako, autor u ovom radu definira pojam manipulacije i otkriva kojim se manipulativnim taktikama manipulatori služe i kako ih primjenjuju u poslovanju, te kako navode druge da rade upravo ono što oni žele.

Manipulacija u suvremenome razdoblju pojmovno evoluirala, pa u ekonomiji manipulacija (potrošačima) poprima oblik reklame, odnosno ekonomske propagande, u politici manipulacija (biračima), kao i na ekonomskom području, poprima oblik propaganda. Manipulacija u obrazovanju preuzima oblik indoktrinacije, dok u iskorištavanju slobodnog vremena ima oblik industrije zabave. Na primjeru Adolfa Hitlera i Franka Abagnalea autor je prikazao manipulatore iz javnog života, ali isto tako autor se osvrnuo i na primjer medija kao sredstvo manipulacije u poslovanju i menadžmentu.

**Ključne riječi:** komunikacija, komunikacijsko manipuliranje, manipuliranje, manipulator.

## ABSTRACT

The author in this paper describes the process of communication between people, its characteristics and rules and distortions in the exchange of messages between interlocutors. Manipulated in communication in various ways: sometimes consciously and sometimes not. Background manipulation is always hidden intentions launched fears, emotions, desires, needs. Communication is an essential part of human life and a fundamental means by which people meet their needs. It is the means by which two or more people share information and interact on their views and behavior. The author gladly refers to verbal and non-verbal communication, which is a major division of communications. Similarly, the author of this paper defines the concept of manipulation and discovers that manipulative tactics manipulators are used and how they are applied in business, and to cause others to do exactly what they want.

Manipulation in the modern period conceptual evolves, but the manipulation of the economy (consumers) takes the form of advertisements or advertising, the manipulation of politics (voters), as well as in the economic field, takes the form of propaganda. Manipulation in education takes the form of indoctrination, while the exploitation of free time has a form of entertainment industry. For example Adolf Hitler and Frank Abagnale author presented manipulators of public life, but also the author commented on the example of the media as a means of manipulation in business and management.

**Key words:** communication, communication manipulation, manipulation, the manipulator.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	7
1.1. Predmet i cilj rada .....	7
1.2. Struktura rada.....	7
<b>2. KOMUNIKACIJA U POSLOVANJU</b> .....	8
2.1. Što je komunikacija i kako se proučava.....	8
2.2. Počeci i razvoj komunikacije .....	11
2.3. Proces komunikacije u poslovanju.....	13
2.4. Vrste komunikacije .....	14
2.4.1. Verbalna komunikacija .....	14
2.4.2. Neverbalna komunikacija .....	15
2.4.3. Komunikacija u poslovanju .....	17
<b>3. GOVOR TIJELA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI</b> .....	18
3.1. Lažni govor tijela .....	19
3.2. Osobni prostor.....	20
3.3. Sposobnost opažanja.....	21
<b>4. MANIPULACIJA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI</b> .....	23
4.1. Komunikacijske vještine i manipulacija u poslovanju.....	23
4.2. Manipulacijske tehnike u poslovanju.....	27
4.3. Subliminalne poruke u poslovnoj komunikaciji .....	29
4.4. Uzroci i svrha manipulacije u poslovanju .....	32
4.5. Motivacija ili manipulacija u poslovnoj komunikaciji.....	32
<b>5. MANIPULATOR U POSLOVANJU</b> .....	34
5.1. Manipulacija i manipulator .....	34
5.2. Kako prepoznati manipulatora .....	35
5.3. Primjer velikog manipulatora u povijesti – Adolf Hitler .....	36
5.4. Primjer velikog manipulatora u suvremenom svijetu - Frank Abagnale .....	39
5.5. Mediji kao manipulator.....	41
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	44
<b>7. LITERATURA</b> .....	46

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Danas se u svakodnevnom životu susrećemo s komunikacijom, odnosno procesom komuniciranja između dvoje ili više ljudi. Upravo u tom procesu komuniciranja može doći do manipuliranja sa jedne ili druge strane. **Predmet ovog preddiplomskog rada je prikazati utjecaj i povećati svjest o manipulaciji u komunikaciji.**

**Cilj ovog preddiplomskog rada** bio je prikazati stvarnu sliku manipulacije u komunikaciji. Također, jedan od ciljeva rada bio je prikazati konkretan primjer manipulatora, kao i glavne karakteristike za njegovo prepoznavanje.

## 1.2. Struktura rada

Rad se sastoji od sedam cjelina, koje su u daljnjem tekstu detaljnije objašnjene. U prvoj cjelini koja nosi naziv *Uvod* prikazan je predmet i cilj rada, kao i struktura samog rada. Druga cjelina pod nazivom *Poslovna Komunikacija* objašnjava proces poslovne komunikacije, ali i prikazuje vrste komunikacije. Treća cjelina detaljno opisuje govor tjela, kao i osobni prostor govornika i sugovornika, ali ukazuje i na lažni govor tjela. U četvrtoj cjelini ili cjelini koja nosi naziv *Manipulacija* detaljno su objašnjene komunikacijske vještine manipulacije, ali i uzroci, kao i svrha manipulacije. U navedenoj cjelini prikazana je i razlika između motivacije i manipulacije.

Peta cjelina nosi naziv *Manipulator*. U navedenoj cjelini objašnjeno je kako prepoznati manipulatora, ali i na primjeru Adolfa Hitlera prikazan je primjer manipulacijskog ponašanja. Predposljednje ili šesto poglavlje je *Zaključak*. U navedenom poglavlju iznesene su činjenice, spoznaje i zaključci autorice rada dobiveni na osnovu izrade samog rada, kao i na osnovu provedenog terenskog istraživanja. Posljednje poglavlje je *Literatura*. U navedenom poglavlju prikazani su svi izvori literature korištene u ovome radu.



## 2. KOMUNIKACIJA U POSLOVANJU

Riječ komunikacija koristimo u svakodnevnom životu, ona je često sinonim za razgovor. Ipak, komunikacija je mnogo više od razgovora, to je razmjena poruka između dviju ili više osoba. Većina smatra da se u poslovanju komunicira isključivo ili u najvećoj mjeri riječima. Kada opisujemo neki događaj, mi uglavnom prepričavamo riječi koje smo mi rekli i koje nam je uputio/la sugovornik. Ipak, na taj način slušač nema točnu sliku događaja. Istraživanja su pokazala, kako u poslovanju tako i u svakodnevnom životu riječi nose samo 7% poruke, ton i boja glasa 38%, a geste i mimika 55%. Iz navedenog slijedi da je vrlo važan način na koji smo uputili poruku.<sup>1</sup> Svatko se može prisjetiti situacije kada nam je netko nešto rekao i da to nismo doživjeli ugrožavajuće, a da je identičnu rečenicu rekla neka druga osoba, ali na agresivniji način, i da smo to doživjeti kao napad.

### 2.1. Što je komunikacija i kako se proučava

Iako izgleda jednostavno još uvijek nema jednoznačnog odgovora što je komunikacija, barem takvog koji bi bio prihvatljiv svima koji proučavaju komunikaciju i njene fenomene. Slično kao i u mnogim srodnim znanostima, postoji više desetaka, pa čak i stotine različitih definicija komunikacije i još uvijek nema jedne koju bi prihvatila većina znanstvenika koji se bave ovim znanstvenim poljem. Pitati za definiciju komunikacije može biti, tvrdi Em Griffin, postavljanje teškog i vrlo kontroveznog pitanja.<sup>2</sup> Harold Lasswell, američki politolog i komunikolog, opisao je njene sastavnice poznatom, tzv. Lasswellovom formulom<sup>3</sup>: “Tko, kaže Što, kojim Kanalom, Kome i s kojim Efektom?“, ali teretičari komunikacije nisu se na tome zadržali. Katherine Miller u knjizi “Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts“ daje pregled<sup>4</sup> čak sedamnaest različitih definicija komunikacije kroz povijest: Weaver, npr. Kaže da komunikacija “uključuje sve procedure kojima ljudi utječu jedni na druge“, a Hawes komunikaciju naziva “strukturiranim ponašanjem u prostor-vremenu sa simboličkom odrednicom“.

---

<sup>1</sup> Komunikacija, <http://www.centar-dmo-vg.hr/strucne-teme/70-komunikacija>, pristupano 22.08.2016.

<sup>2</sup> Lasswell H.: The Structure and Function of Communication in Society, Bryson L., “The Communication of Ideas“ Institute for Religious and Social Studies, New York, 1948., str. 37. - 51.

<sup>3</sup> Miller K.: Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts, McGraw Hill, New York, 2005., str. 4. – 5.

<sup>4</sup> Hartley J.: Communication, Cultural and Media Studies: The Key Concepts; Taylor & Francis e-Library, Routledge, 2004., str. 33.

U svim njima komunikacija se promatra ili kao proces ili kao stvaranje značenja ili kao prijenos određene informacije ili poruke, a vrlo često i kao kombinacija dvaju pogleda, ili čak kao sve troje zajedno. Joh Harley u svojoj knjizi “Communication, Cultural and Media Studies: The Key Concepts“ definira komunikaciju kao “interakciju značenjem zajednički prepoznati znakova“, djelom svih ljudskih i dobrog djela “neljudski“ aktivnosti, koja je podložna brojnim različitim interpretacijama i pristupima.<sup>5</sup> Hartley prepoznaje u istraživanju komunikacije čak deset različitih tendencija, polazeći od europskih lingvističkih strukturalista i ruskih formalista, preko američkih socioloških empiričkih istraživanja pa sve do kritičkog pristupa komunikaciji, istraživanja komunikacije u svrhu manipulacije i na kraju istraživanja komunikacijskih tehnologija. Što to zapravo znači?

Kad određeni znakovi zapravo imaju značenje i kakvo nam značenje prenose? Živeći u gradovima svi smo naučili značenje semafora ili pješačkog prijelaza. Tri jednostavna svijetla govore nam kad možemo krenuti, kad stati, a kad se pripremiti za radnju koja tek treba uslijediti. Zahvaljujući semaforima i prometnoj signalizaciji znamo kako treba organizirati iznimno kompleksnu aktivnost kao što je gradski promet i znamo kako se unutar takvog sustava ponašati. Naravno, više manje sigurno možemo sudjelovati u prometu tek nakon što smo naučili i usvojili značenje svakog pojedinog svijetla i znaka i kad njegovo značenje znaju svi sudionici u prometu.

Zbog toga je usvajanje osnovnih prometnih pravila jedna od prvih stvari koje nauče djeca odrasla u gradu, često i prije nego nauče pravila i znakove još jednog kompleksnog sustava komunikacije kojim se služimo – pisma. Ipak, prije nego naučimo što koja boja na semaforu znači, moramo usvojiti sustav znakova i značenja koja će nam omogućiti da ta značenja prenesemo jedni drugima i po njima djelujemo. Stoga svako dijete prije semafora i abecede nauči govoriti, služiti se sustavom znakova koji nazivamo jezikom. Jean M. Auel, američka spisateljica opisala je u “Plemenu spiljskog medvjeda“, svom prvom romanu iz serije “Djeca Zemlje“<sup>6</sup>, kako kromanjonska djevojčica Ayla uči komunicirati s članovima neandertalskog plemena koje ju je spasilo nakon potresa koji je ubio njezinu obitelj.

---

<sup>5</sup> Hartley J.: Communication, Cultural and Media Studies: The Key Concepts; Taylor & Francis e-Library, Routledge, 2004., str. 34.

<sup>6</sup> Beebe S. A., S. J. Redmond M. V. Interpersonal Communication: Relating to Others, Pearson Education, 2005., str. 135. – 136. i 161. – 164.

U svom djelu Auel priča priču o djevojčici koja uči komunicirati neverbalnim znakovima, prije svega pokretima ruku, ali i gestama cijelog tijela kakvim su se, prema predodžbi autorice, služili neandertalci. Proces koji u svom djelu opisuje je dugotrajan i zahtjevan, a učenje jezika dodatno se zakomplicira kad u drugom nastavku Ayla upozna Jondalara, kromanjskog mladića koji je pokušava naučiti izražavati se verbalno, odnosno govoriti njegovim jezikom. Auel u svojem romanu pokazuje razliku između verbalne i neverbalne komunikacije, dva osnovna tipa na koja bi smo mogli podijeliti svu ljudsku komunikaciju. Verbalna je komunikacija u tom smislu komunikacija koju govornik ostvaruje govorom, a neverbalna ona koju ostvaruje neverbalnim znakovima i simbolima.<sup>7</sup>

O verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji više će riječi biti u nastavku rada. Postoji mnogo različitih modela koji opisuju komunikacijske procese, počevši od najjednostavnijih modela prijenosa poruke od pošiljatelja do primatelja kroz jedan kanal. Za njih je komunikacija akcija čiji cilj je prenjeti poruku od jednog pošiljatelja do drugog. Ima modela koji komunikaciju promatraju kao interakciju s ciljem zajedničkog stvaranja poruke u kojem je pošiljatelj istovremeno i primatelj i obratno, a koje se događa kroz međusobnu transakciju poruke i povratne veze.<sup>8</sup> Svi spomenuti pristupi formirali su široko polje različitih teorija koje opisuju komunikaciju i njezine fenomene.

Ranije ambicije pronalaženja jedinstvene komunikološke teorije u kojoj bi svi spomenuti pristupi pronašli svoje mjesto, tvrdi Hartley, nikad nisu zaživjeli.<sup>9</sup> Iako nisu uspjeli doći do jedinstvene teorije, Griffin tvrdi da postoji deset osnovnih principa na kojima počivaju svi oblici komunikacije.<sup>10</sup> Prvi od njih je motivacija, jer je sva ljudska komunikacija motivirana bilo potrebom za razmjenu informacija, bilo pripadanjem, postignućem, kontrolom ili smanjenjem nesigurnosti.

