

JAK NIE DAĆ SIĘ MANIPULACJI?

GDY ZESPÓŁ MANIPULUJE KIEROWNIKIEM PRODUKCJI



MANIPULACJA TO NIEODZOWNY ELEMENT FUNKCJONOWANIA W SPOŁECZEŃSTWIE. NAWET JEŚLI NIE ZDAJEMY SOBIE Z TEGO SPRAWY, ONA CZĘSTO NAM TOWARZYSZY. NIEKIEDY TO MY MANIPULUJEMY INNYMI, A INNYM RAZEM DAJEMY SIĘ ZMANIPULOWAĆ TOWARZYSZOM. NIE ZAWSZE SĄ TO DZIAŁANIA ŚWIADOME. CZY MANIPULACJA JEST SZKODLIWA? JAK UNIKNAĆ JEJ NEGATYWNYCH SKUTKÓW?

6



KATARZYNA PÓLTORACZYK

Pracuje jako konsultant w dziedzinie zarządzania oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Prowadzi projekty związane z rekrutacją, systemami ocen i motywowania oraz komunikacją w organizacjach. Szkoli również z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwoju osobistego i poprawy działań w organizacji – szkolenia z zakresu komunikacji, asertywności, negocjacji i innych umiejętności interpersonalnych. Prowadzi zajęcia z zakresu zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

Czym jest manipulacja?

Manipulacja jest zjawiskiem wszechobecnym. Zespół produkcyjny nie jest pod tym względem wyjątkowy. Pracownikom zdarza się naginać rzeczywistość, brać kierownika na litość, wmawiać mu swoją nieomyślność czy przekonywać o tym, że są niezastąpieni. Manipulowanie nie zawsze jest świadome. Ludzie niekiedy tłumacząc się ze swoich działań, podświadomie wykorzystują fakty, które mają działać na emocje kierownika. Czy manipulacja zawsze jest zła? Czym właściwie jest manipulacja?

W języku potocznym słowo „manipulacja” ma wydźwięk zdecydowanie negatywny. Manipulacja ma na celu wpływanie na inne osoby w taki sposób, by zmieniły swoje zachowanie

czy podejmowane przez siebie decyzje. Zazwyczaj to działania ukryte, działające na podświadomość danej osoby. Mówi się, że dobra manipulacja to taka, o której zmanipulowany nie ma pojęcia i jest przekonany, że sam podjął decyzję.

Manipulowanie, wywieranie wpływu, perswazja...

Często się oburzamy, gdy słyszymy o tym, że ktoś chce kogoś zmanipulować. Mówimy o manipulacji przez media, jako o zjawisku, przed którym należy się bronić. Nie chcemy, by inni mieli wpływ na podejmowane przez nas decyzje. Chcemy decydować o sobie i swoich działaniach świadomie.



Ale gdy mowa o wywieraniu wpływu, to do zagadnienia podchodzimy nieco inaczej. Nie chcemy, by sprzedawca nas zmanipulował do konkretnego zakupu, jednak gdy wpłynie na naszą decyzję, przedstawiając nam zalety produktu, to jest to dla nas w porządku.

Czy manipulacja różni się od wywierania wpływu? Czy to tylko ładna nazwa tej samej czynności? Wywieranie wpływu to oddziaływanie na innych po to, by zmienić ich zachowania, decyzje. Wywieramy wpływ na innych poprzez różne dostępne środki. Możemy obiecywać nagrody. W miejscu pracy będą to premie, nagrody pieniężne, lepszy grafik pracy, możliwość awansu. Możemy również grozić karą. Już sama rozmowa często jest formą wywierania wpływu. Racjonalne tłumaczenie,

przekonywanie do czegoś, pokazywanie zalet to wywieranie wpływu na podejmowane przez rozmówcę decyzje. Takie działania możemy również nazywać formą perswazji.

Pracownik działu produkcyjnego, stosując tego typu środki, przygotowując się do rozmowy z kierownikiem, sięgnie do danych, logicznych argumentów, pokaże zalety danego rozwiązania.

Wywieranie wpływu na innych może również odbywać się poza argumentami logicznymi, działając na emocje rozmówcy. Osoba używająca tego typu środków może się odwoływać do poczucia litości, sprawiedliwości. Odwoła się do systemu wartości kierownika, będzie chciała, by przełożony, podejmując decyzję, zamiast kierować się logicznymi przesłankami,

brał pod uwagę sytuację rodzinną pracownika, pochodzenie etniczne czy inne kwestie niezwiązane bezpośrednio z wykonywaną pracą.

