**Галерея масок менеджеров**

Александр Петрович Исаев, кандидат экономических наук, психолог, заведующий лабораторией отбора и мониторинга перспективных менеджеров Уральского государственного технического университета.

Каждый руководитель старается прикрыть свои манипулятивные действия какими-то значимыми задачами, обстоятельствами, благими намерениями, чьими-то ошибками, формальностями или чрезвычайными обстоятельствами, а иногда даже действиями самого объекта манипулирования. У каждого менеджера есть цели, которые он не хотел бы афишировать по разным причинам: предрассудки, предубеждения, противоречие целям других, опасение недоброжелателей, несоответствие принятым нормам, организационной культуре. В реальном поведении это прикрытие чаще всего представляет собой определенный набор масок и соответствующих неформальных ролей, которыми пользуется тот или иной менеджер. Поэтому маска — универсальное средство осуществления манипуляций другими людьми. Набор масок, которыми владеет менеджер, отражает его индивидуальность, интеллект, опыт, мотивацию и темперамент.

Чем больше масок у человека, тем более гибкое и непредсказуемое его поведение, тем сильнее он способен манипулировать поведением других людей. Однако умение манипулировать не всегда ведет к успеху. Скорее наоборот, оно снижает эффективность управления подчиненными и успешность совместного решения производственных задач.

Когда руководитель старается скрыть свои истинные намерения, он применяет разные маски и отвлекающие поведенческие маневры. Если подчиненный или другой руководитель видит несоответствие реальных действий и слов или начинает сомневаться в истинности декларируемых намерений, то взаимопонимание утрачивается, а эффективность взаимодействия снижается. Почему это происходит? Потому что нарушается доверие между людьми, которые работают вместе. Доверие — ключевой фактор эффективного взаимодействия, а манипулирование всегда снижает степень доверия того, кем манипулируют. Чем откровеннее, грубее манипулирование, тем сильнее отрицательное влияние на результаты совместной работы.

Известно, что уровень доверительности в совместной деятельности повышается прежде всего благодаря:

открытой демонстрации своих намерений;

доброжелательному отношению к сотруднику;

компетентности в совместно решаемых вопросах;

умению четко и убедительно ставить задачу и излагать свои мысли;

учету мнения сотрудника, а при необходимости корректировке своей позиции.

Манипулятору часто кажется, что его техника работы с людьми почти искусство, которое всегда ведет к положительному результату. Однако в действительности манипулирование обычно дает псевдоэффект, видимость эффективности совместной работы. Вместе с тем совершенствование техники манипулирования ведет к снижению его собственной индивидуальной эффективности.

Манипуляторы любят управлять другими людьми. В то же время они не получают удовлетворения от этого. Постоянно используя какие-то маски, руководитель как бы теряет свое внутреннее «Я». Он занят только тем, что прячет свою внутреннюю сущность. По существу, человек теряет себя, что ведет к психическим отклонениям. Потеряв «Я», человек становится набором масок, которые не имеют внутреннего регулятора и постоянной основы личности, они управляются внешними ситуациями и автоматизмами из прошлого опыта. Такой человек начинает все больше испытывать потребность в том, чтобы им также управляли другие. Видимо, этим объясняется известный парадокс: чем больше человек любит управлять другими, тем сильнее в нем потребность быть управляемым кем-то.

**Основа маски**

Маска — это форма представления своего внутреннего «Я» с учетом ситуации, в которой человек находится. Поэтому она изменяется в зависимости от интересов, ситуации и предыдущего опыта. Распространено мнение, что человек всегда находится в маске. Если оно верно, получается, что человек никогда во внешнем поведении не выражает своего истинного внутреннего «Я». Он всегда прикрывает свою сущность той позицией, которая кажется ему выгодной в данный момент.

Существует другое мнение, в соответствии с которым человек выражает свое внутреннее «Я», только находясь наедине с собой. В присутствии любого другого человека он осознанно или неосознанно, но всегда использует какую-то маску.

Есть мнение, которое выражается в том, что некоторые люди (целостные, сильные, искренние) во многих ситуациях ведут себя в соответствии со своим внутренним «Я», не используя никаких масок для его прикрытия. Но в некоторых случаях в социальном поведении и они используют их. Сущность человека многолика, и каждый из нас по своей природе является манипулятором. Соответственно разница между людьми определяется разнообразием граней их внутреннего «Я».