Drugi princip je potreba stvaranja slike o samom sebi, svojevrsna potraga za vlastitim identitetom, odnosno mentalnom slikom onoga što jesmo, koja istodobno utječe i na komunikaciju i pod jednim je utjecajem, a oblikovana je kontekstom kulture u kojoj živimo.

---

<sup>7</sup> Beebe S. A., S. J. Redmond M. V. *Interpersonal Communication: Relating to Others*, Pearson Education, 2005., str. 10. – 18.

<sup>8</sup> Hartly J.: *Communication, Cultural and Media Studies*“, str. 34.

<sup>9</sup> Griffin E. A.: *A first look at communication theory*, McGraw-Hill, 2003.str. 471. – 483.

<sup>10</sup> Hartley J.: *Communication, Cultural and Media Studies*, London, New York, Routledge, 2011.,str. 130.

Treći princip je vjerodostojnost jer se sve verbalne i neverbalne poruke prosuđuju upravo u ovisnosti o vjerodostojnosti onog koji poruku upućuje, odnosno na nju odgovara. Četvrti princip je očekivanje pojedinca ili grupa koje omuniciraju u odnosu na ponašanje i poruke onih s kojima komuniciraju. Peti princip je prilagođenost publike komunikaciji, odnosno poruci,<sup>11</sup> budući da nemogu uvijek svi razumjeti sve, pa se prema tome mora formirati i komunikacija i poruka. Šesti princip odnosi se na pitanje društvene konstrukcije stvarnosti, jer ljudi u komunikaciji stvaraju u kojoj žive.

Sedmi princip govori o djeljenju značenja i tvrdi da je komunikacija uspješnija što se uspješnije dijele i prenose značenja pojedinih znakova korištenih u toj istoj komunikaciji. Osmi princip je narativ, tj. način na koji je komunikacija ispričana. Priče, riječi i djela koji imaju značenje za one kojima su upućena i s kojima se oni mogu identificirati pojačat će uspješnost komunikacije. Deveti princip odnosi se na sukob koji se nalazi u osnovi mnogih komunikacijskih procesa, a može poboljšati ili pogoršati sam komunikacijski proces. Deseti princip je dijalog, transparentna komunikacija koja često proizvodi neočekivane komunikacijske rezultate, ovisno o međusobnom uvažavanju sugovornika.

## 2.2. Počeci i razvoj komunikacije

Čovjek je dakle, jedinstveno biće po svojoj sposobnosti komuniciranja. Komunikacijske sposobnosti omogućile su, među ostalim, razvoj ljudske civilizacije. Ali, to nije bilo ni lagano, ni jednostavno, ni brzo. Dapače, komunikacijske sposobnosti bile su tisućama godina zapretane i svedene na vrlo jednostavne, gotovo primitivne oblike. Frederick Williams<sup>12</sup> je 1982. objasnio povijesni razvitak komunikacijskih sposobnosti ljudske vrste. Na imaginarnom satu smjestio je nulto vrijeme na 36 000 godina unatrag, određujući trenutak kada je homo sapiens počeo rabiti govor kao sredstvo komuniciranja. Od tada, od 0 sati, 0 minuta i 0 sekundi započinje odbrojavanje komunikacijskih sposobnosti čovjeka. Punih 8 sati ništa se nije događalo!

Tada je čovjek započeo crtati po zidovima pećina, što je trajalo sve do 20 sati! Tisuće godina provedeno je u govorenju i crtanju. Tek prije 4000 godina Sumerani su izmislili pismo. Razvijeno komuniciranje moglo je početi. Od tada, pa dok Homer nije spjevao Ilijadu, prošla su

---

<sup>11</sup> Čerepinko D.: Komunikologija, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2012., str. 13. – 17.

<sup>12</sup> Kurtić N., Vilović G., Maletić F., Malović S.: Masovno komuniciranje, Zagreb, 2014., str. 43-45

dva sata na Williamsovu imaginarnom satu. Ponoć se strelovito približavala, a da nama poznato komuniciranje još nije postojalo. Tek u 23.38 Gutenberg je izumio tiskarski stroj, a u 23.53 je izumljen parni stroj. Time su otvorena vrata komunikacijskoj eksploziji, ali zastrašujuće je da se ona događala zadnjih minuta, sekundi i stotinki i tisućinki sekundi komunikacijske ure. Sve što mi danas primjenjujemo u svakodnevnom komuniciranju i bez čega mislimo da nam život ne bi bio moguće – od telefona, mobitela, televizije, interneta i sličnih dostignuća računalne tehnologije – dogodilo se praktično u životu jedne generacije.

Čovjek rođen poslije II. svjetskog rata nije navršio ni 70 godina života što, po današnjim mjerilima, više nije duboka starost. A on je morao savladati sve ove teško brojive mogućnosti suvremene komunikacijske ere. Prava čuda tek dolaze, jer je teško vjerovati da je ovdje kraj komunikacijskim mogućnostima. Mlade generacije, rođene osamdesetih godina 20. stoljeća, ne mogu ni pojmiti da njihove bake i djedovi nisu imali ni telefon, niti televizor, a da su društvene mreže bile nepostojeći pojam. Komuniciranje je pokazalo svoju snagu i više se ne može zanemariti ili pak ne uzimati ozbiljno u obzir potrebu komuniciranja na društveno prihvatljiv način.

Društvo je postalo komunikacijsko društvo i stupanj razvijenosti mjeri se stupnjem komuniciranja. Svi podaci govore kako društva u kojima je komuniciranje na visokoj razini imaju i sve ostale društvene pokazatelje na visokoj razini, kao što je npr. u skandinavskim zemljama. Društva koja se brzo razvijaju krajem 20. i početkom 21. stoljeća temelje svoj razvoj na primjeni računalne tehnologije u komuniciranju te rastu obrazovanosti. Istodobno s komunikacijskom eksplozijom mijenja se i društvo, stavljajući u prvi plan ljudska prava. Dakle, čovjek, opremljen vrhunskim komunikacijskim sposobnostima, postaje središte društvenih odnosa.

To je najjasnije odredio Prvi amandman na Ustav SAD-a, a revolucionarna 1848. samo je potvrdila novi smjer razvoja ljudske civilizacije. Nema više nijednog ustava, niti ustavnog zakona, koji se temelji na ljudskim pravima, slobodi misli, govora i izražavanja. Put komunikacijskoj eksploziji time je otvoren i samo je pitanje vremena i mogućnosti čovjekove prilagodbe gdje će joj biti kraj ili kada će se usporiti munjeviti razvitak.

Važnost komuniciranja nije odmah prepoznata u društvenim znanostima, koje su se bavile nekim drugim pitanjima i teško su se prilagođavale komunikacijskoj eksploziji, nešto zbog znanstvenoga kategorijalnog aparata, nešto zbog nerazumijevanja. Stoga se pojavila nova znanost, komunikacijska, ali okoštači znanstveni aparat nije joj dugo vremena dao prava građanstva. Paradigmatično je da se u nomenklaturu hrvatske znanosti komunikacijska znanost uvela tek nedavnim zakonskim promjenama, a do tada smo samo imali u području društvenih znanosti polje informacijskih znanosti, granu komunikologije.

No, ništa ne može zaustaviti razvitak temeljen na tehnologiji, pogotovo ne računalnoj tehnologiji, na kojoj počiva suvremeno komuniciranje, pa tako ni administrativna, ideološka ili neka slična ograničenja. Komunikacijska znanost se brzo razvijala i uspješno pratila eksplozivni rast komuniciranja, pokušavajući praktična dostignuća znanstveno kategorizirati, objasniti, terminološki ustrojiti i teorijski utvrditi.

### 2.3. Proces komunikacije u poslovanju

Proces komunikacije čini pet elemenata i pet procesa. Elementi komunikacijskog procesa su: pošiljalatelj poruke, primatelj poruke, sama poruka, kanal komuniciranja i buke, odnosno barijere pri komuniciranju. Proces pri komuniciranju su: kodiranje, odašiljanje, primanje i dekodiranje poruke te povratna veza. Proces komunikacije počinje kada pošiljalatelj želi prenijeti određenu informaciju (poruku, ideju ili mišljenje) drugoj osobi to jest primatelju te informacije. Da bi se informacija (poruka) mogla prenijeti pošiljalatelju potrebno je prvo kodirati informaciju, kako bi je primatelj mogao primiti i razumjeti te je potrebno predočiti je u riječi (izraz lica, gesta, slike, simboli, znakovi itd.).

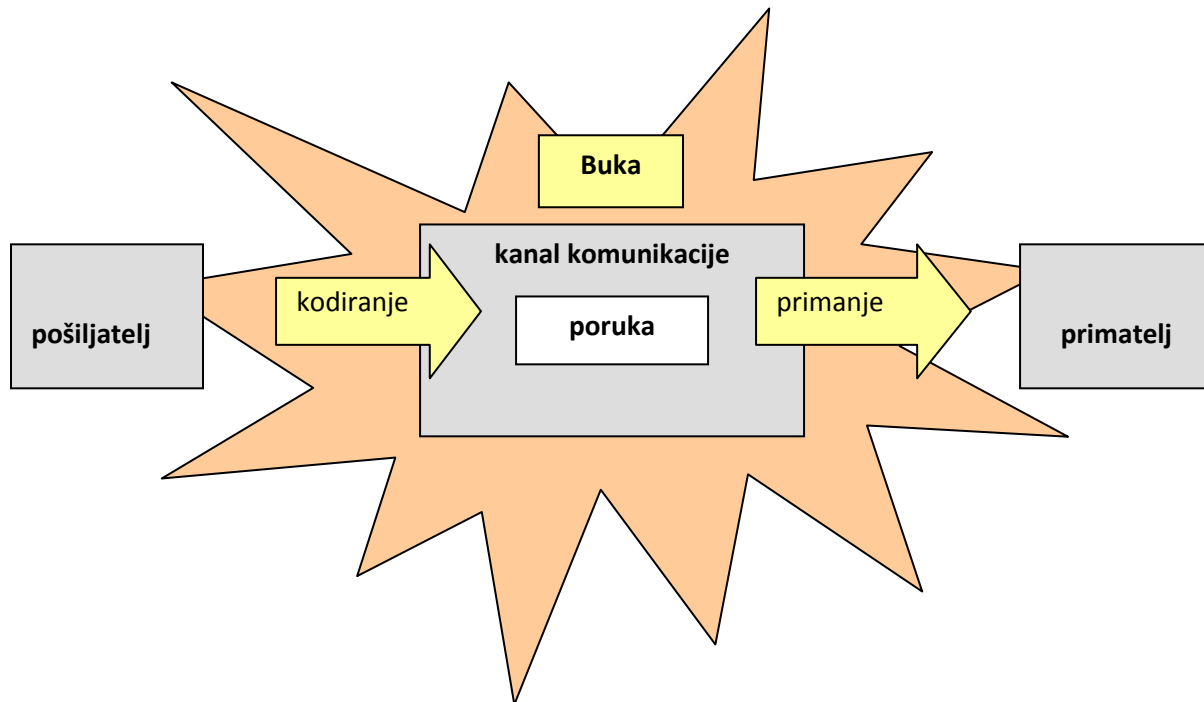
Nakon kodiranja slijedi odašiljanje te informacije kroz različite komunikacijske kanale, odnosno kroz medije (npr. fiksni ili mobilni telefon, elektronična pošta, pisma, sastanci ili komunikacija licem u lice i sl.). Kada primatelj primi informaciju mora je prvo dekodirati u onu formu koja je za nju smisljena. Povratna veza je izuzetno bitna za kanal komunikacije jer ona je dokaz da je primatelj razumio dobivenu poruku. U kanalu komunikacije postoje smetnje (prepreke) iz okoline, u ovom slučaju to predstavlja buka.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Klarić M.: KOMUNIKACIJA, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2011., str. 5.-6..

Ona nastoji proces komunikacije ometati u svim njegovim elementima i procesima (npr. to su fizičke smetnje poput iznenadnog telefonskog poziva ili poziva, buka sa ulice, izgubljene pošte, prekida telefonske veze ili elektronička pošta zaražena virusom itd.).

**Slika 1: Proces komunikacije**



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008. str; 575.

## 2.4. Vrste komunikacije

Postoji više vrsta komunikacije, a u nastavku ovog rada obrađene su: verbalna, neverbalna i poslovna komunikacija.

### 2.4.1. Verbalna komunikacija

Opisi verbalnih kodova obično se svode na pisani i govoreni jezik, no to nisu jedini oblici verbalne komunikacije. Komunikacijski sustavi mogu se zasnivati na zviždanju ili bubnjanju, a postoje i specijalizirani kodovi koji se razmjenjuju elektronskim i telegrafskim putem. Verbalni kod najčešće se prenosi usmenim, pisanim i znakovnim kanalom.

Relativna važnost svakog kanala ovisi o njegovoj funkcionalnoj distribuciji u određenoj govornoj zajednici. Uvjet sudjelovanja u komunikaciji gluhoonijemih je sposobnost interpretacije jezika u znakovnom kanalu, dok je usmeni kanal nevažan. U zajednicama, koje imaju tradiciju usmene komunikacije, pisanje može biti sasvim nevažno.

Uobičajeni oblici usmene komunikacije su:

- Razgovor
- Diskusija
- Javna izlaganja
- Izvješćivanje

Razumijevanje informacija između ljudi putem riječi predstavlja verbalnu komunikaciju, koja se uspostavlja pismeno i usmeno. Međutim, usmeno komuniciranje osim svog osnovnog zadatka, a to je da prenese određene poruke ima i veliku motivacijsku vrijednost, posebno na relaciji menadžment zaposlenici.<sup>14</sup> Izravan kontakt sa zaposlenim dodatno ga motivira, izazivajući u njemu osjećaj važnosti. Kod verbalne komunikacije je jako važan pravilan izbor riječi. Pojava riječi stranog porijekla u jednom jeziku je poželjna samo pod uvjetom da u njemu nema riječi koje bi ih mogle zamijeniti. Nažalost, u većini slučajeva upotreba riječi stranog porijekla je pogrešna, kako u svakodnevnom govoru, tako i u pisanim i elektronskim medijima. Tako nepravilno upotrijebljene riječi dovode do konfuzije jer nisu dovoljno decidirane. Rječnik svakog čovjeka razlikuje se i nadograđuje kroz život, učenjem i obrazovanjem.

