

Евгения САВКОВА, ассистент кафедры
«Экономика и управление научными исследованиями,
проектированием и производством»
приборостроительного факультета Белорусского
национального технического университета

Манипулирование в менеджменте

В современных условиях, характеризующихся высокой скоростью изменений внешней и внутренней среды, каждая компания заинтересована в повышении эффективности управления бизнес-процессами. С этой целью в менеджмент привлекаются психологические аспекты управления, среди которых несомненный интерес представляют методы манипулирования.

Отношение к ним неоднозначное. Известны точки зрения (основными приверженцами являются А. Маслоу, Э. Шостром, Э. Фромм), в соответствии с которыми манипулирование людьми рассматривается как антигуманное явление, препятствующее формированию самоактуализирующейся личности. Профессор В.П. Шейнов в книге «Практические приемы менеджмента» определяет манипуляцию как скрытое управление объектом против его воли, при котором манипулятор получает одностороннее преимущество или выгоду за счет жертвы.

С другой стороны, успешный опыт зарубежных компаний и разработки американских ученых-социологов (Д. Карнеги, Э. Дубрина) свидетельствует о том, что методы манипулирования в бизнесе могут быть весьма результативны, если, конечно, они применяются с социально полезными целями. Манипуляция — разновидность скрытого управления, которое может осуществляться как во вред, так и на пользу адресату. Например, профессор Мичиганского университета Э.Дж. Дубрин считает, что «манипуляция — это непрямой, неявный и скрытый способ воздействия на окружающих, который включает или не включает некоторый обман; обманом может стать уклонение от истины, но не коренным образом, и хитрость. Если вы чрезвычайно этичны, то вам, возможно, удастся избежать обмана».

Независимо от того, какой точки зрения мы придерживаемся, в какой степени каждый из нас считает для себя приемлемым манипулирование другими людьми, знание теоретических основ действия механизма манипуляции, безусловно, может стать полезным (хотя бы с точки зрения установки защитных барьеров).

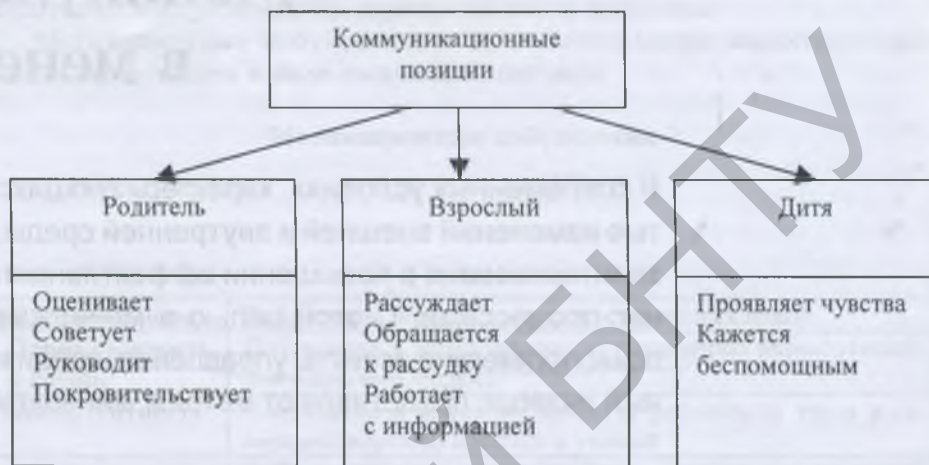
Теория Эрика Берна

Элегантное объяснение манипуляции дает теория трансактного анализа американского психотерапевта Э. Берна, в соответствии с которой любой акт межличностного общения условно делится на элементарные составляющие — трансакции. Управляя трансакциями, можно заранее спрогнозировать ход беседы, разработать ее сценарии и добиться желае-

Манипуляция — разновидность скрытого управления, которое может осуществляться как во вред, так и на пользу адресату.