По существу, вне зависимости от того, какая из этих позиций более верна, следует вывод, что маски в жизни любого человека играют важную роль.

**Из беседы с топ-менеджером**

"У меня типовой набор масок, штук пять, заранее приготовленных для разных ролей. У меня нет времени каждый раз под ситуацию нарабатывать свой образ. Маски — это защита. Они стандартны. С опытом я поняла, что многие вещи надо делать бесстрастнее. Навела меня на эту мысль подруга. На мой вопрос, не жалко ли ей времени на чтение «Анжелики», она ответила, что читает по диагонали, отслеживая лишь, как Анжелика ведет себя в конкретной ситуации. Меня заставляет надевать ту или иную маску требование собеседника. Например, вот маска «общение с бюрократом»:

никаких вольностей;

минимум слов, манера преподнесения информации — не больше трех предложений;

предельная конкретика, а дальше — по ходу.

Другая маска — «разговор с непосредственным руководителем». Та же маска, что и с бюрократом, но скорректированная на индивидуальные требования конкретного руководителя. Например, невозможно выплескивать свои эмоции. Или другое. В какой-то момент начальник распознает умную женщину и настораживается, наблюдала это не раз. Может начать проявлять агрессивность. Считаю, умную женщину мужчина терпит до какого-то предела. Она должна уловить момент и пойти на попятную. Надо суметь сыграть роль «нет, он самый умный». Мне часто приходилось говорить себе: «Остановись, ты создашь себе врага». С подчиненными — маска «равенства», я старшая подруга. С коллегами — маска обаяния, разговоры стремлюсь сводить к малозначащим вещам".

Почему у человека возникает необходимость, а у многих даже потребность манипулировать другими? Специалисты считают, что существует много объективных обстоятельств, которые заставляют человека, особенно менеджера, заниматься манипуляциями или подталкивают, стимулируют к этому. В их числе:

Неверие в собственные силы, недоверие к другим людям, отсюда необходимость как можно лучше контролировать их действия.

Неумение ценить и любить других, а также неумение любить себя и видеть в себе личность. Альтернатива настоящей любви — обладание другим, полная власть над другой личностью, которая может заставить его делать и думать то, что хочет обладатель.

Чувства беспомощности, неуверенности, которые периодически возникают у большинства людей из-за большого риска, неопределенности, сложности и непредсказуемости современной жизни. Избежать этих ощущений можно с помощью других людей, а для этого их необходимо контролировать.

Страх затруднительного положения в межличностных контактах, недостаток умений управлять своими эмоциями. Один из способов избегать близких, доверительных, открытых отношений и возможных затруднений связан с формализацией отношений с людьми при помощи ритуалов, стереотипов и правил.

Одна из аксиом, установок, которая формируется у человека в процессе освоения социального опыта, выражается в том, что человеку необходимо получать одобрение всех и каждого. Целенаправленно воздействуя на другого человека, можно получить его одобрительные оценки и действия.

В профессиональной сфере есть свои дополнительные причины для совершенствования и активизации манипуляций, на которые можно посмотреть и с другой стороны. Главное средство манипулирования — это маска, которая:

скрывает истинное лицо;

позволяет выглядеть по-другому благодаря хорошо узнаваемому образу с определенным стереотипом поведения.

Менеджер под маской скрывает:

цели, намерения, желания (мотивы);

отношение к конкретному человеку, людям, коллективу;

отношение к выполняемой работе и предприятию в целом;

отношение к определенным мероприятиям, процедурам, ситуациям, ритуалам;

знания о целях и намерениях других работников (руководителей, коллег и сотрудников);

собственные недостатки, например, недостаточную квалификацию, отсутствие настоящего интереса или способностей, а иногда и, наоборот, наличие способностей (если он по какой-то причине не хочет их полностью использовать на занимаемой должности);

нежелание заниматься какими-то работами, задачами, исполнять те или иные обязанности;

факты профессиональной или личной биографии;

знакомства и связи с определенными людьми или организациями.

Вместе с тем необходимо учитывать и тот факт, что маски используют для того, чтобы решать определенные личные и профессиональные задачи. Поэтому менеджер применяет маску, когда испытывает затруднения в достижении тех или иных целей. Можно выделить следующие функции масок:

средство достижения желаемой цели;

средство адаптации к ситуации, особенно в тех случаях, когда трудно прогнозировать ее развитие;

способ соответствовать требованиям или ожиданиям других людей, особенно значимых;

способ быстрого и однозначного позиционирования;

способ ограничения ожиданий других.