#### 2.4.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija sastoji se od mnoštva znakova od kojih svaki ima svoj značenje. Svakodnevno se komunicira pomoću tih znakova i čitaju se kod drugih ljudi, a da se tog nije ni svjesno. U većini slučajeva se ne znaju nama svojstveni pokreti i izrazi lica, a mnoge se geste apsorbiraju iz socijalne sredine u kojoj se živi. Pri svakoj interakciji odašilju se emocionalni signali, a ti signali utječu na osobe oko nas.

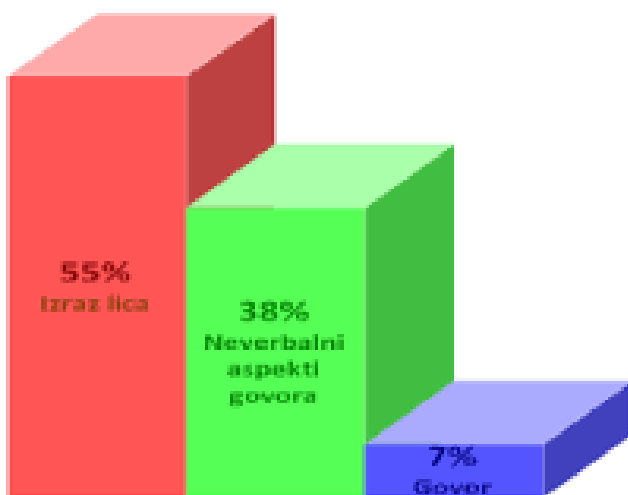
---

<sup>14</sup> Pavleković P.: Što čini uspješnu verbalnu komunikaciju, Međimursko veleučilište u Čakovcu, Čakovec, 2015., str. 23. – 24.



Do ovakvog prijenosa dolazi zbog nesvjesnog oponašanja emocija koje se vide na nekom drugom, s pomoću nesvjesne motoričke mimikrije njihovih izraza lica, gesta, tona i drugih neverbalnih izraza emocija. Neverbalna komunikacija puno je važniji i kompleksniji aspekt međuljudske interakcije nego što se to na prvi pogled može uočiti.<sup>15</sup> Neverbalna komunikacija uglavnom podržava verbalnu komunikaciju. Pri tome ljudi puno više vjeruju izrazu lica i neverbalnim aspektima govora nego samom govoru, što je vidljivo i iz sljedećeg grafikona.

**Grafikon 1: Utisak verbalne i neverbalne komunikacije na sugovornika**



Izvor: Rosić, V.: Komunikacija, pregovaranje i lobiranje, Institut za istraživanje i razvoj obrambenih sustava, Zagreb, 2008., str. 120.

Iz prikazanog grafikona vidljivo je da je u komunikaciji 93% zastupljena neverbalna komunikacija, a svega 7% utiska ostavlja sam govor, odnosno verbalna komunikacija.<sup>16</sup> “Istraživanja kažu da se 75% usmene komunikacije zaboravi, ignorira ili krivo razumije. Odmah nakon slušanja ljudi zaborave 50%, nakon 8 sati 1/3 preostalog”.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Komunikacija s posebnim osvrtom na neverbalnu komunikaciju, [https://www.google.hr/#q=KOMUNIKACIJA+S+POSEBNIM+OSVRTOM+NA+NEVERBALNU+KOMUNIKACIJA+\(08.05.2014.\)](https://www.google.hr/#q=KOMUNIKACIJA+S+POSEBNIM+OSVRTOM+NA+NEVERBALNU+KOMUNIKACIJA+(08.05.2014.)), pristupano 22.08.2016.

<sup>16</sup> Načinović-Negri O.: KOMUNIKACIJA SA DIPLOMIRANIM STUDENTIMA STUDIJA “KREATIVNI MENADŽMENT U PROCESIMA“ POLITEHNIKE PULA, Visoka tehničko-poslovna škola s p.j., Pula, 2014., str. 16.-17.

<sup>17</sup> Izazov komuniciranja, <http://www.velimirsrica.com/EasyEdit/UserFiles/Prezentacije/Afterwork4-KOMUNICIRANJE.pdf>, pristupano 22.08.2016.

### 2.4.3. Komunikacija u poslovanju

Prioritet poslovnog čovjeka je izvrsnom komunikacijom profesionalno predstaviti kompaniju, osigurati razumijevanje u timu i poboljšati rezultate poslovanja. Vješta komunikacija znači poslovni uspjeh, a osobito je bitna u poslovima upravljanja, prodaje, odnosa s klijentima, suradnji s korisnicima te u svakodnevnom timskom radu. U suvremenom konkurentnom poslovnom svijetu trajna edukacija, usavršavanje u skladu s najnovijim trendovima i saznanjima iz svijeta umijeća komuniciranja su osnovni imperativi. Najjednostavnije postavljeno komunikacija je proces razmjene informacija, u sebi i/ili prema drugom entitetu, preko dogovorenog sistema znakova, a najčešće putem jezika.

Znanstvena disciplina koja proučava komuniciranje je komunikologija. Riječ komunikacija doslovno znači: učiniti nešto općim ili zajedničkim. Postoje brojni oblici komuniciranja, među kojima su poznatiji termini intrapersonalna i interspersonalna, opća i poslovna, verbalna i neverbalna, medijska te računalno posredovana komunikacija. Svi ti i još drugi oblici komunikacije preklapaju se u raznim područjima života, a posebice u području suvremenog poslovanja gdje se kompleksnost, vještine i znanje komuniciranja mjere zarađenim novcem. Kao samostalna disciplina poslovna komunikacija je određena kao komunikacija u poslovnom svijetu, no svi oblici komunikacije su povezani i često se preklapaju.

Na primjer, intrapersonalnom komunikacijom sami sa sobom komuniciramo kako bi kvalitetnu poruku komunicirali poslovnim suradnicima.<sup>18</sup> Zato u edukaciji o poslovnom komuniciranju uzimamo najvažnije od istaknutih oblika i ono karakteristično za poslovno okruženje- službeni dopisi, poslovni bonton, poslovno pregovaranje i sl.

---

<sup>18</sup> Poslovna komunikacija, <http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija>, pristupano 22.08.2016.

### 3. GOVOR TIJELA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

Govor tijela pokriva znakove dodira, orijentacije tijela, držanja tjela, gestikulacije rukama i klimanja glavom. Položaj tjela i kretanje odražavaju stavove, osjećaje, odnose s drugima. Nagnutost tijela prema naprijed za vrijeme razgovora može značiti zainteresiranost prema sugovorniku, dok odmicanje upućuje na želju za prekidom komunikacije. Dalje, korisnik koji za vrijeme razgovora sjedi na rubu stolice, pokazuje želju za odlaskom. Pokreti uz izraz lica su najizraženiji dio neverbalne komunikacije. Pokretima se komunicira ponekad i samostalno, bez verbalnog djela poruke (npr. odmahivanje rukom, može značiti „ma pusti ili nije bitno“) ali se također i pojačava verbalna poruka ili iskazuje emocionalno stanje (npr. lupkanje prstima po stolu od nervoze).

Pri promatranju pokreta važno je zapamtiti da ponavljanje nekih pokreta može biti navika pojedinca (npr. prolazak rukom kroz kosu). Dodir je prvi način spoznaje okoline a ostaje značajan tokom cjelog života jer njime iskazujemo osećaje, posebno pripadanje, brigu, toplinu, ljubav, strah, uznemirenost, ljutnju i sl.. Dodirom također druge ljude potičemo na akciju. Dodirom se smanjuje razdaljina među sugovornicima, pa dodir ima ulogu u jačanju interakcije. Postoji ritualno dodirivanje kod susreta ili opraštanja koje ne mora imati emocionalnu komponentu već se radi o usvojenoj normi ponašanja, kao npr. rukovanje, zagrljaj, poljubac u obraz i sl. Način tih ritualnih dodira prenosi određenu poruku o zainteresiranosti za osobu.

Najuobičajeni oblik dodira pojavljuje se kad se sretnemo ili se opraštamo. Najčešće dolazi do rukovanja, koje je očekivana formalnost pri pozdravljanju. Toplina pozdrava često se izražava preneglašavanjem te radnje na različite načine. Ona se progresivno amplicira hvatanjem šake objema rukama, hvatanjem za nadlakticu, hvatanjem za rame i zagrljajem oko ramena. Grljenje predstavlja snažan doživljaj u detinjstvu, a kod odraslih osoba je rezrviran za duboko emocionalne trenutke. Poljubac kao javni znak veze prikazuje varijacije od jedne kulture do druge. U većini zemalja češće je ljubljenje u obraz na javnim mjestima, nego ljubljenje u usta koje se, opet, pripisuje ljubavnim parovima. Orijentacija tijela i držanje tjela važni su za socijalnu interakciju. Obično orjentiramo svoje tijelo prema osobi s kojom pričamo, tako da okretanje od osobe zahtjeva pokret tijela.

Kad se spremamo izvesti neku radnju, često radimo pripremne pokrete. Oni deluju kao nagovještaji onog što namjeravamo učiniti. Činjenica je da se služimo pokretima i da reagiramo na njih kod drugih u mnogim situacijama, a da toga nismo ni svjesni. Držanje tijela također može biti dobar pokazatelj je li osoba napeta ili opuštena. Gestikulacija rukama usklađena je s govorom i predstavlja važnu dopunu emocionalnim izrazima lica.<sup>19</sup> Oni su toliko integralani dio našeg verbalnog izražavanja da ponekad gestikuliramo čak i kad razgovaramo s nekim preko telefona. Nezavisno od razlika između grupa i razlika između pojedinaca, postoje varijacije u učestalosti gestikuliranja, od prilike do prilike, kod istog pojedinca.

Kimanje glavom služi kao povratna informacija govorniku, upućujući na to da se razumije ono što se govori, ali i kao potkrepljenje govorniku da nastavi. Uz to, klimanje i odmahivanje glavom dva su najrasprostranjenija znaka za "da" i "ne".

### 3.1. Lažni govor tijela

Obično se postavlja pitanje je li moguć lažan govor tijela. Odgovor na to pitanje uglavnom je negativan i to zbog nesklada koji će se vjerojatno pojaviti između osnovnih gesta, mikrosigala tijela i izgovorenih riječi. Međutim, ima slučajeva gdje je govor tijela namjerno iskrivljen radi stjecanja određene prednosti. Neki od osnovnih primjera su ponašanje manekenki na izboru za Miss svijeta. Njen plasman zavisi od toga koliko će ona dobro prenjeti svoj govor tijela. Mnogi političari su stručnjaci u iskrivljenom govoru tijela, kako bi pridobili povjerenje glasača, ali i drugih političara.

Da bi se prikrije laži najčešće se koristi lice. Pri pokušaju prikriivanja istine koristi se osmjeh, kimanje i namigivanje, ali na nesreću znakovi što ih naše tijelo šalje govore pravu istinu, te nestaje nesklad između gestikuliranja i svezno kontroliranih grimasa.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Verbalno i neverbalno u komunikaciji, <http://www.croring.com/news/verbalno-i-neverbalno-u-komunikaciji/5594.aspx>, pristupano 30.08.2016.

<sup>20</sup> Gordon R. Veinrajt: Govor tela, Alnari, Beograd, 2001.

### 3.2. Osobni prostor

U poslovnom svijetu komunikacija je najvažnije oružje kojim se probijamo do cilja. Ako znamo dobro komunicirati uspjeh nam je zagarantiran. To posebno vrijedi za prodavače. Ako prodavač dobro komunicira sigurno će prodati sve što je naumio bez obzira da li je to kupac želio ili nije. Poznato je da neverbalna komunikacija nosi više od 90% cjelokupne komunikacije, a dio neverbalne komunikacije je i osoban prostor. Prvo i najvažnije pravilo koje se tiče osobnog prostora je da uvijek budete izvan osobnog prostora osobe ili ljudi s kojima komunicirate, bez obzira da li stojite ili sjedite. Osoban prostor nalazi se u krugu od otprilike 45 centimetara od osobe.

To znači da ukoliko ste se približili osobi na manje od 45 centimetara ušli ste u njezin osobni prostor. Ukoliko ste napravili taj korak riskirate da time upropastite cjelokupan ishod komunikacije. To ne znači da s osobom s kojom razgovarate ne smijete biti bliski, dotaknuti osobu ili podijeliti tajnu. To znači da ako uđete u osobni prostor osobe, to činite namjerno, strateški, s ciljem, a ne slučajno i stalno. Postoje prednosti kada uđete u osobni prostor, ali postoje i veliki rizici. Bitno je naučiti granicu i imati razumijevanja za osobu s kojom se komunicira.

S druge strane, ako se udaljimo od "ležernog" prostora koji iznosi otprilike 48 do 120 centimetara, mogli bismo izgubiti pažnju osobe. Najjednostavnije i najbolje je kada se veći dio komunikacije s osobom odvija na udaljenosti od 60 do 120 centimetara. To je primjerena udaljenost za komunikaciju s osobom koju prvi put vidimo ili s kojom smo strogo poslovno vezani. Komunikaciju obično započinjemo na udaljenosti od 120 cm, a kako se veza s klijentom razvija, tako se i mi polako primičemo. Osim udaljenosti na kojoj sjedimo ili stojimo, bitan je i prostor u kojem se nalazimo dok nekoga uvjeravamo. Prostor mora osiguravati povjerljivost, primjerenu radnu klimu, kao i odgovarajući namještaj (stol, stolice, računalo i sl.).

