

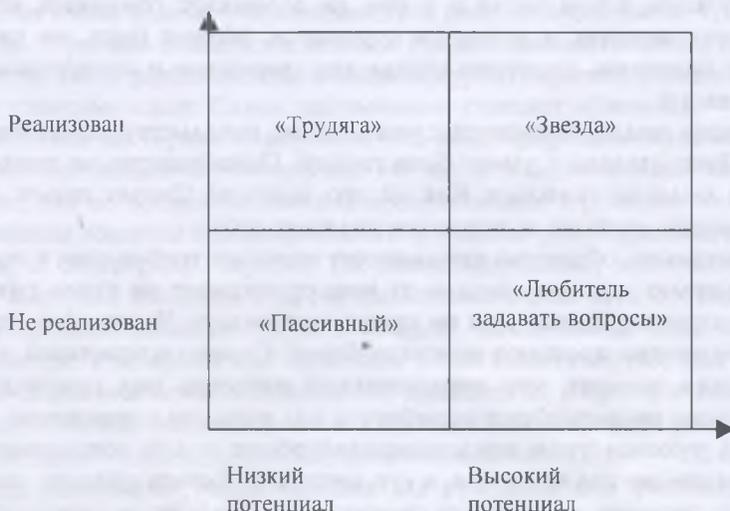
Евгения САВКОВА, ассистент кафедры «Экономика и управление научными исследованиями, проектированием и производством» приборостроительного факультета Белорусского национального технического университета

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.

(Окончание. Начало в № 11 за 2005 г.)

В предыдущем номере журнала мы рассмотрели примеры, которые относятся к числу негативного использования манипуляций. Однако они могут найти и позитивное применение. Речь идет о методах руководства, где манипуляция иногда необходима, так как более прямое воздействие (указание, распоряжение) со стороны руководителя может оказаться неэффективным в сложившихся обстоятельствах. Так, методы манипулирования иногда применяются по отношению к категории так называемых «сложных» сотрудников, выявить которых можно, воспользовавшись классификацией немецкой школы менеджмента «портфель менеджера», приводимой профессором Беяцким. Суть в том, что **в зависимости от уровня личностного потенциала** (интеллекта, профессиональных знаний и мотивации) **и степени его реализации сотрудников можно классифицировать на 4 основных типа** (см. рис.).



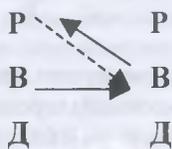
К категории сотрудников с низким уровнем компетенции, потенциал которых не реализован (**пассивный тип**), как правило, относятся люди пенсионного возраста или подлежащие сокращению, а также те, кто не стремится к развитию и не ставит перед собой целей, следуя принципу «быть подальше от начальства». Такие сотрудники не проявляют инициативы, но и не отказываются выполнять поручения.

Тип **«Трудяга»** характерен для людей с не очень высоким уровнем интеллекта, но сильным стремлением построения чаще всего вертикальной или горизонтальной карьеры. Благодаря прилагаемым усилиям и профессиональному мастерству, а также выполняемой общественной миссии они добиваются значительных успехов в работе. Такие люди инициативны, исполнительны и прямолинейны.

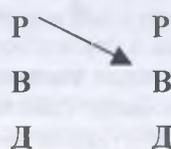
Сотрудники, относящиеся к типу **«Звезда»**, наиболее успешны. Они обладают талантом, который в сочетании с трудолюбием и работоспособностью позволяет добиваться высоких результатов на профессиональном поприще. К ним может быть применимо выражение «легкость без усилий». Из «темных» лошадок они быстро превращаются в «везунчиков» и начинают продвигаться вверх по служебной лестнице.

И, наконец, к категории **«Сложных»** сотрудников относят людей с высокими интеллектуальными способностями и профессиональными качествами, которым на текущий момент по каким-либо причинам не удалось реализоваться в выбранной области. Таким сотрудникам свойственно задавать вопросы (вспомним работников регистратуры в поликлиниках, мелких служащих банков, райисполкомов и библиотек), и они в большей степени склонны к проявлениям нелояльности по отношению к руководству и компании в целом, бунтарству и даже саботажу. Именно к данной категории могут быть применимы методы манипулирования со стороны непосредственного руководителя. Э. Дубрин рекомендует использовать приведенные ниже приемы.

«Сравнение с успешным соперником». Данный прием часто используется в информационно-рекламной деятельности. Например, на совещании топ-менеджер может сказать сотрудникам: «Мы едва ли не единственная компания такого уровня, у которой все еще нет собственного веб-сайта. Из-за этого, возможно, мы теряем значительную часть своей прибыли». Или в рамках общения «руководитель – сотрудник» в виде косвенного комплимента о третьем лице: «Я уже давно наблюдаю за К. и удивляюсь, как ему удается быть таким трудоспособным!» При использовании таких методик в ссылках необходимо опираться на конкретные факты, и выражения типа «Все это делают» здесь неприемлемы. Нужно говорить косвенно о конкретных целях, но не говорить, как их достичь. Например, с использованием сослагательного наклонения: «Если бы в этом квартале нам удалось поднять уровень продаж на __%, наша компания смогла бы... как это сделали наши конкуренты». Можно применить эмоциональную окраску: «Как бы мне хотелось, чтобы в этом году наша компания стала одним из основных поставщиков таких компаний, как например...». Однако данные техники неприменимы к сотрудникам-нонконформистам, которые предпочитают не делать то, что делает кто-либо еще. Заключительным этапом в манипуляциях такого рода является похвала: «Что ж, Вы приняли мудрое решение». Или: «Уверен, у Вас все получится!» (схемы а, б).