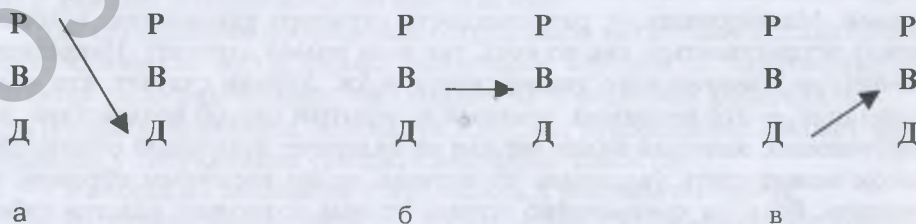
мого результата. Установлено, что данный механизм универсален и одинаково успешно функционирует как в обыденной сфере, так и бизнесе. Рассмотрим кратко основные положения теории транзактного анализа.

1. При общении в зависимости от личностных качеств, темперамента и желания люди принимают одну из трех позиций: РОДИТЕЛЬ, ВЗРОСЛЫЙ или ДИТЯ, каждая из которых характеризует определенный стиль их взаимодействия. На рис. 1 представлены основные характеристики каждой из трех позиций.

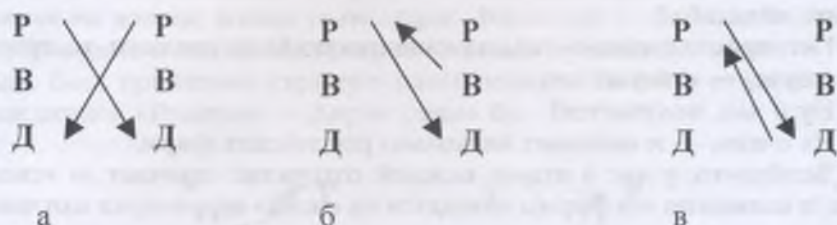


2. Как правило, в ходе транзакции тон беседы задает ее инициатор, а адресат может согласиться или не согласиться с предоставленной ему позицией, что на схеме выражается в виде стрелок (пристроек).

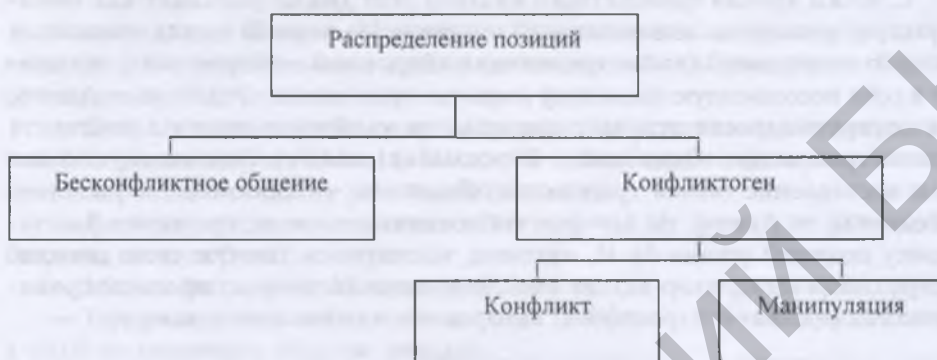
Например, руководитель хочет сделать замечание подчиненному по поводу опоздания. Позиция РОДИТЕЛЬ: «Как не стыдно опаздывать! Вы подрываете свой авторитет!» Позиция ВЗРОСЛЫЙ: «Произошло что-то непредвиденное в дороге, раз вы опоздали?» Позиция ДИТЯ: «Хотите бросить меня на произвол судьбы накануне квартального отчета?» Каждый из рассмотренных случаев отражается в виде схемы:



В свою очередь подчиненный может также принять одну из трех позиций. Например, для первого случая, когда шеф обращается к нему с позиции РОДИТЕЛЬ, сотрудник может ответить, становясь на позицию РОДИТЕЛЬ: «Но Вы же тоже часто опаздываете! А Вам не стыдно?» (см. ниже схему а. Позиция ВЗРОСЛЫЙ: «Прошу меня извинить, обещаю, что это больше не повторится» (схема б). Позиция ДИТЯ: «Ну уж простите меня bestолкового, я больше так не буду!» (схема в). Очевидно, что сочетаний транзакций может быть много, и некоторые из них ведут к конфликтному общению (тогда в графическом представлении стрелки пересекаются). Если собеседник принимает позицию, установленную для него инициатором, то общение является бесконфликтным, а транзакции взаимно дополняют друг друга (как в случае в).