Uz prostor u kojem pregovaramo, važno je i mjesto na kojem se nalazimo u tom prostoru. Ukoliko sjedimo, moramo paziti da li sjedimo nasuprot klijentu ili nam klijent sjedi s desne strane. Bitno je da su stolci na kojima sjedimo jednaki, jednake visine, izgleda i kvalitete. Ukoliko želimo da pregovori, prodaja, ali i sama komunikacija bude uspješna, klijent se mora osjećati dobro. Ako sjedi na lošijem stolcu neće se osjećati dobro.

Stojimo li, a on sjedi, neće se osjećati dobro. Ukoliko razgovaramo preko stola, jedan nasuprot drugome, opet nismo u partnerskoj poziciji. Ljubaznost, osmijeh, raširene ruke, dijeljenje istih uvjeta rada, aktivno slušanje i iskrena zainteresiranost za ono što nam klijent govori osigurava nam uspješan početak pregovora ili prodaje.<sup>21</sup> Upravo pozitivno okruženje, potrebna ozbiljnost i ljubaznost otvaraju prostor za otvorenu komunikaciju i pozitivan stav prema pregovorima. Razgovaramo li nezainteresirano, površno, ako smo nedovoljno pripremljeni, loše volje, želimo što prije završiti, tada su nam i pregovori osuđeni na propast.

### 3.3. Sposobnost opažanja

Sa stručnog gledišta, kad god nekoga nazovemo "perceptivnom" ili "intuitivnom" osobom, mislimo na njegovu ili njezinu sposobnost da otkrije što znači izražavanje kretnjama druge osobe i usporedbi ih s onim što signalizira riječima. Ili drugačije, kada kažemo da imamo "slutnju" ili "osjećaj u želucu" kako nas je netko slagao, zapravo shvaćamo da se njegov govor tijela i izrečene riječi ne poklapaju.<sup>22</sup> Riječ je o istom onom što govornici zovu reakcijom javnosti ili odnosom grupe. Primjerice, ako publika sjedi zavaljena u stolice, sa spuštenim bradama i rukama prekrizanim na prsima, "perceptivni" govornik naslutit će da njegove riječi ne nailaze na odjek. Bit će mu jasno kako mora promijeniti način nastupa, želi li pridobiti slušateljstvo. Jednako tako, govornik koji nema razvijenu takvu sposobnost opažanja ići će iz pogreške u pogrešku.

Žene općenito imaju bolju sposobnost opažanja nego muškarci i ta je činjenica dovela do one čuvene teze o "ženskoj intuiciji". Žene imaju određenu sposobnost da prikupe i odgonetnu neizgovorene signale, kao što imaju i vrlo izražen osjećaj za sitne detalje. Otuda, vrlo je malo muževa kadrih slagati ženi i živjeti s time i obrnuto, većina žena sposobna je navući muškarcu kapu na oči, a da on toga nije ni svjestan. Mnogi laganje povezuju s odvrćanjem pogleda. Intuitivniji ženski mozak bolje je primjećuje promjene glasa, širenje zjenica i druge znakove koji otkrivaju lašce. Pogled nije pouzdan znak laganja, te se moraju uzeti u obzir i druge geste.

---

<sup>21</sup> Važnost osobnog prostora u komunikaciji, [http://www.cybermed.hr/clanci/vaznost\\_osobnog\\_prostora\\_u\\_komunikaciji](http://www.cybermed.hr/clanci/vaznost_osobnog_prostora_u_komunikaciji), pristupano 30.08.2016.

<sup>22</sup> Govor tijela, [http://www.prelistaj.com/govor\\_tijela\\_allan\\_pease.aspx](http://www.prelistaj.com/govor_tijela_allan_pease.aspx), 31.08.2016.

Ako pogled neke osobe susreće tuđi pogled više od dvije trećine vremena može imati značenje da osoba smatra zanimljivim drugu osobu, pa će u tom slučaju imati proširene zjenice ili je neprijateljski raspoložena i možda će se odlučiti na izazov, a u tom slučaju će imati skupljene zjenice. Žene su dobre u odgonetavnju signala zjenicama i mogu razlikovati zanimanje od agresivnosti, dok su muškarci u tome mnogo lošiji. Zato prosječni muškarac nije kadar razlikovati namjerava li ga žena poljubiti ili pljusnuti.<sup>23</sup> Ta ženska intuicija osobito je vidljiva u žena koje su tek rodile. Prvih godina majka se oslanja isključivo na vezu kretnjama u komunikaciji sa svojim djetetom, pa se vjeruje da je to razlog zašto žene često imaju razvijeniju sposobnost opažanja nego muškarci.

---

<sup>23</sup> Pease A., Pease B.: Velika škola govora tijela, Zagreb, Mozaik knjiga d.o.o., 2008. str. 174.

## 4. MANIPULACIJA U POSLOVNOJ KOMUNIKACIJI

Manipulacija u suvremenome razdoblju pojmovno evoluirala, pa u ekonomiji manipulacija (potrošačima) poprima oblik reklame, odnosno ekonomske propagande, u politici manipulacija (biračima), kao i na ekonomskom području, poprima oblik propaganda. Manipulacija u obrazovanju preuzima oblik indoktrinacije, dok u iskorištavanju slobodnog vremena ima oblik industrije zabave. U religioznom životu manipulacija je uobličena u propovijedima. Dok ne znamo što se pod pojmom manipulacije skriva, nismo u mogućnosti odrediti sam pojam. Stoga je potrebno navesti bitne elemente pojma manipulacija te za njih predložiti teorijski jasnu i empirijski upotrebljivu definiciju pojma.

Osnovni elementi pojma manipulacije su:

- Manipulator (izvor poruke, emitter, pošiljatelj poruke)
- Poruke koje se šalju u javnost (sadržaj, vrijeme, oblik)
- Javnost ili masa kojom se manipulira (primatelj poruke)
- Psihosocijalni uvjeti u kojim se poruka priopćava
- Tehnička sredstva preko kojih se poruka prenosi
- Javni problem na koji se poruka odnosi
- Posljedice koje poruka izaziva

Manipulacija u poslovanju može objasniti kao smišljen, sustavan i kontroliran postupak ili skup postupaka pomoću kojih manipulator, koristeći se simboličkim sredstvima, u za njega pogodnim psihosocijalnim uvjetima, odašilje u javnost(masu)<sup>24</sup> preko sredstava komunikacije (masovni kanali komunikacije) određene poruke s namjerom da utječe na uvjerenja, stajališta i ponašanje ljudi. Tako bi se oni u stvarima o kojima ne postoji opći konsenzus, a za koje su zainteresirani usmjerili prema uvjerenju, stajalištima i vrijednostima manipulatora, a da toga nisu svjesni.

### 4.1. Komunikacijske vještine i manipulacija u poslovanju

Komunikacijske vještine su iznimno važne u ljudskim odnosima jer nepažljivom komunikacijom možemo stvoriti brojne nesporazume i probleme.

---

<sup>24</sup> Valjan-Harambašić J.:Mediji u funkciji manipulacije, Sveučilište u Splitu, Split, 2011., str. 9.-10.



Često je vrlo tanka granica između svjesnog korištenja komunikacijskih tehnika u svrhu poboljšanja odnosa i komunikacije, te u svrhu utjecanja na drugu osobu da bi učinila nešto što mi želimo, a što možda nije ono što ona istinski želi, ili, što je još češći slučaj, ako nije u potpunosti upoznata s našim namjerama. Pobornici korištenja komunikacijskih vještina u svrhu upravljanja drugima rekli bi da, ako postignemo da se druga osoba stvarno želi tako ponašati, ili da se osjeća bolje sa samom sobom, zapravo joj činimo dobro. Ova ideja implicira stav nepoštovanja, odnosno da znamo bolje od druge osobe što je dobro za nju. To je čak i u odnosu roditelj - dijete često prilično egoističan i nezreo stav, a posebno ako se radi o odnosu s drugom odraslom osobom.

Čak i ako pokušavate spriječiti drugoga da napravi pogrešku - ljudi trebaju pogreške. Kako ćemo nešto naučiti, osim kroz iskustvo?<sup>25</sup> Čak i ako smo uvjereni da drugoj osobi činimo dobro, upitajmo se kome može činiti zadovoljstvo ili tko se može osjećati čisto sam sa sobom znajući da je utjecao na drugu osobu bez njezina znanja? Je li moguće činiti to s poštovanjem prema drugoj osobi, ako je svjesnom kontrolom automatski stavljamo u poziciju slabije, manipulirane osobe? U takvom odnosu iskrenost i bliskost postaje sve manje moguća. S druge strane, je li uopće moguće utjecati na drugu osobu s njezinim znanjem i pristankom, ako često niti sami ne znamo kako utječemo na druge?

Možda je jedno od pravila da što više pokušavamo drugoj osobi sakriti da pokušavamo utjecati na nju, to je vjerojatnije da to činimo iz pozicije nepoštovanja. Komunikacijske tehnike najiskrenije su i najpoštenije ako ih možemo primijeniti bez da skrivamo da ih primjenjujemo. Najiskrenija komunikacija bila bi pristupima koji nisu dizajnirani da probude određene osjećaje ili način komunikacije, nego da pomognu drugoj osobi da svjesno i samostalno razmotri vlastite, odnosno naše stavove. Potreba za moći prisutna je kod svakoga. Želimo blistati prema vani, biti privlačni drugima, osjećati se moćnima - za svakoga to su vrlo privlačne slike i lako je naći opravdanje da to pokušamo postići. Pitanje koje si pritom rijetko postavljamo jest, zbog čega osjećamo potrebu za time? Koji unutarnji osjećaj nam nedostaje, a želimo ga postići na taj način?

---

<sup>25</sup> Komunikacija i manipulacija, [http://www.centar-angel.hr/HR/articles/komunikacija\\_i\\_manipulacija.php](http://www.centar-angel.hr/HR/articles/komunikacija_i_manipulacija.php), 01.09.2016.

Zbog čega se osjećamo dovoljno vrijedni jedino ako se možemo osjetiti posebni, bolji od drugih? Raditi na vlastitom samopoštovanju umjesto na vanjskom uspjehu može nam uštedjeti ne godine, nego desetljeća napora. Nikakav vanjski uspjeh ne može zamijeniti, niti izazvati, istinsku ljubav prema sebi. Ona mora doći iznutra umjesto izvana, osjećaj koji je neusporedivo bolji od osjećaja moći nad drugima, a tada će se vjerojatno otkriti da će nas i drugi cijeniti i voljeti više i iskrenije nego što se to može postići bilo kakvim trikovima. Kao pravilo, ako se u nekoj komunikaciji osjećamo suptilno izmanipulirani čak i ako ne znamo na koji način, prilično je vjerojatno da i jesmo.

Ključna je unutarnja namjera i percepcija druge osobe, dok vanjsko ponašanje može biti toliko slično da je vrlo teško razlikovati ono iskreno od neiskrenog, no gotovo je nemoguće na duži, pa i na kraći rok igrati tu igru, a da nas ne odaju sitni neverbalni signali: minimalne promjene tona glasa, ukočenost mimike, sitne neusklađenosti ili korištenje fraza umjesto spontanog govora, signali koje svjesno često niti nećemo primijetiti kod druge osobe, ali hoćemo nesvjesno. Obično će to izazvati osjećaj koji ćemo protumačiti otprilike kao "Nešto mi je tu čudno, ali teško mi je odrediti što". Što prije registriramo i protumačimo taj osjećaj, to bolje, a da bi to mogli činiti uspješno, po mogućnosti u samoj situaciji, a ne tek nakon nje, potrebno je uvježbati promatranje i prepoznavanje svojih osjećaja.

Ako želimo izbjeći manipulaciju kad nas se uvjerava ili nagovara na nešto, npr. na kupnju ili uslugu nekome, najbolje bi bilo reći osobi da trebamo vremena da razmislimo. Zatim izaći, prošetati i razmotriti tu odluku bez vanjskog utjecaja. Daleko je lakše živjeti otvoreno i iskreno nego stalno se kontrolirati i glumiti nešto što ne osjećamo istinski, neprestano voditi računa o tome igramo li igru savršeno ili smo nešto propustili i postoji li mogućnost da nas drugi prozru, neprestano strahovati da će se to dogoditi. Koliko je to vrijedno truda i energije, čak i ako ne smatramo da želja za moći ukazuje na unutarnji problem. Ako smo svjesni da igru igramo na kraći rok, onda trebamo biti svjesni i da je to istinska manipulacija i da nam istinski nije stalo do druge osobe.

Druga je, također česta mogućnost, da želimo na duži rok impresionirati druge<sup>26</sup> (odnosno, biti karizmatični) kako bi se osjećali bolje sami sa sobom. U tom slučaju, nepoštovanje prema drugima je često više nesvjesno nego svjesno, kao i nepoštovanje samih sebe, unutarnji osjećaj nemoći ili nevažnosti kojeg prikrivamo utjecanjem na druge. Osoba koja ne cijeni dovoljno sebe bit će privučena tehnikama koje nude moć, karizmu i utjecaj kako bi popunila unutarnju prazninu uz koju je vezano nesvjesno vjerovanje da ne možemo dobiti ljubav i poštovanje ako smo iskreni, ako pokažemo kakvi stvarno jesmo, odnosno kakvima se duboko u sebi osjećamo. Kad se radi o zavodjenju, često se koriste određeni naučeni načini zavodjenja kao uobičajen ritual. Zbog toga može biti teško prepoznati manipulaciju. Uz to, osoba koju se zavodi često također želi uživati u igri, zadržati ugodne osjećaje koji se u njoj potiču i želi vjerovati da je druga osoba iskrena.