Bez względu na to, jakich argumentów użyje pracownik i czy nazwiesz je formą manipulacji, czy językiem perswazji, musisz być świadomy tego, że jego słowa działają i mogą mieć wpływ na podejmowaną przez Ciebie decyzję i musisz umieć się przed tym bronić.

Przykład

Dwóch pracowników, niezależnie od siebie, prosi Cię o rozmowę. Każdy z nich chce się ubiegać o podwyżkę.

Pierwszy pracownik przychodzi na rozmowę bardzo przygotowany, zaopatrzone w dane i wyliczenia. Na wstępie rozmowy informuje, kiedy został zatrudniony i za jaką stawkę. Mówi o tym, ile czasu już pracuje w firmie, jak w tym czasie zmieniła się inflacja i jak to wpłynęło na jego zarobki. Jednocześnie pracownik przygotował sobie listę swoich zadań i osiągnięć. Zwrócił Ci uwagę na projekty, w których uczestniczył. Pokazał, w jaki sposób zmieniły się jego kwalifikacje, co teraz potrafi i powiedział, w jaki sposób w jego opinii powinno to wpłynąć na jego wynagrodzenie. Na koniec rozmowy podparł się jeszcze danymi dotyczącymi zarobków na jego stanowisku na rynku.

Drugi z pracowników przychodzi na rozmowę o podwyżce bez danych liczbowych. Swoją prośbę argumentuje trudną sytuacją rodzinną. Opowiada o chorobie dziecka, którego leczenie pochłania bardzo dużo pieniędzy. Opowiada o tym, że żona musiała zrezygnować z pracy, żeby móc opiekować się dzieckiem. Jednocześnie rodzina była zmuszona kupić drugi samochód, by móc wozić dziecko na codzienną rehabilitację i inne niezbędne zajęcia. Pracownik opowiada o tym, jak jest zmęczony i jak trudno jest w tej chwili związać mu koniec z końcem.

Któremu z tych pracowników należy się podwyżka? Jakie przesłanki powinieneś brać pod uwagę przy podejmowaniu decyzji? Pierwszy z pracowników w rozmowie użył racjonalnych argumentów. To nie znaczy jednak, że nie starał się zmanipulować Ciebie i podejmowanej przez Ciebie decyzji. Nawet jeżeli pracownik przytoczył wyłącznie prawdziwe dane, czy to znaczy, że przedstawił wszystkie fakty, które powinieneś brać pod uwagę? Pamiętaj, że niektóre fakty pracownik mógł przemilczeć, naginając rzeczywistość na swoją korzyść. Dobór faktów również może być pewną formą manipulacji. I tak: ten sam pracownik, który przygotował listę swoich osiągnięć i pokazał, jak bardzo w ostatnim czasie podniósł swoje kwalifikacje, mógł zapomnieć dodać, że firma zdecydowała się na jego zatrudnienie, mimo iż nie posiadał wszystkich wymaganych kompetencji. W związku z tym pierwsze miesiące jego pracy wiązały się z intensywnym szkoleniem, również w Waszych zagranicznych zakładach. Dopiero po około roku

praca zatrudnionego przestała przynosić straty. Dodatkowo firma zdecydowała się częściowo pokryć koszt studiów, które pracownik rozpoczął już w trakcie zatrudnienia. A może ten sam pracownik dodatkowo przemilczał nagany, które dostał, lub to, że często uczestniczył w konfliktach, co gorsza, sam je wywołuje?

Drugi z pracowników nie zadał sobie trudu, by powiedzieć o swoich osiągnięciach w pracy, które mogły być zarówno bardzo dobre, jak i znikome. W swojej prośbie odwołał się wyłącznie do emocji kierownika. Opowiedział o swoich potrzebach, nimi motywując chęć podwyżki. Ta osoba nie manipuluje faktami, jednak manipuluje emocjami rozmówcy. Trudno odmówić osobie w potrzebie.

Jak wybrnąć z tej sytuacji? Komu przyznać podwyżkę? Oczywiście temat jest złożony. A możliwość podniesienia wynagrodzenia pracownikom wynika z wielu czynników, a przede wszystkim z możliwości organizacji. Po co w takim razie analizujemy ten przypadek? Żeby zdawać sobie sprawę z tego, jak różnie mogą na nas wpływać nasi pracownicy. Przede wszystkim musimy sobie uświadomić, że to my podejmujemy decyzje i my jesteśmy za nie odpowiedzialni. Musimy wyzbyć się poczucia winy, jeśli nie zawsze nasze decyzje będą po myśli pracowników. Musimy mieć świadomość tego, że podwładni stale wywierają na nas wpływ i mimo to jesteśmy zobowiązani przeanalizować wszystkie dane, zanim podejmiemy ostateczną decyzję.