а



б

«Шутки и ребячество». Такие техники применяются в случаях, когда прямое утверждение может быть воспринято как жестокая критика, либо по отношению к сотрудникам, которые официально Вам не подчинены. Э. Дубрин приводит пример влияния на слишком медлительного сотрудника с помощью данной техники.

— Кажется, я ошибся, назвав дату завершения твоей части работы.

— Я не знал, что Вы ошиблись. Вы определили датой завершения 30 июня, — отвечает сотрудник.

— Да, но сегодня уже 15 июля. Я, вероятно, имел в виду 30 июня следующего года.

Сотрудник (смеется):

— Я виноват. Дайте мне еще 2—3 дня, и моя часть работы будет завершена.

Руководитель высказал свою критику таким тонким способом, что у сотрудника не возникло повода занять оборонительную позицию (см. схемы ниже).



«Намек на возможную выгоду». Это косвенные ссылки на будущие преимущества в случае выполнения того или иного требования. Касается долгосрочных заданий, работ на перспективу и решение рутинных задач. При этом руководитель (агент влияния) может применить тактику: «Это задание откроет для Вас новые возможности!» или «Такая работа является прекрасным способом, чтобы оказаться отмеченным высшим руководством!». Для более полной иллюстрации приведем и сравним два диалога «руководитель — сотрудник». Руководитель менеджеру:

— Вы уже закончили оформлять отчет по договору № А?

— Пока нет, нужно проверить некоторые цифры.

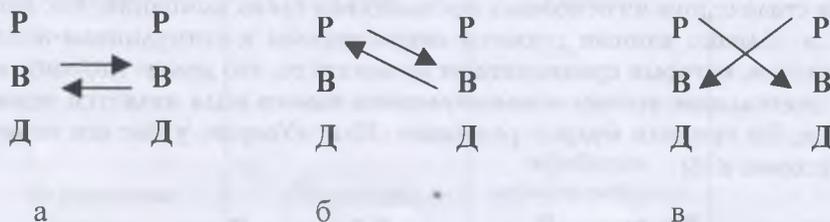
— Поторопитесь.

— А Вы видели, сколько там работы?

— Видел. Но от этого сроки ее сдачи не меняются.

— Я и так делаю все, что в моих силах!

В данном случае руководитель действовал прямолинейно, с применением распоряжений. С точки зрения трансактного анализа данный диалог выглядит так:



Из схем видно, что такое взаимодействие неминуемо привело бы либо к конфликту (схема в), либо саботажу и возможным проявлениям нелояльности со стороны сотрудника (если он в конце разговора промолчит и создаст видимость подчинения).

Теперь построим взаимодействие по другому пути, с применением техник манипулирования. Руководитель:

- На какой стадии находится сейчас наш отчет по договору № А?
- Думаю, близок к стадии завершения.
- Как бы хотелось сдать его вовремя!
- В процессе работы возникли определенные сложности с цифрами, которые нужно сверить. А это требует времени.
- Могу себе представить. Но мы так надеемся на Вас. Тем более, что высшее руководство всегда отмечает наиболее успешных сотрудников!
- Что ж, буду стараться все сделать в срок.

В данном варианте в первом же вопросе руководителя прозвучало ключевое слово «наш», придающее оттенок причастности к происходящему и акцентирующее внимание на объединении зон ответственности. Схематически диалог представлен ниже (см. рис.).



Кроме перечисленных выше примеров, методы манипулирования могут применяться в таких сферах менеджмента, как консультирование, деловые беседы, переговоры, коучинг, наставничество, аттестация. К сожалению, в рамках данной статьи раскрыть все особенности используемых техник не представляется возможным. Очевидно, что для достижения лучших результатов в менеджменте предпочтительнее применять комплексный подход в зависимости от конкретной ситуации.

Американские компании дискриминируют своих сотрудников из-за привычек, которые работодатели считают вредными



По данным Национального института прав наемных работников (National Workrights Institute), наиболее часто жертвами подобной политики становятся курильщики и люди с излишним весом. По меньшей мере 6 тыс. компаний преследуют курильщиков, даже если те курят только после окончания рабочего дня.

Опрос, проведенный службой Gallup, показал, что 20% менеджеров, отвечающих за наем новых сотрудников, отказываются принимать на работу полных людей, 25% — отказываются предоставлять работу курильщикам. Одной из причин этого является здоровье персонала (американские компании обычно оплачивают медицинские страховки своим сотрудникам), а курильщики и полные люди болеют чаще. Кроме того, полные люди, вероятно, воспринимаются как плохая реклама компаниям.

Например, суды США рассматривали несколько исков полных людей, утверждавших, что они стали жертвами дискриминации менеджеров компании McDonald's (в последние годы компания, которую часто обвиняют в продаже вредной для здоровья еды, стремится улучшить свой имидж и даже заставила «похудеть» свой рекламный символ — клоуна).

National Workrights Institute также приводит примеры, когда сотрудников пивных компаний увольняли лишь потому, что они были уличены в распитии пива, произведенного конкурентами (пиво употреблялось в выходные). Риэлтерская фирма запретила своим сотрудникам заниматься видами спорта, опасными для их жизни и здоровья. Компания розничной торговли официально предписывает сотрудникам всегда и везде пристегиваться автомобильными ремнями безопасности и увольняет тех, кто был пойман полицией в «непристегнутом виде». Зафиксированы случаи, когда увольняли наемных работников, которые описывали корпоративные нравы в своих блогах (Интернет-дневниках).

По сообщению Washington ProFile