To se događa čak i kad se radi o ponašanju koje je uobičajeno u načinima zavodjenja, kao da je naučeno s televizije, pa čak i ako inače znamo prepoznati manipulaciju. Volimo se nadati da je druga osoba možda ipak iskrena, a naučene pristupe koristi zato jer želi biti romantična na način koji oboje poznamo. To je, istini za volju, moguće, no što je netko prirodiji i spontaniji u izražavanju sviđanja, to je vjerojatnije da se tako ponaša i inače, te da posjeduje zdravo samopouzdanje zbog kojeg se ne boji iskreno se izraziti. Ako želimo procijeniti osobu, najbolje je da je promatramo u komunikaciji s ljudima koji joj nisu toliko važni, posebno u sukobima i stresnim situacijama - vrlo vjerojatno će se i prema nama postavljati na sličan način kad zaljubljenost izbljedi.

Kad koristimo komunikacijske tehnike, upitajmo se koristimo li ih da bi sakrili svoju pravu namjeru i prave osjećaje, ili da bih na pristupačan način izrazili. Svaki put kad koristimo određene komunikacijske vještine kako bi izbjegli biti prirodni i iskreni prema drugoj osobi, udaljujemo se i od vlastitog istinskog bića, istinskih osjećaja i mogućnosti da zavolimo sebe. Također, posljedice ponašanja za drugu osobu ostaju na savjesti i u budućnosti može biti teže zavoljeti i početi cijeliti sebe, znajući kako se iskorištavalo druge. Cijena prividne moći nad drugima, čak i ako je postignemo, je ta da nikad nismo u stanju opustiti se i biti ono što jesmo,

---

<sup>26</sup> Zamke Manipulacija Ljudima i Društvom Globalizacija NSP NOW, <http://documents.tips/documents/zamke-manipulacija-ljudima-i-drustvom-globalizacija-nsp-nwo.html>, 06.10.2016.

jer smo pod pritiskom da nastavimo održavati privid, u pravilu ne samo u odnosu s drugima, nego i sa samima sobom.

Uvijek smo na oprezu i u strahu da nas drugi ne bi prozreli. Kontrola nad drugima podrazumijeva i mnogo drastičniju, bolnu kontrolu nad samima sobom, i to onim najizvornijim i najiskrenijim dijelovima sebe. Možda nema boljeg primjera 'bumerang - efekta' od tehnika pokušaja kontrole nad drugima. Ako smo u iskušenju da koristimo ovakve pristupe, upitajmo se i sljedeće: želimo li opušteno i otvoreno odnose s emocionalno zdravim ljudima koji ne podnose takvu vrstu igrice ili želimo vidjeti ljude kao marionete, pokušavati ih oblikovati kao takve, te time privlačiti nezrele ljude koji su skloni igrama, glumi ili podložnosti manipulaciji?

Cijena uspjeha u kontroli komunikacije je da će drugi ljudi voljeti i možda se diviti našoj maski, ali ne našem istinskom biću, a to je stav iz kojeg i sami krećemo i kojeg, što je veći uspjeh, postaje sve teže osvijestiti i promijeniti.<sup>27</sup> Cijena koju plaćamo je naše samopoštovanje, jer koliko god to negirali i opravdavali, svjesni smo da ne postupamo pošteno. S druge strane, postoje i ljudi koji zrače istinskom privlačnošću. Njihova karizma proizlazi iz zdrave ljubavi prema sebi, uživanja u vlastitom tijelu i vlastitom postojanju.

#### 4.2. Manipulacijske tehnike u poslovanju

Za razliku od "ispiranja mozga", klasične poslovne manipulacije su puno složenij i kompliciraniji procesi. Osobe koje su podvrgnute ovoj metodi tretiraju se kao prijatelji ili suradnici i na taj način žrtvi se ostavlja malo prostora za direktnu obranu. Stvara se nov sistem vrijednosti i vjerovanja, kao i nova struktura identiteta. Kontrola svijesti gotovo nikad ne podrazumjeva fizičko zlostavljanje. Umjesto toga koriste se razni hipnotički procesi i kombiniraju se sa određenim grupnim aktivnostima. Osoba se ubjeđuje i njome se manipulira, tako da ona bez ikakve osobne prijetnje donese unaprijed planiranu odluku. Klasične manipulacije mogu se opisati kao zloupotreba znanja ljudskog uma.

Prevladava mišljenje da mnoge tehnike kao što su: hipnoza, meditacija, molitva, ritual i sl. mogu biti korištene sa punim etičkim opravdanjem i mogu doprinjeti pozitivnim promjenama.

---

<sup>27</sup> Lemaić V.: Manipulacija, laž i obmana u komunikaciji, Veleučilište Baltazar, Zaprešić, 2013., str. 36.-40.

Navedenim tehnikama često je cilj samokontrola. Posjedovati kontrolu vlastite svijesti podrazumjeva da je osoba u bliskoj vezi sa vlastitim entitetom i da ima sposobnost analitičkog mišljenja, postavljanja pitanja, promatranja određenih stavova iz različitih perspektiva, sposobnost kontrole ponašanja i sl.. Stručnjaci iz područja kontrole uma ističu da u pojedinim, vrlo rijetkim, slučajevima egzotične tehnike mogu biti korištene ne samo za samokontrolu već i za kontrolu drugih. Klasične manipulacijske tehnike primjenjuju svi, od pojedinca do države. Često se manipulacijske tehnike koriste i nesvjesno. Cilj klasičnih manipulacijskih tehnika je da se manipulira tuđim mislima, osjećajima i ponašanjem u okviru određenog konteksta u određenom vremenskom periodu u kojem više dobiva manipulator nego onaj tko je bio izmanipuliran. Najjače oružje klasičnih manipulacijskih tehnika su: riječi, postupci, nametnuta pravila ponašajna i plasiranje podsvjesnih poruka.

Neki od manipulatora su profesionalci koji rade u okviru državnih, vojnih, crkvenih ili poslovnih institucija. Drugi manipulatori su ubjeđivači, koji koriste svoje ubjeđivačke sposobnosti kako bi manipulirali. Varijantama socijalnog programiranja svi smo podvrgnuti još od djetinstva. Dobro dijete uči kako se treba ponašati u društvu, kako biti pristojno, mirno, ali i da ne pravi nevolje i probleme. U djetinstvu nas nagrađuju ako se slažemo sa grupom, ako ne inzistiramo da bude po našoj želji. Razumjevanjem situacija socijalnih pravila i ponašanja, možemo nesvjesno biti vođeni u razne scenarije koji nam se nameću. U okviru samog postupka nametanja novih misli osjećaja i ponašanja, najčešće se koriste: normalne situacije, deklarirani prijatelji, emocije i sl..

Takozvane normalne situacije najviše odgovaraju manipulatorima i ubjeđivačima, jer su ljudi u tim situacijama najnespremniji. Bez informacije da mu se nešto loše sprema čovjek živi opušteno te kontakte i situacije sa drugim ljudima ne promatra kritično. Upravo zato manipulator inzistira da je sve pod kontrolom. Dobronamjerni šef dat će vam do znanja da kasnite i zamolit će vas da svoje ponašanje uskladite sa normama poslovanja. Međutim ukoliko želi da vas se riješi “potapšat će vas po ramenu“ praveći se da ništa ne vidi, sve do trenutka kad vam ne uruči rješenje o otkazu. Manipulatori ne mogu vječno da održavaju takozvanu normalnu situaciju. Kako bi pojačali mogućnost kreiranja normalne situacije, povremeno moraju inicirati svađe.

#### 4.3. Subliminalne poruke u poslovnoj komunikaciji

Nakon velikog broja eksperimenata putem alata društvenog inženjeringa subliminalni koncept manipulacije prešao je kroz prediktivno programiranje i reklamiranje put od teorije do prakse i danas ga vidimo na gotovo svakom koraku - može se čak reći da živimo u civilizaciji koja je bombardirana simbolima.

Najistaknutiji od svih su definitivno famozne subliminalne poruke koje su na neki način poigravanje s neutralnom simbolikom i arhetipima uz zauzimanje ljudske svijesti. Subliminalne poruke su po definiciji sve poruke na pragu svijesti i predstavljaju sofisticirani način utiskivanja želja i tabua u podsvijest pojedinca s konačnim ciljem utjecaja na njegove odluke i usađivanjem određenih mentalnih obrazaca. Sva 'mainstream' znanstvena studija po kojoj se danas analiziraju i stvaraju subliminalne poruke dolazi od Sigmunda Freuda i njegovih teorija o podsvijesti, libidu, porivima, simbolima snova, seksualnosti i obrambenim instrumentima čovjeka poput 'Sublimacije' – pretvaranja libida u mehanizam koristan za društvo (umjetnost) i 'Represije' (psihologija) – podsvjesnog suprotstavljanja prijetećim situacijama iz svijesti. Iako je znanstveno itekako relevantan fenomen i učinak subliminala, teško je odrediti na temelju koje fizičko-mentalne komponente djeluje, prvenstveno zbog neegzaktnosti psihologije, kao i manjka povjerljivosti zapadne civilizacije prema drevnim istočnjačkim mudrostima.

Ono što je sigurno je da podsvjesne poruke djeluju, i to na laboratorijski provjerljivom uzorku - što su brojne studije i dokazale. Kako su subliminali usko vezani uz podsvijest, a tehnološki uz razvoj vizualnih medija - povijesna retrospektiva je također poprilično bitna za šire shvaćanje fenomena. Aristotel je prva zabilježena povijesna ličnost koja je ustvrdila da podsvjesni stimulans može utjecati na svjesni um dok je Platon ljude okarakterizirao kao 'bezglavo krdo' koje treba usmjeriti. Ta dva različita razmišljanja dala su temelj i plodno tlo prvim zamislima o mogućnosti komercijalne primjene stoljećima kasnije. Postoje i brojni zapisi u literaturi kako su ovakve skrivene poruke na pragu svijesti drevni narodi koristili kao ratnu komunikaciju ili prenošenje zapisa u tajnim društvima i školama misterija.

Ključna disciplina vezana uz širu sliku subliminalnih poruka je društveni inženjering koji označava napore ka utjecaju na stavove i ponašanje društva na višoj razini, bilo od Vlade ili od interesnih skupina. Pojedini autori koncept razmatraju kao pozitivni izraz društvene zabrinutosti dok je tu i sve veći broj onih koji sve smatraju perfidnom manipulacijom društva radi ostvarenja

unaprijed zacrtanih ciljeva. Složene načine upravljanja društvom putem kritične mase 'hipnotiziranih pojedinaca' razmatraju Fabijanci, Masoni, a kasnije i visokoetablirani znanstvenici poput tvorca famoznih 'ciljanih skupina' u marketingu i istraživača 'motivacije i poriva' Ernesta Dichtera. Pedesete godine prošlog stoljeća označavaju prekretnicu i počinje se ozbiljno proučavati i ulagati u skrivene podsvjesne poruke.

'Subliminalna poruka je signal ili poruka umetnuta u drugi objekt, s ciljem zaobilaženja normalnih granica opažanja' jedna je od prvih definicija putem koje su započela istraživanja. No, definitivno najpoznatiji primjer koji je po većini izvora i prvi pravi eksperiment na relevantnom broju uzoraka onaj je Jamesa Vicaryja iz 1957. godine. Tada je taj menadžer lokalnog kina u New Jerseyu nastojao utjecati na potrošačku podsvijest, te je napravio spretan pokus tijekom projekcije filma. Pedantnim insertiranjem 'framea' trajanja svega 25 stotinki sekunde (famozna dvadeset peta sličica), uz slike 'Drink Coke' i 'Eat popcorn' unutar filmskoga materijala, podigao je prodaju pića za 57,5 posto, a kokica za 18,1 posto. Eksperiment je nazvan 'Invisible commercial', te je otvorio posve novi horizont za rastuću znanstvenu granu marketinga. Od tada pa do danas, utjecajem 'ispod granice percepcije' bavili su se mnogi istraživači i manipulatorske grupacije.

### **Slika 2: Invisible commercial**



Izvor: Ratko Martinović: Subliminalne poruke – Perfidna manipulacija i programiranje čovječanstva, <http://nexus-svetlost.com/kolumne/ratko-martinovic/item/354-ratko-martinovic-subliminalne-poruke-perfidna-manipulacija-i-programiranje-covjecanstva>, pristupano 18.10.2016.

Danas su najzapaženije četiri osnovne poruke - prikrivene reklame, seksualne konotacije, simbolika smrti i okultni arhetipi. Seksualnu konotaciju vidimo na svakom koraku, od zabavne

industrije do oglašavanja. Razna istraživanja su dokazala kako je uz seks čovjekov najintimniji podsvjesni poriv razmišljanje o smrti.<sup>28</sup> Iz tog razloga često putem ovakvih poruka vidimo lica raznih demona, i to u obliku koji nam je najprihvatljiviji. Isto tako, no nikako manje bitno i u Hrvatskoj su itekako uočljive subliminalne poruke.

Iako su najčešće u raznim trgovačkim centrima i dizajnerskim majicama modnih marki (poput piramida, sigila i sl.), najperfidniji napad bio je upravo onaj tijekom referenduma za EU kada je stilizirano 'ZA' ugrađeno na svaku od sličica s klišeiziranim nasmijanim licima i velikim blagodatima EU.

### Slika 3: Subliminalna poruka "ZA"



Izvor: Ratko Martinović: Subliminalne poruke – Perfidna manipulacija i programiranje čovječanstva, <http://nexus-svjetlost.com/kolumne/ratko-martinovic/item/354-ratko-martinovic-subliminalne-poruke-perfidna-manipulacija-i-programiranje-covjecanstva>, pristupano 18.10.2016.