3. Если распределение позиций не устраивает партнера, то это является конфликтогеном. При этом, как считает В.П. Шейнов, если распределение позиций встречает сопротивление, то оно может привести к конфликту, если не встречает — то имеет место манипуляция (см. рис.).



Элементы манипуляции

Определить наличие манипуляции человеку неискушенному доступно не всегда, так как она представляет собой последовательность явных или скрытых трансакций. Поэтому необходимо помнить об основных присутствующих компонентах манипуляции.

Цели. Каждая манипуляция преследует латентную (скрытую) цель, тщательно маскируемую от адресата. Например, целью может быть осуществление выгодной сделки, выполнение сложного задания, согласие на определенное предложение, расширение сферы влияния, обладание информацией.

Психологическая борьба за выгодное распределение позиций. Расстановка позиций осуществляется с первых фраз разговора, и даже если собеседник неопытен в такого рода общении, почувствовать манипуляцию поможет интуиция. Часто люди говорят, что ими манипулируют, но не могут четко сформулировать, в чем это выражается.

Предмет. При манипуляции всегда эксплуатируется какая-либо человеческая слабость — нежелание казаться скупым, слабым, больным, глупым, жестоким. Люди, склонные к манипулированию, являются хорошими психологами, имеют представление о слабостях тех, с кем общаются.

Люди, склонные к манипулированию, являются хорошими психологами, имеют представление о слабостях тех, с кем общаются.

Типичные манипуляции

Примеров использования манипуляций много. Рассмотрим некоторые из них.

Манипуляция «Коллега – коллега». Один из сотрудников-новичков в отделе продаж электрооборудования на протяжении рабочего дня активно звонит потенциальным клиентам. Сотрудница этого же отдела спрашивает:

— Хочешь попасть в число лучших менеджеров месяца или просто получить медаль?

— Нет, просто пытаюсь создать клиентскую базу: начинать-то приходится с нуля, — отвечает он.

— Ну и как, получается?

— Не очень, — и называет несколько российских фирм.

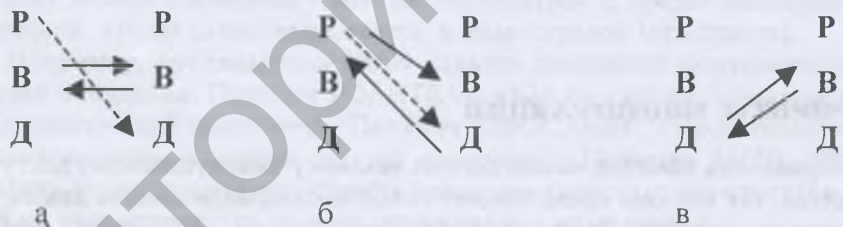
— Вообще-то, у нас в отделе каждый сотрудник отвечает за «свой» регион, и возможно эти фирмы находятся на «моей» территории или чьей-нибудь еще.

— Извини, я не знал. Что ж, впредь я буду ставить всех в известность о своих намерениях.

— А то я уже было решила, что ты меня «подсидываешь»... Да, кстати, ты в какую сторону сегодня едешь? Может, подвезешь меня до метро, а то у меня сегодня такой тяжелый кейс...

— Да, конечно, я подвезу тебя.

С точки зрения транзактного анализа этот диалог выглядит как манипуляция, разыгранная в несколько приемов. На первый взгляд, невинный вопрос сотрудницы (явная транзакция «Взрослый — Взрослый») включает в себя несомненную насмешку (скрытая транзакция «Родитель — Дитя»), на которую адресат отвечает как коллега, словно не замечая подтекста (снова транзакция «Взрослый — Взрослый») (схема а). Затем следует совет или наставление (явная транзакция «Родитель — Взрослый», скрытая — «Родитель — Дитя»), на которое собеседник отвечает, принимая расстановку позиций (схема б). И, наконец, маскируя истинную цель диалога, сотрудница-инициатор задает вполне невинный вопрос, прося покровительства («Дитя — Взрослый»), которое он и оказывает (схема в).