Jakie formy manipulowania i wywierania wpływu stosują pracownicy?

Aby być odpornym na stosowanie przez pracowników niechcianej przez nas manipulacji, przede wszystkim warto poznać jej formy. Jest ich wiele, poniżej przedstawiam kilka przykładów. Czy któreś z nich brzmią znajomo?

Odwzajemnianie się za wyświadczone wcześniej przysługi

Pracownik świetnie sprawdza się na swoim stanowisku. Jest niezwykle pomocny, sam prosi o zadania. Realizuje chętnie nawet te, których inni nie chcą i uważają za najgorsze. Po pół roku pracy przychodzi do Ciebie z informacją swoich działaniach, mówi o tym, co robi i prosi o awans. Swoimi dotychczasowymi działaniami tłumaczy jego konieczność.

Zastanianie się autorytetem

W firmie zmienia się jedna z procedur działania. Zmiana jest rewolucyjna i pracownicy podchodzą do niej niechętnie. Wieloletni pracownicy, odwołując się do swojego doświadczenia, tłumaczą, że zmiany nie są dobre i nie warto się do nich stosować. Starają się Cię podpuścić do przymykania oka, gdy nie

będą postępować zgodnie z nowymi procedurami. Tłumacząc, że wiele takich zmian już widzieli i wiele z nich zostało potem wycofanych, więc szkoda pracy i zapału, by się nimi w ogóle zajmować.

Zasada sympatii

Podczas spotkania, na którym macie rozwiązać problem dotyczący produkcji, dwóch pracowników ma odmienne zdanie. Zaczynają dyskutować (dość merytorycznie), jednak nie są w stanie dojść do porozumienia. Zespół jest podzielony. Trudno jednoznacznie od razu stwierdzić, które z rozwiązań lepiej się sprawdzi. Pierwszy z pomysłodawców to jeden z Twoich ulubieńców. W mig się z nim dogadałeś na rozmowie rekrutacyjnej, poczułeś „wspólne wibracje”, mimo że nie miał idealnych kwalifikacji na wakujące stanowisko. Drugi z pracowników to osoba, z którą trudno dojść Ci do porozumienia. Jest uważany za osobę bardzo kompetentną, jednak jest trudny w obyciu. Sprawia wrażenie mruka. Czy nie masz ochoty od razu przystać na propozycję swojego ulubieńca?

Spółeczny dowód słuszności

Pracownicy pracujący bezpośrednio przy taśmie produkcyjnej nie mogą mieć przy sobie telefonów. Taka zasada została wprowadzona po to, by pracownicy koncentrowali się na swojej pracy (odnotowano dużą liczbę wad produkcyjnych wynikających z braku koncentracji). Zasada ta jest nagminnie łamana. Zwracasz uwagę jednemu z pracowników, że nie powinien mieć przy sobie aparatu telefonicznego. Ten zastrzeżenia się tym, że przecież wszyscy tak robią. Skoro tyłu pracowników łamie zakaz, to muszą mieć rację, pewnie zakaz jest bezsensowny i nie ma potrzeby się do niego stosować.

Tworzenie nastroju chwili

„W jakim szef jest dziś humorze?” – często pytają pracownicy, gdy chcą coś załatwić. Prawdopodobnie Twój podwładni również przed trudnymi rozmowami czekają na odpowiedni nastrój lub starają się sami taki nastrój stworzyć.

Reguła wzajemności

Prosisz pracownika o zostanie w pracy po godzinach. Nie zdąży Ci się to często, jednak tym razem termin zbliża się nieubłaganie, a klient jest bardzo ważny. Pracownik zgadza się bez problemu. Po czym chwilę później mówi, że ma sprawę do załatwienia. Pyta o możliwość przyjscia do pracy później (z reguły nie jest to praktykowane, każda zmiana zaczyna się



**W ROZMOWACH
Z PRACOWNIKAMI
ZAWSZE PAMIĘTAJ
O ARGUMENTACH.
BEZ WZGLĘDU
NA TO, JAKĄ DECYZJĘ
PODEJMIESZ,
WYTŁUMACZ,
Z CZEGO ONA
WYNIKA.
TO ZŁAGODZI NIECO
BÓL EWENTUALNEJ
ODMOWY.**

od wspólnej odprawy i pilnujecie, by pracownicy byli zawsze na czas). W tej sytuacji trudno się nie zgodzić...