Zaključili smo koje sve vrste poruka postoje, no koji im je konačni cilj? Društveni inženjering se bazirao na 'ubrzano odrastanje mladih' zbog civilne volonterske vojske koja bi navodno trebala onemogućiti revolucije (jer se roditelji neće boriti protiv djece). Krešimir Mišak je pak uočio poveznicu između čakri i seksualnosti, čime poruke disbalansiraju organizam i čovjeka pretvaraju u pasivnu i rastresenu osobu, odnosno 'ovcu'. No, što ako je sve to točno, a možemo dodati i utjecaj na cikluse dana i noći - što je zapravo fizička posljedica navedenog disbalansa? Za te cikluse odgovorna je epifiza i lučenje melatonina, a kroz brojne primjere vidimo kako je upravo ta žlijezda jedan od ključnih neprijatelja međunarodne interesne skupine koja vlada geopolitičkom scenom. Ukoliko je tako, onda su subliminalne poruke samo još jedan od alata za

<sup>28</sup> Ratko Martinović: Subliminalne poruke – Perfidna manipulacija i programiranje čovječanstva, <http://nexus-svjetlost.com/kolumne/ratko-martinovic/item/354-ratko-martinovic-subliminalne-poruke-perfidna-manipulacija-i-programiranje-covjecanstva>, pristupano 18.10.2016.



fizičko-psihološko-duhovni napad na epifizu, a u krajnjem slučaju i 'duhovne' molekule poput DMT-a.

#### 4.4. Uzroci i svrha manipulacije u poslovanju

Mogli bismo se zapitati: koji su uzroci i svrha manipulacije u poslovanju kao i zašto manipuliramo? Odgovor je jednostavan i logičan. Manipuliramo kako bismo ostvarili svoje potrebe. Svako biće teži ostvarenju svojih potreba.

Prema Abrahamu Maslowu, na prvom mjestu je zadovoljavanje primarnih, fizioloških potreba, čije ostvarenje znači preživljavanje i opstanak vrste. Tek kada su fiziološke potrebe zadovoljene, ostale se mogu ostvarivati. Ostale potrebe možemo svrstati u psihološko – apstraktne potrebe. One, prema Maslowu, uključuju osnovnu psihološku potrebu za sigurnošću, potrebu za pripadanjem i ljubavi, potrebu za poštovanjem i samopoštovanjem te potrebu za samoostvarenjem. Životinje nemaju potrebu za zadovoljavanjem psihološko-socijalno-duhovnih potreba, jer za razliku od ljudi, djeluju samo na razini instinkta koji omogućuje zadovoljenje primarnih potreba za preživljavanjem i opstankom vrste.

Čovjek, s druge strane, djeluje uglavnom na misaonoj razini, te nakon zadovoljenja primarnih bioloških potreba teži i ostvarivanju onih viših, psihološko – apstraktnih. Ostvarivanje potreba višeg reda zahtijeva interakciju s drugim ljudima, jer je čovjek, ipak, društveno biće. Ostvarujući potrebe višeg reda preko drugih ljudi, manipuliramo njima, kao što, primjerice, manipuliramo hranom kada želimo zadovoljiti primarnu potrebu za njom. Stoga, možemo zaključiti da gotovo sve što radimo podrazumijeva neki oblik manipulacije, ali nije svaka manipulacija nužno negativna.<sup>29</sup>

#### 4.5. Motivacija ili manipulacija u poslovnoj komunikaciji

Motivacija je nešto što svi žele, ali često nisu sasvim sigurni što je to. Mnoštvo je različitih definicija kojima se pokušava razjasniti misterij motivacije. No s jednim se svi slažu - da bi bili motivirani moramo imati motiv koji će nas potaknuti da se pokrenemo. Koliko ste odluka

---

<sup>29</sup> Koharić A.: Manipuliranje informacijama, VISOKO VELEUČILIŠTE EFFECTUS, Zagreb, 2015., str.19.

donijeli, a da ih niste proveli? Koliko ste puta rekli da ćete nešto napraviti, ali niste poduzeli ništa da to i ostvarite? Jednostavno niste bili dovoljno motivirani da se pokrenete. No ukoliko imate jak motiv stvari se naglo mijenjanju. Zato su mnogi u situacijama kada im je bilo ozbiljno narušeno zdravlje napravili drastične preokrete u svom životu. Vrlo često možemo zamijeniti manipulaciju za motivaciju.

Manipulacija je navođenje nekoga da učini nešto samo zato što vi želite da on/ona to učini dok je motivacija navođenje nekoga da učini nešto zato što on/ona to želi učiniti. Razlika je velika.

Samo osoba koja želi nešto učiniti, i ima jak motiv da to i učini, nešto će i napraviti. Motivirana osoba je, u pravilu, pozitivna osoba. Njezin je stav pozitivan, motiviran ciljem i nadahnut uspjehom. Ona komunicira s entuzijazmom, govori o budućnosti, o tome što planira ili što će napraviti. Koliko puta ste čuli riječi kao što su: „Ne mogu ...“; ili „Nisam ja te sreće“; ili „Prestar/a sam za...“. Svatko od nas ima izgovore za mnogo toga. Želite li biti motivirana osoba onda u svom mozgu trebate 'skladišti' pozitivne, a ne negativne poruke, jer što stavimo u njega dobiti ćemo kasnije natrag.

## 5. MANIPULATOR U POSLOVANJU

### 5.1. Manipulacija i manipulator

Manipulacija je vrsta psihičkog utjecaja kojom se u psihu žrtve ubacuju ciljevi, želje, namjere, stavovi i programi manipulatora, a koji se ne poklapaju sa stvarnim potrebama žrtve. Tehnike manipulacije u čovječanstvu su poznate od davnih vremena. U manipulaciju spadaju upravljanje napravama, izvođenje medicinskih postupaka, proizvoljno rukovanje predmetima i tako dalje. No, postoji drugo, preneseno značenje riječi manipulacija i nasamarivanje, makinacija i makljaža. Manipulaciju možemo nazvati ne samo skriveno, nego i otvoreno utjecanje jednog čovjeka na drugog, svako ophođenje s čovjekom kao s objektom odnosno subjektom. Manipulacija u odnosu na ljude podrazumjeva svrhovito poticanje druge osobe da proživljava određena stanja, donosi odluke ili izvodi radnje koje su manipulatoru potrebne za postizanje vlastiti ciljeva.

Nismo uvijek svijesni, dapače najčešće smo nesvjesni da smo postali žrtve manipulacije, koja nas tjera da se ponašamo u skladu s ciljevima druge osobe. Pri povoljnom stjecanju okolnosti i manipulator, skrivajući svoje istinske namjere, uz pomoć zavaravajućih manevara i vještih trikova, postiže da je njegov "partner" ne primjećujući to, mijenja svoje prvobitne nakane te tuđe ciljeve i ideje prihvaća kao svoje. U procesu manipulacije u žrtvi se može stvoriti varljiv osjećaj uzajamnog razumjevanja i zajedništva sa manipulatorom. Namjere manipulatora uvijek su zakamuflirane, ne rijetko se skrivaju iza maske prijateljstva, iako se čak kad kad mogu sakriti iza agresije ili bezpomoćnosti.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Kopak D., Kamenukin A.: Na krivog ste se namjerili, Planet Zoe, Zagreb, 2013., str. 17.-18.

Žrtvom manipulacije žrtva postaje jedino kad nesvjesno pristaje biti sudionikom tog procesa. Manipulacije nije toliko nasilje koliko namamljivanje, igranje na kartu čovjekovih slabosti. Te slabe točke određene su osobi putem psihe i svjetonadzora, sustavom vrijednosti i sustavom odnosa. Nema osobe koja se nije srela s takvom vrstom utjecaja. Manipulator može biti bilo tko: poslovni partner, šef, profesor, član obitelji, televizijski voditelj, političar, ali i mi sami.

## 5.2. Kako prepoznati manipulatora

Jeste li ikada blisku osobu uhvatili u laži koja se ticala nekog drugog? Imali li ta osoba često negativan stav o mnogočemu? Je li vam ta osoba širila teške tračeve o nekome, bez obzira jesu li istiniti ili ne? Ovo su samo neka od osnovnih pitanja koja si morate postaviti ako sumnjate da prijatelj, kolega ili partner manipulira s vašim osjećajima. Manipulatori su individualisti. Oni često misle da su pametniji i bolji od drugih te zbog toga imaju potrebu uzdizati sebe. Ako primijetite da u razgovoru s takvom osobom stalno dolazi u pitanje nečija sposobnost, inteligencija ili karakter, znajte kako su velike šanse da će takav manipulator takvo nešto učiniti i vama iza leđa.

Manipulator će pokušati na najbrži mogući način utjecati na vaše emocije i to uz pomoć laskanja, slatkih riječi i lažnog zanimanja za vas. Na taj način oni grade povjerenje i grade vezu. Jedan od lakših načina da otkrijete manipulatora je da pročitate znakove koji otkrivaju da ta osoba postaje zabrinuta jedino kada ako netko ili nešto utječe na ostvarivanje njihovog završnog cilja. U tim situacijama manipulatori se teško kontroliraju jer, ako se vi ne slažete s njihovim ciljevima, to znači da vas ne mogu kontrolirati te će se svim silama potruditi da vas uvjere kako su oni dobri i za vas. Sljedeći puta kada prijatelju, kolegi ili partneru, na kojeg sumnjate da je manipulator, predložite nešto drugačije, pratite njihovu reakciju.

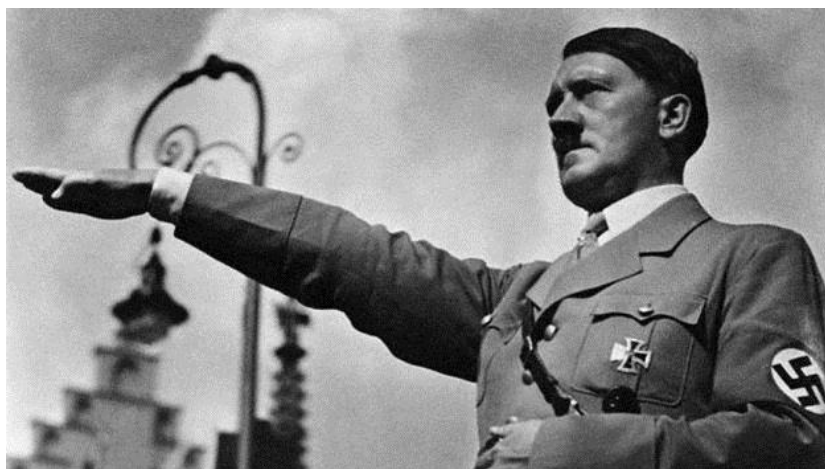
Pravi manipulatori, ako im nešto ne odgovara ili ako su izloženi kritici reagiraju naglo i snažno. Emocionalno, duhovno ili psihičko zavodjenje najjače je oružje manipulatora. Oni igraju na vaše najjače emocije koje će, na kraju, ići samo njima u korist. Oko sebe okupljaju osobe s kojima mogu kontrolirati, bilo kroz romantičnu vezu, blisko prijateljstvo ili pak poslovno partnerstvo. Takve osobe reći će vam sve što želite čuti, a o drugima koji im stoje na putu prema cilju će pričati lukave negativne stvari s kojima ćete se složiti i vi, a da, na kraju, nećete niti znati zašto.

Njihov je cilj vezu usmjeriti u svoju korist i prilagoditi je isključivo svojim potrebama. Isto tako, osobe ovog tipa u trenu će <sup>31</sup>učiniti da vi na kraju svake rasprave ispadnete negativac. U tim situacijama njihove 'žrtve' počinju vjerovati u to i preispitivati svoje postupke, čak se i ispričavati za svoja djela, dok u realnosti nisu učinile ništa pogrešno, već su postale dio njihove vješte shematske manipulacije.

### 5.3. Primjer velikog manipulatora u povijesti – Adolf Hitler

Kroz svjetsku su se povijest vodili mnogobrojni krvavi ratovi i sukobi, ali Drugi svjetski rat bio je najrazorniji i općenito proizveo najveće gubitke u ljudskim, materijalnim, infrastrukturnim, kulturološkim i gospodarskim resursima. Nesumnjivo najveći krivac za taj, gotovo kataklizmički scenarij, bio je Adolf Hitler. On je, zajedno sa svojim suradnicima, započeo sukob koji će životima, bijedom, nesrećom i koncentracijskim logorima platiti milijuni ljudi. Taj poluobrazovani propali slikar, neradnik, mediokritet i fanatični obožavatelj germanske mitologije i Wagnera tridesetih se godina XX. stoljeća iz besposličara i boema pretvorio u najspominjaniju osobu novije povijesti.

#### Slika 4: Adolf Hitler



Izvor: E.T.P., <https://expeltheparasite.com/tag/adolf-hitler/>, pristupano 07.10.2016.

Zbog svojih je fantazija i iluzija o rasnoj superiornosti Njemačku gurnuo u katastrofu od koje se oporavljala desetljećima nakon završetka rata, a svastiku – stari hinduistički simbol koji personificira Sunce i plodnost, dakle život – pretvorio u najomraženiju insigniju kroz čitavu

<sup>31</sup> Oprez! 3 dokaza da s vama netko manipulira, <http://zadovoljna.dnevnik.hr/clanak/prepoznajte-kada-netko-s-vama-manipulira---411034.html>, pristupano 14.09.2016.

povijest ljudskoga roda. Bez obrazovanja, perspektive i bilo kakvog suvislog cilja počeo je svraćati na seminare za govornike u Münchenu. Ubrzo je držao predavanja, otkrivši u sebi sasvim novi talent, sposobnost govorništva. Njegov je verbalizam nailazio na pozornost sve većeg broja ljudi, posebno vojnika, ali i svih onih koji su u Židovima i socijalistima vidjeli krivce za sve svoje nedaće.

Hitler je poraženima i razočaranima držao govore koje su oni razumjeli, agitirajući protiv svih i svakoga tko se nije uklapao u onakvu Njemačku kakvu je on zamislio: veliku, moćnu i nadasve „čistu“, očišćenu od Židova, marksista, socijalista i komunista.