Очевидно, что в рассматриваемой ситуации скрытой целью манипулятора было, во-первых, обладание информацией, а во-вторых, снижение работоспособности своего коллеги. При этом эксплуатировалось его нежелание выглядеть «выскочкой».

Манипуляция «Сотрудник — Босс».

Молоденькая сотрудница обращается к шефу слегка капризным тоном:

— Как Вы думаете, ничего страшного не случится, если я сегодня уйду с работы на 30 минут раньше?

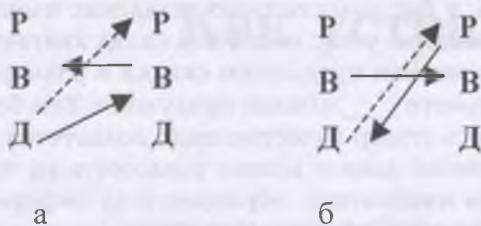
— У Вас проблемы?

— Нет, просто у меня ужасная мигрень... Но не волнуйтесь, статистический отчет я возьму на дом и обязательно доделаю. Думаю, к ночи головная боль пройдет.

— Ну что Вы, зачем такие жертвы! Нам нужны здоровые сотрудники. Идите отдыхайте. Отчет я поручу кому-нибудь другому или посмотрю сам.

Конечно, если у девушки действительно плохое самочувствие, то диалог звучит вполне естественно. Но если предположить, что ею преследовалась скрытая цель отказаться от выполнения порученного задания, то это манипуляция, которая графически выглядит следующим образом. Обращаясь к шефу с вопросом и прося покровительства, девушка ставит себя на позицию «Дитя» (явная транзакция «Дитя — Взрослый»). Однако на самом деле капризный тон и некоторая беспомощность подразумевают скрытую транзакцию («Дитя — Родитель») (схема а). Босс отвечает

транзакцией «Взрослый — Взрослый», задает вопрос. Затем инициатор, отвечая на вопрос (явная транзакция «Взрослый — Взрослый»), выдает информацию, в подтексте которой читается транзакция «Дитя — Родитель». Босс принимает скрытую расстановку позиций и отвечает явной транзакцией «Родитель — Дитя» (схема б).



В данном случае эксплуатировалось нежелание шефа выглядеть черствым.

Манипуляция «Босс — сотрудник». Предположим, один из сотрудников отдела маркетинга зашел в назначенное время в кабинет своего босса со словами:

— Вчера я передавал Вашему секретарю на подпись пакет документов. Могу я их забрать? Мне хотелось бы их сегодня отправить заказчиком, если, конечно, Вы их уже подписали.

— Господи, когда же закончится этот аврал! Ну ничего не успеваю! Видишь, стол от бумаг ломится!

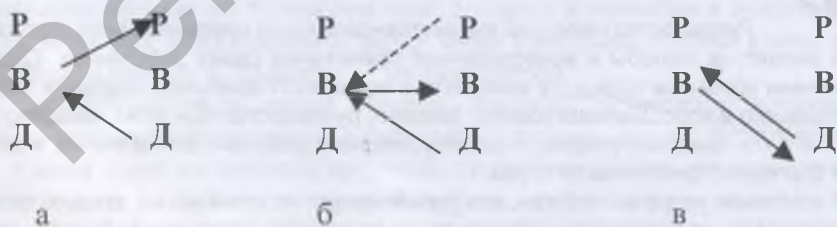
— Может быть, мне зайти позже?

— Ты думаешь что-нибудь изменится? Тем более, что мне нужно быть в 15.00 на семинаре, будь он неладен.

— А я могу пойти туда вместо Вас?

— Если бы ты знал, как ты меня выручишь! А я бы просмотрел тем временем твои бумаги.

Данный пример иллюстрирует типичную ситуацию, когда босс позволяет себе немного «ребячества», сознательно принимая позицию «Дитя». Схематически диалог выглядит так. Сотрудник, обращаясь к боссу, осуществляет транзакцию «Взрослый — Родитель». Босс меняет расстановку позиций и, стремясь казаться беспомощным, отвечает с позиции «Дитя» (транзакция «Дитя — Взрослый») (схема а). Сотрудник продолжает диалог транзакцией «Взрослый — Взрослый». Босс маскирует скрытую транзакцию «Родитель — Взрослый» явной транзакцией «Дитя — Взрослый» (схема б). Затем сотрудник принимает расстановку позиций и оказывает покровительство (соглашаясь идти на семинар), осуществляя транзакцию «Взрослый — Дитя», на что босс соответственно отвечает с позиции «Дитя» (схема в).