Takich sytuacji i form manipulacji można by mnożyć wiele. Ważna jest czujność i świadomość tego, że możemy się z nimi stykać na co dzień.

Jak nie dać się manipulacji

Wiesz już, że pracownicy wywierają na Ciebie wpływ, choć nie zawsze robią to świadomie. Jak bronić się przed szkodliwą manipulacją, która może wpłynąć na podejmowane przez Ciebie decyzje?

[1]

Obserwuj swoje emocje

Jeżeli w trakcie rozmowy z pracownikiem zauważasz

u siebie znaczącą zmianę emocji, to znak, że może dziać się coś niepokojącego. Dobrym przykładem będzie sytuacja z chorobą dziecka pracownika. Czujesz współczucie, poczucie winy, Twój organizm reaguje stresem. Nawet nie chcesz myśleć, co by się działo, gdybyś Ty znalazł się w podobnej sytuacji. Nie zważasz na to, że przekroczyłeś już w tym roku budżet i możesz narazić firmę na kolejne straty, decydujesz się przyznać pracownikowi podwyżkę, nie zastanawiając się nad jej konsekwencjami. Co więcej, raczej nie będziesz weryfikował tych informacji. Nawet nie masz prawa zagłębiać się w dane na temat zdrowia rodziny pracownika. Nie wiesz, czy nie wyolbrzymia tematu, czy żona faktycznie zrezygnowała z pracy. Nie wiesz również, czy pracownik nie zostawia nadwyżek finansowych w barach, przez co tak naprawdę znalazł się w podbramkowej sytuacji.

[2]

Powiedz sobie stop

Pracownik wie, że działając na Twoje emocje, szybciej jest w stanie uzyskać to, co jest mu akurat potrzebne. Jest duża szansa, że przez nagłą zmianę emocji będziesz działał pod wpływem impulsu i bez zastanowienia przystaniesz na prośbę pracownika. Problem polega na tym, że nie zastanowisz się nad konsekwencjami na szybko podjętej decyzji. Nie dasz sobie czasu na sprawdzenie możliwości ani na spokojne zastanowienie się. Emocje przesłaniają Ci fakty. W takich sytuacjach powiedz sobie stop. Ustal sam ze sobą, że nie będziesz podejmował ważnych decyzji podczas rozmów z pracownikami, gdy zauważysz u siebie znaczącą zmianę emocji. Po rozmowie z pracownikiem, bez względu na to, co podpowiada Ci serce, umów się z nim, kiedy dasz mu odpowiedź. Następnie

daj sobie chwilę na to, by na spokojnie rozważyć wszystkie „za” i „przeciw” i zorientować się, czy jesteś w stanie sprostać oczekiwaniom podwładnego.

[3] Skoncentruj się na faktach

Zostaw na chwilę motywację i oczekiwania pracownika. Postaraj się oddzielić podejmowaną przez siebie decyzję od emocji. Zastanów się: a co by było, gdybyś nie znał sytuacji pracownika związanej z chorobą jego dziecka? Czy wtedy zgodziłbyś się na jego podwyżkę? Czy zasłużył na nią? Kiedy dostał ostatnią podwyżkę? Czy firmę stać na to, by podnieść wynagrodzenie danej osoby?

A co się stanie, jeśli nie podniesiesz wynagrodzenia? Jak bardzo jest to prawdopodobne, że pracownik będzie zmuszony szukać innego zatrudnienia, jeśli nie przystaniesz na jego prośbę? Jak bardzo niezbędny jest ten pracownik w dziale produkcji? Czy firma jest w stanie sobie bez niego poradzić?

Zastanów się na spokojnie, jakie są przesłanki podejmowanej przez Ciebie decyzji. Czy kierujesz się wyłącznie poczuciem współczucia i chęcią poczucia się lepiej? Czy również dobrem firmy i działu? Oczywiście wybrany przykład jest celowo przerysowany i trudno w tej sytuacji wyłączyć emocje. Zastanów się jednak, jak często pracownicy szantażują Cię emocjonalnie, przerzucają na Ciebie swój bagaż problemów, licząc na to, że to wpłynie na podejmowane przez Ciebie decyzje.