Držeći govore, koji su mu u to doba rezignacije većine stanovništva sasvim dobro prolazili kod slušača, jedne se večeri našao u münchenskoj pivnici na skupu minorne Njemačke radničke stranke. Replicirajući jednom od govornika, Hitler je održao govor koji ga je učinio zvijezdom večeri, pa ga je predsjednik pozvao da se uključi u rad stranke. Iako mu u početku stranački angažman nije bio cilj, ipak se dva dana kasnije predomislio i postao članom. U samo nekoliko mjeseci postali su respektabilni politički faktor u Münchenu, a kako bi privukli što veći broj pristaša različitih političkih uvjerenja, promijenili su ime u Nacionalsocijalistička njemačka radnička stranka. Svoj su program sa dvadeset pet najvažnijih ciljeva iznijeli početkom 1920. godine.

Osim planova za poboljšanje gospodarskog stanja i apsolutnog ujedinjenja svih Nijemaca, u programskim se smjernicama našla i točka koja je sugerirala priznavanje građanstva samo onima čiste njemačke krvi. Grb i zastavu stranke osmislio je i izradio Hitler osobno, a za simbol je izabrana svastika. Najstariji povijesni prikazi svastike sežu još u vrijeme kada je čovjek još živio u pećinama, čiji zidovi i danas svjedoče o drevnom značenju ovog simbola. Svastika kakvu poznajemo bila je sveti simbol Azteka, Maja, Olmeka, Tolteka i drevnih Inka. Svastike su poznavali Kelti i Etrušćani. Grci i Rimljani prenijeli su je na afrički kontinent pa je od tada nalazimo i na egipatskim posmrtnim maskama. Simbol svastike nalazimo i na Bliskom Istoku, u Indiji, Kini te u ostalim istočnjačkim zemljama u kojima krase razne budističke hramove, ali i poprsja samoga Bude.

Ukratko,<sup>32</sup> svastika je drevni simbol koji je bio korišten više od 3000. godina prije nego što je dobio potpuno drugo značenje. Artefakti kao što su lončarija ili novčići iz drevne Troje dokazuju da je svastika još do 1000 godina prije nove ere bila često korišten simbol. Za vrijeme narednih 1000 godina, prikaz svastike koristile su mnoge kulture diljem svijeta, uključujući Kinu, Japan, Indiju i južnu Europu. Razlog njene popularnosti krije se u njenom značenju. Svastika je u toj bliskoj prošlosti imala značenje istovjetno značenju koje danas imaju simboli bubamare, djeteline s četiri lista i potkove. Značila je sreću.

Tijekom dugo vremena svastika je predstavljala ciklus vječne obnove, sreće i prosperiteta. On je i dalje svojom osebnom retorikom agitirao na stranačkim skupovima, privlačeći nove članove. Iako mu je već početkom 1921. nuđeno predsjedničko mjesto, Hitler je to odbio u potpunosti se angažirajući samo oko propagande. Ipak, nakon što je, zbog različitosti mišljenja i pristupa ostvarenju ciljeva došlo do raskola u stranci, odlučio je ponuditi ostavku. Međutim, umjesto prihvaćanja njegovog odlaska članovi su ga, sa samo jednim glasom protiv, u srpnju 1921. izabrali za predsjednika.<sup>33</sup> Popularnost mu je naglo porasla, ali je još uvijek bila samo lokalnog karaktera, a i stranka je shvatila da mora izaći iz münchenskih okvira.

Postupno, polagano, ali i uspješno Hitler i stranka izlazili su iz izoliranosti Bavarske te zauzimali političku poziciju i u drugim dijelovima Njemačke. Hitler u početku ničime nije odavao da želi biti u središtu pozornosti ili zavoditi diktaturu u stranačkoj hijerarhiji. Stvari su se počele mijenjati tijekom 1922., a posebno 1923., kada je počeo drugačije razmišljati o sebi kao vođi stranke, pa je u svojim govorima sve više naglašavao potrebu za čvrstom osobom koja će jednoga dana stajati na čelu Njemačke. Prema svemu navedenom, može se zaključiti da je Hitler posjedovao nevjerovatnu sposobnost da pridobije ljude različitih stavova i da uvijek iznova kao glumac igra nove uloge koje su bile pripremljenije svakoj situaciji. Svojom karizmom, razmišljanjem, lukavošću pa čak i agresijom, mijenjao je svoj svijet na način na koji je on htio, a htio je apsolutnu moć.

---

<sup>32</sup> Svastika je stoljećima bila simbol sreće! Što je poljudski autor zapravo htjeo poručiti?, <http://www.dnevno.hr/vijesti/hrvatska/svastika-je-stoljecima-bila-simbol-srece-sto-je-poljudski-autor-zapravo-htio-poruciti-808958>, pristupano 07.10.2016.

<sup>33</sup> Adolf Hitler, <http://povijest.net/adolf-hitler/>, pristupano 16.09.2016.

#### 5.4. Primjer velikog manipulatora u suvremenom svijetu - Frank Abagnale

Šezdesetih godina na popisu najtraženijih kriminalaca Amerike bio je i izvjesni Frank Abagnale jr., koji je većinu pripisanih "zlodjela" počinio dok je još bio maloljetan. Dijete razvedenih roditelja, Abagnale je pobjegao od kuće u New Yorku sa 16 godina i vrlo brzo ustanovio da će zarađivati puno bolje ako posvuda rastrubi da je bar jedno desetljeće stariji. Iluziju su činile uvjerljivom njegove prirodne sjedine, zrelo držanje i sklonost eleganciji, a sposobnost varanja i krivotvorenja naučio je još kao 15-godišnjak, dok je s očevih kreditnih kartica krao po stotine dolara kako bi mogao izvoditi po dućanima i restoranima djevojke kojima se udvarao. Kao dijete shvatio je da je umijeće unovčavanja lažnih čekova ponajprije u dojmljivoj prezentaciji: anonimca s ulice u bankama gledaju sumnjičavo, bez obzira na njegovu slatkorječivost.

Kada je uočio s kakvim strahopoštovanjem svi dočekuju PAN AM-ove pilote, kako u bankama tako i hotelima, predstavio se kao novinar školskog lista i od PAN AM-ove uprave doznao sve što ga zanima – kako se nabavlja uniforma pilota, pilotska dozvola i osobna iskaznica. Domogavši se svega što mu je trebalo, počeo je blistavu karijeru i nijednom se nije našao u nevolji. U zrakoplovima se predstavljao kao zamjenski pilot i uvijek ljubazno odbijao ponudu da sjedne za upravljački pult. Stjuardese bi se za njega otimala, a u bankama bi se uvijek obraćao najzgodnijim službenicama, koje su nerijetko pristajale na ljubavni sastanak po završetku radnog vremena. Karijeru lažnog pilota završio je svojevrijedno, jer mu je već pomalo dosadila.

Prikrio se u Georgiji i u prijavi za stan napisao da je po zanimanju liječnik. Susjedi su ga upoznali s činovnikom iz obližnje bolnice, koji ga je pozvao da – zbog kroničnog nedostatka kadrova – nadgleda jedan od njihovih odjela. Ne mogavši odoljeti iskušenju, Abagnale je prihvatio i punu godinu dana nosio liječničku kutu. Za razliku od Siniše Filipovića, koji se prije dvije godine lažno predstavljao kao liječnik u zagrebačkim bolnicama i obavljao operacije za koje nije bio kvalificiran, Abagnale se grozio krvi i bilo kakvih bolesti te je posve dobro funkcionirao raspoređujući druge kolege na radne zadatke. Zatim je neko vrijeme radio kao profesor na sveučilištu, predavajući sociologiju, a ništa manje nije bio uvjerljiv ni kao odvjetnik s harvardskom diplomom. Tajna njegova uspjeha bila je u sigurnom nastupu i u činjenici da većina ljudi nisu u stanju razlikovati privid od stvarnosti.



Osim toga, koliko god je društveni sustav zasnovan na nužnosti kvalifikacija, prevarantu je vrlo lako pretvarati se da ih posjeduje, jer one vrlo često uopće nisu nužne. Tražen u svih 50 američkih država te u 14 zemalja po Europi i Aziji, Abagnale je prvi put uhićen početkom sedamdesetih u Francuskoj, gdje je u zatvoru odležao pola godine, a potom je izručen u Švedsku. Nakon nekoliko mjeseci tamo su po njega došli FBI-evi agenti, međutim, on im je uspio pobjeći iz zrakoplova pri slijetanju na američko tlo. Prikrio se u Georgiji, sve dok ga opet nisu uhitili, ali se u zatvoru opet nije dugo zadržao, jer se izvukao na “lijepe riječi”. Trajno je uhvaćen ubrzo nakon toga – i time se osobito ne ponosi. U New Yorku je jeo hot dog ispred hotela “Waldorf Astoria”, kad su mu pristupila dva FBI-eva agenta i povikala: “Hej, Frank!” Umjesto da se pravi da ih ne pozna, on im je odzdravio i završio s liscama na rukama.

### **Slika 5: Frank Abagnale**



Izvor: Frank Abagnale, Posing as a Pilot, <http://www.spielberg-ocr.com/pilot.html>, pristupano 07.10.2016.

Dobio je 12 godina zatvora, ali je kao uzoran kažnjenik odslužio samo tri. Tijekom robijanja završio je nekolicinu fakultetskih kolegija, no po izlasku iz zatvora nije se snalazio – sve dok mu nisu pomogli FBI-ev agent koji ga je uhitio u Georgiji i policajac koji je kontrolirao njegovo ponašanje na uvjetnoj slobodi. Na njihovu preporuku počeo je raditi za FBI otkrivajući krivotvorene čekove i objašnjavajući ponašanje i psihološke profile krivotvoritelja. Ta se djelatnost ubrzo prometnula u profitabilan biznis, pa je Abagnale počeo savjetovati velike tvrtke

kako da zaštite svoje čekove od krivotvorenja. Zahvaljujući efikasnim patentima on je danas ipak postao milijunaš – i to ne krivotvorenjem čekova nego njegovim spriječavanjem.

Svoju fascinantnu životnu priču Abagnale je izložio u autobiografskoj knjizi “Uhvati me ako možeš”, koju je napisao u suradnji sa Stanom Reddingom još 1980. Hollywood se odmah zainteresirao i Abagnale je prodao prava za tada razmjerno visoku cijenu – 250 tisuća dolara. Uhvati me ako možeš film je Stevena Spielberga o životu Franka Abagnale, koji je izdan 2002. godine. Frank Abagnale jr.<sup>34</sup> (danas Frank W. Abagnale) nije bio osobito oduševljen činjenicom što će Steven Spielberg ekranizirati njegovu životnu priču. Ugledni stručnjak koji je u protekla dva desetljeća zaradio milijune dolara na patentima protiv krivotvorenja čekova i koji po predavanju na prigodnim seminarima naplaćuje najmanje 15 tisuća dolara odriče se svoje burne mladosti. “Smatram da je moja prošlost bila nemoralna, neetična i nezakonita. Njome se zbilja ne ponosim”, istaknuo je na svojoj web stranici. Ne sviđa mu se ni to što će ga odsad prepoznavati čitava Amerika, a on za to neće dobiti ni centa jer je filmska prava na svoju autobiografiju prodao još prije dva desetljeća. Ipak, spremno je surađivao sa Spielbergom na snimanju i bio impresioniran kako je redatelj slojevito prikazao njegov mladenački život. Abagnale – koji sada ima 67 godine i jednako je elegantan kao i dok je bio kradljivac živi u Tulsi, sretno je oženjen i otac je troje djece. Njegova knjiga “Umijeće krađe: kako zaštititi sebe i svoj posao od prevare” također je bestseler.

### 5.5. Mediji kao manipulator

Manipulacija se može odrediti kao kontroliran postupak pomoću kojih manipulator, koristeći simbolička sredstva, u za njega pogodnim psihosocijalnim okolnostima, odašilje u masu, preko sredstava komunikacije određene poruke s namjerom da utječe na uvjerenja, stavove i ponašanje velikog broja ljudi, tako da bi oni u stvarima u kojima ne postoji opća suglasnost, a za koje su životno zainteresirani usmjerili prema uvjerenju, stavovima i vrijednostima manipulatora, a da toga nisu ni svjesni.<sup>35</sup> Suvremeni teoretičari medija ukazuju na problem da tisak, radio, TV

---

<sup>34</sup> Istinita priča o lopovu koji danas radi za FBI novi je hit Stevena Spielberga, <http://arhiva.nacional.hr/clanak/11857/istinita-prica-o-lopovu-koji-danas-radi-za-fbi-novi-je-filmski-hit-stevena-spielberga>, pristupano 07.10.2016.

<sup>35</sup> Z. Miliša, M. Tolić, N. Vertovšek.: Mediji i mladi, Sveučilišna knjižara, Zagreb, 2009., str. 13. - 33.

program, Internet nude sve više zabavnog negoli informativnog, obrazovnog ili znanstvenog sadržaja.

Situacija se pogoršava, jer mediji sve više manipuliraju potrebama svih populacijskih segmenata društva, a poglavito mladih. Mediji su pod pritiskom tržišta da (stalno) promoviraju nove proizvode. Pored informativno-obrazovnog sadržaja, zabavni sadržaj često je na granici senzacionalizma, ili upravo u funkciji indoktrinacije i/ili manipulacije. Kroz zabavno manipulator plasira komercijalizaciju života i svih vrijednosti. Uspjeh je zajamčen formulom: seks, senzacija i skandali. Elektronički mediji (s određenim sadržajima i/ili emisijama) poprimaju najsofisticiraniji oblik manipuliranja nad mladima i vode (ne) izravno u ovisnost o različitim (s)tvarima, jer afirmiraju oslobađanje od rada u dokoličarenju i nestajanja svakog vida (samo)odgovornosti.

Metode i tehnike uvjeravanja kroz povijest nisu se puno mijenjale, samo su se "dorađivale". Komunikacija je važna u svakodnevnom životu, ali i u uvjeravanju nekoga kakomu je nešto potrebno, čak i dok nije, tako da se osoba uvjeri da to i kupi, proba, predloži prijateljima. Upravo tim tehnikama uvjeravanja se koriste manipulatori kako bi pridobili određenu publiku. Manipulacija je posvuda oko nas, čak dok smo uvjereni kako je nema, ona je tu u "malenoj dozi". Ljudi su skloni vjerovati nekome ili nečemu, sve dok se ne uvjere u suprotno. Kao što je poznato dan ima 24 sata, u tom vremenu ljudi nisu povezani s nekim medijem samo dok spavaju, odnosno jedino tada nisu podložni manipulaciji. Ona je ustvari jedan pomno osmišljeni proces utjecanja na ljude, u ovom primjeru na medijsku publiku.