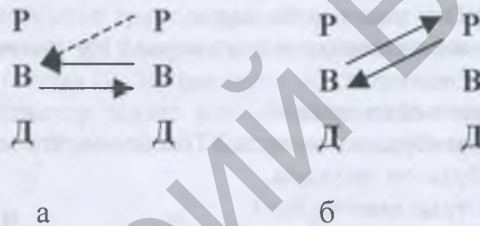
Очевидно, что в данном примере скрытой целью было делегирование задания, маскируемое занятостью. При этом эксплуатировалось нежелание сотрудника казаться неблагодарным.

Манипуляция «Менеджер — клиент». В техниках продаж использование манипуляций чрезвычайно распространено. Например, предположим, что в организацию, занимающуюся оптовыми продажами продуктов питания, обратился потенциальный клиент:



- Предусмотрены ли скидки на партию товара №?
- Да, если Вы, во-первых, являетесь нашим постоянным клиентом или, во-вторых, покупаете товара № на сумму не менее _____ у.е. Но, как я понимаю, Вы занимаетесь розницей?
- Да, но у меня несколько торговых точек.
- О, тогда Вас явно заинтересует наше предложение. Хотя... может быть, у Вас недостаточно складских площадей?
- В принципе, у нас места под склад хватает.
- Тогда мы Вам предлагаем скидки в размере ____% в случае, если Вы возьмете ____ единиц продукции. Тем более, это все, что у нас осталось (товар качественный, пользуется спросом).

Приведенный диалог можно разложить на трансакции. Клиент, проявив инициативу, обращается за информацией к менеджеру («Взрослый — Взрослый»). Ответная трансакция явно так же выглядит, как «Взрослый — Взрослый», однако в подтексте звучит сомнение в возможностях клиента (скрытая трансакция «Родитель — Взрослый») (схема а). Далее клиент принимает «оборонительную» позицию (начинает оправдываться), осуществляя трансакцию «Взрослый — Родитель», на что получает в ответ явную трансакцию «Родитель — Взрослый» (схема б).



Скрытая цель, преследуемая менеджером, — заключение выгодной сделки. При этом эксплуатировалось нежелание клиента показаться финансово несостоятельным.

Рассмотренные выше примеры относятся к числу негативного использования манипуляций. Однако они могут найти и позитивное применение. В следующем номере журнала мы расскажем о методах руководства, где манипуляция иногда необходима, так как более прямое воздействие (указание, распоряжение) со стороны руководителя может оказаться неэффективным в сложившихся обстоятельствах.



Хорошее настроение — залог успешного рабочего дня

Руководство немецкой высокотехнологичной компании ввело строжайший запрет на жалобы и всевозможные причитания своих работников. Существенным условием трудового контракта в одной из IT-компаний Лейпцига стало пребывание в хорошем настроении. Видимо, руководство при этом исходило из того, что хорошее настроение — залог успешного рабочего дня, а значит, и важный фактор эффективности труда.

В компании уверены, что тем, кто с утра «встал не с той ноги», следует оставаться дома и постараться избавиться от подобного настроения. В свою очередь, сотрудникам, которые не смогут перебороть хандру, вероятно, в скором времени придется поменять место работы.

Соответствующий пункт был внесен в трудовые соглашения после того, как одна из сотрудниц систематически нарушала «ряд неформальных, но очень важных принципов корпоративной этики и норм общения, в частности, присутствия улыбки на лице». Большую часть времени она была чем-то недовольна, что «мешало ей и ее коллегам полноценно выполнять свои непосредственные задачи». Теперь в связи с тем, что хорошее настроение является частью трудового договора, сотрудникам компании «придется отказаться от угрюмого выражения лица».

По сообщению RBC.ru