[4] Podejmij decyzję

Po przeanalizowaniu dostępnych informacji możesz podjąć decyzję. Bez względu na to, jaka ona będzie, poprzedzisz ją rozważaniami opartymi na dostępnych Ci informacjach. Na chłodno łatwiej będzie Ci podjąć trudne decyzje niż w sytuacji, gdy rozmawiasz z pracownikiem, który przerzuca Ci argumentami. Tego, czy pracownik celowo starał się Ciebie zmanipulować, czy to jego naturalny odruch, prawdopodobnie nie dowiesz się nigdy. Nie powinno to jednak mieć dla Ciebie większego znaczenia.

Pracownik prosi Cię o podwyżkę. Wysłuchałeś jego argumentacji. Sprawdziłeś jego staż pracy, wyniki, wiesz już, jakim budżetem dysponujesz. Na bazie tych danych podejmij decyzję. Umów się z pracownikiem na spotkanie, podczas którego dasz mu swoją odpowiedź. Przedstaw podczas niej fakty oraz możliwości. Jeżeli Twoja firma dysponuje kryteriami, które należy spełnić, aby dostać podwyżkę, powiedz o tym pracownikowi. Jeżeli działasz inaczej, zachowasz się niesprawiedliwie w stosunku do innych podwładnych i możesz wywołać „bunt



**PRZED WSZYSTKIM
MUSIMY SOBIE
UŚWIADOMIĆ, ŻE TO MY
PODEJMUJEMY DECYZJE
I MY JESTEŚMY ZA NIE
ODPOWIEDZIALNI.
MUSIMY WYZBYĆ SIĘ
POCZUCIA WINY,
JEŚLI NASZE DECYZJE
NIE ZAWSZE BĘDĄ
PO MYŚLI
PRACOWNIKÓW.**

na pokładzie” i lawinę wizyt z prośbą o podwyżkę (bo przecież każdy ma swoje ważne powody).

Przykład:

– *W naszej organizacji pierwszą podwyżkę przyznajemy, gdy pracownik przepracuje przynajmniej rok, Ty pracujesz z nami dopiero od 9 miesięcy. Nie mogę więc przyznać Ci w tej chwili podwyżki, ponieważ byłoby to nieuczciwe w stosunku do kolegów oraz niezgodne z zasadami firmy. Możemy wrócić do rozmowy za 3 miesiące.*

Zauważ, że w powyższym przykładzie nie odmówiłeś jednoznacznie pracownikowi, a przesunąłeś decyzję w czasie. Jednocześnie uargumentowałeś bieżącą decyzję,

co pozwoli pracownikowi łatwiej ją przełknąć. Nie powiedziałeś jednak, czy pracownik za 3 miesiące faktycznie może na podwyżkę liczyć. Nie masz takiego obowiązku. Możesz jednak dodatkowo nakierować pracownika. Dzięki temu możesz dodatkowo zmotywować go do wytężonej pracy.

Przykład:

– *Zauważyłem, że Twoje wyniki w pracy są nieco poniżej średniej. Dajmy sobie te 3 miesiące na poprawę wyników. Jeżeli w tym czasie się poprawisz, z radością podniosę Twoją pensję.*

Dodając te słowa, dajesz pracownikowi już bardziej skonkretyzowaną informację. Mówisz, czego od niego oczekujesz i z dużą dozą prawdopodobieństwa będziesz mógł liczyć na zwiększoną wydajność na stanowisku pracy. Dodatkowo zwiążesz też pracownika z firmą na kolejne 3 miesiące. Pamiętaj jednak, że takie słowa to jednocześnie deklaracja. Jeżeli pracownik poprawi swoje efekty, a Ty nie zgodzisz się na podwyżkę po upływie 3 miesięcy, sprawisz mu ogromny zawód – pracownik się zbuntuje, co może znacznie pogorszyć Wasze relacje, możesz wtedy szybko stracić pracownika, ale i pogorszyć atmosferę w całym dziale i niewykluczone, że jako osoba niesłowna, stracisz kolejnych ludzi.

Oczywiście, byłoby wspaniale, gdybyś mógł należycie nagradzać swoich pracowników i z chęcią godzić się na ich wszystkie pomysły i propozycje. Praktyka jednak pokazuje, że rzadko kiedy masz taką możliwość. Podejmowanie decyzji to trudny element pracy menedżerskiej. Jeśli jednak będziesz starał się podejmować je na chłodno i po przeanalizowaniu wszystkich dostępnych informacji, jest duża szansa, że rzadziej będziesz się mylił. W rozmowach z pracownikami zawsze pamiętaj o argumentach. Bez względu na to, jaką decyzję podejmiesz, wytłumacz, z czego ona wynika. To złagodzi nieco ból ewentualnej odmowy.