Proces manipuliranja se razvija od pamtivijeka pa sve do danas i jasno, mediji manipuliraju baš onako kao oni to žele, a pojedinci i publika kao zajednica njihovih korisnika to im i omogućuju. Najviše dolazi do izražaja u oglašavanju, odnosno reklamiranju, u tiskanom ili u elektroničkom obliku. Najvažnija moć reklame je laka dostupnost, privlačnost i uvjerljivost. Reklame stvaraju kult novoga. One su stvoritelji umjetnih potreba. Mladi ljudi su najčešći objekti seksualiziranja sadržaja u brojim reklamama. Polazi se od teze da seks sve prodaje, od automobilske gume, praška za robu, traperica, napitaka... reklamna poruka uvijek nosi određeni simbol ili znak koje čestim ponavljanjem postaju poželjne. Ti simboli i znakovi imaju određeno značenje ili statusni

simbol. Na primjer, 'veliko vozilo imaju veliki ljudi.' Mladi ljudi danas više nego ikad postaju taocima reklamiranja.

Djeca su lakovjerna i nemaju iskustva pa su lak plijen manipulatora. Manipulator lako uvjeri najmlađe da igračke hodaju, trče, lete, skaču, govore itd. ne razlikujući stvarnost od vizualnih učinaka i trikova, djeca su nerijetko razočarana kad se kupljene igračke ne ponašaju tako i tako se stvaraju frustracije, a frustracije su osnova za manipulacije. Moć slike i zvuka, zasjenjuje moć razuma. Mediji i svijet oglašavanja, s druge strane, biraju za nas ono što je najbolje, pa i briše okus gorčine i razočaranja kada taj i takav proizvod ili uslugu kupimo i (p)ostanemo nezadovoljni. Jer, vrijeme i dalje leti, a manipulatori imaju ugrađeni „program“ i za sve takve slučajeve, jer uvijek postoji nešto novo i još bolje. Mala specifičnost hrvatskog tržišta oglašavanja jer neravnoteža u oglašavanju putem medija. Istraživanja pokazuju kako tiskani mediji u Hrvatskoj ostvaruju samo 27 posto prihoda od oglašavanja dok je kod televizijskih postaja to čak 60 posto.

Takva pogodnost u kojem se nalazi televizijski medij – najutjecajniji u smislu davanja informacija pa i putem reklama i spotova – sam po sebi je primamljiviji mladima koji inače ne prate u većoj mjeri tiskane medije.

## **6. ZAKLJUČAK**

Komunikacija u današnje vrijeme predstavlja ključnu stavku kako u svakodnevnom životu, tako i u poslovanju. Bez komunikacije ne bi mogli poslovati, ali niti komunicirati s drugim ljudima i razumjeti se. Komunikacija je važan faktor ljudskog života, osim što se koristi u svakodnevnom životu, komunikacija nam svima omogućava međusobno sporazumijevanje. Komuniciramo sa svijetom oko sebe u kojeg ubrajamo nama bliske osobe, ali ne toliko i nama poznate osobe. Na osnovu dostupne literature korištene u izradi ovog rada vidljiva je podjela komunikacije na dvije najznačajnije vrste, a to su: verbalna i neverbalna komunikacija. Isto tako, provedenim teoretskim istraživanjem u ovom radu može se zaključiti da je u današnjem društvu najzastupljenija neverbalna komunikacija.

Neverbalna komunikacija podržava verbalnu komunikaciju, što ju čini najzastupljenijom vrstom komunikacije u današnjem društvu. Verbalna komunikacija zapravo je usmeno komuniciranje, koje se bazira na: razgovoru, diskusiji, javnim izlaganjima, ali i izvješćivanjima. Svjesno ili nesvjesno svaka osoba ponekad manipulira u komunikaciji. Što dovodi do zaključka da su u današnjem društvenom okruženju manipulatori svuda oko nas, ali i da je svatko od nas potencijalni manipulator. Da je manipulacija uveliko prisutna u današnjem društvu potvrđuje i

činjenica da je manipulacija prisutna u ekonomiji, gdje ima utjecaj na potrošače, kao i u politici, gdje manipulacija ima utjecaj na birače.

Provedenim teretskim istraživanjem u ovom radu uočeno je da manipulacija u ekonomskom području poprima oblik propaganda, u obrazovanju manipulacija preuzima oblik indoktrinacije, dok je u religioznom životu manipulacija uobličena u propovjedi. Sve navedeno upućuje na to da je manipulacija sustavno, kontroliran i smišljen postupak koji manipulator, uz korištenje određenih simbola plasira u javnost s namjerom da utječe na ponašanje i stajalište javnosti. Na istraživačko pitanje koji su uzroci i svrha manipulacije, odgovor je vrlo jednostavan i logičan. Manipulira se kako bi se ostvarile određene želje i potrebe, jer svako biće teži ostvarenju i zadovoljenju svojih potreba i želja.

Ono što je izrazito važno naglasiti je to da je manipulacija vrsta psihičkog utjecaja kojom se u psihu žrtve ubacuju ciljevi, želje, namjere, stavovi i programi manipulatora, a koji se ne poklapaju sa stvarnim potrebama žrtve.

Isto tako, manipulaciju u poslovanju možemo nazvati ne samo skriveno, nego i otvoreno utjecanje jednog čovjeka na drugog, svako ophođenje s čovjekom kao s objektom odnosno subjektom. Iznesene činjenice u ovom radu pokazuju kako se u procesu manipulacije u žrtvi može stvoriti varljiv osjećaj uzajamnog razumjevanja i zajedništva sa manipulatorom. Namjere manipulatora uvijek su zakamuflirane, ne rijetko se skrivaju iza maske prijateljstva, iako se čak kad kad mogu sakriti iza agresije ili bezpomoćnosti. Upravo to je jedan od razloga zašto je teško prepoznati manipulatora iako je dio naše svakodnevnice.

Kroz povjest su postojale javne osobe koje su svoj posao i karijeru izgradile na manipulaciji kvalitetno primjenjujući tehnike manipuliranja, te na taj način pridobili veliku pozornost javnosti. Jedan od primjera takvog manipulatora je Adolf Hitler, koji je detaljno opisan u ovom radu. Hitler je koristio svoj dar komuniciranja kako bi sebi stvorio lagodan život, otvarajući pritom vrata prema vrhu društvene piramide. Na kraju bitno je napomenuti kako su u izradi ovog završnog rada dani odgovori na sva istraživačka pitanja koja su korištena prilikom izrade istog te je dokazano da u poslovanju i menadžmentu manipulacijske tehnike su sastavni dio poslovne komunikacije iako ne uvijek na dobrobit tvrtke, javnosti ili samih pojedinaca.

## 7. LITERATURA

### KNJIGE:

1. Beebe, S. A., S. J. Redmond, M. V. Interpersonal Communication: Relating to Others, Pearson Education, 2005.
2. Beebe, S. A., S. J. Redmond, M. V. Interpersonal Communication: Relating to Others, Pearson Education, 2005.
3. Čerepinko, D.: Komunikologija, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, 2012.
4. Gordon, R. Veinrajt: Govor tela, Alnari, Beograd, 2001.
5. Griffin, E. A.: A first look at communication theory, McGraw-Hill, 2003.
6. Hartley, J.: Communication, Cultural and Media Studies: The Key Concepts; Taylor & Francis e-Library, Routledge, 2004.
7. Hartley, J.: Communication, Cultural and Media Studies, London, New York, Routledge, 2011.
8. Kopak, D., Kamenukin, A.: Na krivog ste se namjerili, Planet Zoe, Zagreb, 2013.

9. Kurtić, N., Vilović, G., Maletić, F., Malović S.: Masovno komuniciranje, Zagreb, 2014.
10. Lasswell, H.: The Structure and Function of Communication in Society, Bryson L., "The Communication of Ideas" Institute for Religious and Social Studies, New York, 1948.
11. Miller, K.: Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts, McGraw Hill, New York, 2005.
12. Pease, A., Pease, B.: Velika škola govora tijela, Zagreb, Mozaik knjiga d.o.o., 2008.
13. Rosić, V.: Komunikacija, pregovaranje i lobiranje, Institut za istraživanje i razvoj obrambenih sustava, Zagreb, 2008.
14. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
15. Z. Miliša, M. Tolić, N. Vertovšek.: Mediji i mladi, Sveučilišna knjižara, Zagreb, 2009.

#### ZNANSTVENI ČLANCI I RADOVI:

1. Klarić, M.: Komunikacija, Sveučilište u Mostaru, Mostar, 2011.
2. Koharić, A.: Manipuliranje informacijama, visoko veleučilište Effectus, Zagreb, 2015.
3. Lemaić, V.: Manipulacija, laž i obmana u komunikaciji, Veleučilište Baltazar, Zaprrešić, 2013.
4. Načinović-Negri, O.: Komunikacija sa diplomiranim studentima studija "kreativni menadžment u procesima" politehnike Pula, Visoka tehničko-poslovna škola s p.j., Pula, 2014.
5. Pavleković, P.: Što čini uspješnu verbalnu komunikaciju, Međimursko veleučilište u Čakovcu, Čakovec, 2015.
6. Valjan-Harambašić, J.: Mediji u funkciji manipulacije, Sveučilište u Splitu, Split, 2011.

#### INTERNETSKI IZVORI:

1. Adolf Hitler, <http://povijest.net/adolf-hitler/>, pristupano 16.09.2016.
2. E.T.P., <https://expeltheparasite.com/tag/adolf-hitler/>, pristupano 07.10.2016.



3. Frank Abagnale, Posing as a Pilot, <http://www.spielberg-ocr.com/pilot.html>, pristupano 07.10.2016.
4. Govor tijela, [http://www.prelistaj.com/govor\\_tijela\\_allan\\_pease.aspx](http://www.prelistaj.com/govor_tijela_allan_pease.aspx), 31.08.2016.
5. Istinita priča o lopovu koji danas radi za FBI novi je hit Stevena Spielberga, <http://arhiva.nacional.hr/clanak/11857/istinita-prica-o-lopovu-koji-danas-radi-za-fbi-novi-je-filmski-hit-stevena-spielberga>, pristupano 07.10.2016.
6. Izazov komuniciranja u poslovnom okruženju, <http://www.velimirsrica.com/EasyEdit/UserFiles/Prezentacije/Afterwork4-KOMUNICIRANJE.pdf>, pristupano 22.08.2016.
7. Komunikacija i manipulacija, [http://www.centar-angel.hr/HR/articles/komunikacija\\_i\\_manipulacija.php](http://www.centar-angel.hr/HR/articles/komunikacija_i_manipulacija.php), 01.09.2016.
8. Komunikacija s posebnim osvrtom na neverbalnu komunikaciju u poslovanju, [https://www.google.hr/#q=KOMUNIKACIJA+S+POSEBNIM+OSVRTOM+NA+NEVERBALNU+KOMUNIKACIJU>\(08.05.2014.\)](https://www.google.hr/#q=KOMUNIKACIJA+S+POSEBNIM+OSVRTOM+NA+NEVERBALNU+KOMUNIKACIJU>(08.05.2014.)), pristupano 22.08.2016.
9. Komunikacija u menadžmentu, <http://www.centar-dmo-vg.hr/strucne-teme/70-komunikacija>, pristupano 22.08.2016.
10. Motivacija: Mislite da možete – i moći ćete, <http://www.progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/6261-motivacija-mislite-da-mozete-i-moi-ete.html>, pristupano 01.09.2016.
11. Oprez! 3 dokaza da s vama netko manipulira, <http://zadovoljna.dnevnik.hr/clanak/prepoznajte-kada-netko-s-vama-manipulira---411034.html>, pristupano 14.09.2016.
12. Poslovna komunikacija, <http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija>, pristupano 22.08.2016.
13. Ratko Martinović: Subliminalne poruke – Perfidna manipulacija i programiranje čovječanstva, <http://nexus-svjetlost.com/kolumne/ratko-martinovic/item/354-ratko-martinovic-subliminalne-poruke-perfidna-manipulacija-i-programiranje-covjecanstva>, pristupano 18.10.2016.
14. Svastika je stoljećima bila simbol sreće! Što je poljudski autor zapravo htjeo poručiti?, <http://www.dnevno.hr/vijesti/hrvatska/svastika-je-stoljecima-bila-simbol-srece-sto-je-poljudski-autor-zapravo-htio-poruciti-808958>, pristupano 07.10.2016.

15. Važnost osobnog prostora u komunikaciji,  
[http://www.cybermed.hr/clanci/vaznost\\_osobnog\\_prostora\\_u\\_komunikaciji](http://www.cybermed.hr/clanci/vaznost_osobnog_prostora_u_komunikaciji), pristupano 30.08.2016.
16. Verbalno i neverbalno u komunikaciji, <http://www.croring.com/news/verbalno-i-neverbalno-u-komunikaciji/5594.aspx> , pristupano 30.08.2016.
17. Zamke Manipulacija Ljudima i Društvom Globalizacija NSP NOW,  
<http://documents.tips/documents/zamke-manipulacija-ljudima-i-drustvom-globalizacija-nsp-nwo.html>, 06.10.2016.

**POPIS SLIKA I GRAFIKONA:**

Slika 1: Proces komunikacije.....	13
Slika 2: Invisible commercial.....	29
Slika 3: Subliminalna poruka "ZA".....	30
Slika 4: Adolf Hitler.....	34
Slika 5: Frank Abagnale.....	38
Shema 1: Utisak verbalne i neverbalne komunikacije na sugovornika.....	15