Таким образом, исходя из простой логики, можно сделать вывод, что если менеджер использует маску, то он что-то скрывает либо испытывает трудности в решении каких-то своих задач.

Действия руководителя по отношению к подчиненным — это всегда определенная форма реализации власти. Выделяются несколько видов власти: принуждения, влияния, компетенции, информации, должностного положения, авторитета, награждения.

Большинство руководителей используют все эти виды власти, хотя у каждого есть основной, наиболее привычный. Каждый вид власти осуществляется с помощью разных масок. Меньше всего искусственно-ролевого в поведении руководителя содержится при использовании основного вида власти, который наиболее характерен для его личности. Больше всего маски используются тогда, когда руководитель прибегает к другим, не основным для него видам власти. Поскольку они меньше соответствуют его внутреннему «Я», то использовать их без принятия соответствующей роли он не может. Уметь надеть нужную маску и сыграть роль, адекватную применяемому виду власти, значит достичь успеха; правда, при этом могут быть и некоторые отрицательные моменты.

Действия подчиненного по отношению к руководителю — это также всегда определенная форма осуществления подчинения. В значительной степени она обусловлена формой реализации власти, но зависит и от особенностей личности подчиненного, в том числе его защитных механизмов, мотивов, ценностей. Реализуются разные формы подчинения также с помощью масок. Здесь есть основная форма, которая у многих реализуется в соответствии со своим внутренним «Я», т. е. с минимальным применением масок. Другие, дополнительные формы подчинения реализуются только с помощью набора масок.

**Разновидности масок менеджера**

Каждый тип манипулятора — это определенное устойчивое ролевое поведение. Исполнение роли меняется незначительно, в зависимости от ситуации. У манипуляторов эти изменения часто происходят автоматически за счет набора масок, которыми они пользуются. Для каждого типа руководителя-манипулятора можно выделить основные разновидности масок, используемых по ситуации.

Примеры часто встречающихся масок из большого многообразия, используемых руководителями-манипуляторами, представлены в таблице.

Таблица. Примеры масок руководителей-манипуляторов

|  |  |
| --- | --- |
| Тип руководителя | Форма взаимодействия с людьми |
| Межличностная тет-а-тет | Межличностная в присутствии других | Публичная |
| Диктатор | Строгий отец | Мэтр-наставник | Вождь |
| Кулькулятор-рационалист | Репетитор | Инструктор | Формальный авторитет |
| Славный парень | Бескорыстный товарищ | Простак-энтузиаст | Любимец-триумфатор |
| Судья | Исповедник | Проповедник | Хранитель истины, жрец |
| Защитник | Доверенное лицо | Искатель правды | Обличитель, радетель за отечество |
| Хулиган | Рубаха-парень | Заводила | Свергатель авторитетов |

Указанные в таблице маски характерны для главной (доминирующей) роли, принятой для себя менеджером. Но маска не является постоянной. В отдельных случаях, в зависимости от обстоятельств, а иногда и от настроения менеджер может брать на себя другие ситуационные маски, которые часто оказываются непохожими на основные. Но они отражают реальные характеристики его личности, которые могут стать со временем основными.

Менеджеры используют маски по-разному. У одних появление той или иной маски определяется тем, в каком социальном окружении он находится, у других это связано с предметной ситуацией, у третьих — с типом человека, с которым идет взаимодействие, а у многих учитываются одновременно все эти обстоятельства. Но у большинства менеджеров появление маски сильнее всего зависит от должностного статуса партнера по общению. Разнообразие ролевого поведения в менеджменте дает основание ввести такое понятие, как «техника использования масок». Под техникой использования масок понимаются следующие особенности поведения:

автоматизм, привычка сменять одну маску на другую при изменении ситуации производственной деятельности;

быстрота изменения поведения при смене маски;

легкость, естественность ролевого поведения (маска не должна становиться тяжелым бременем и создавать ситуацию повышенного нервно-эмоционального напряжения, необходимого для исполнения взятой роли);

точное соответствие ролевому стереотипу (например, если принимается маска весельчака-балагура, то это должно всеми окружающими людьми быстро и однозначно опознаваться);

способность адаптировать маску и ролевое поведение под неожиданно изменяющиеся обстоятельства (например, изменение маски при появлении непосредственного начальника в кругу сотрудников, где он обычно не бывает);

сохранение функционального назначения маски (подчинение ее лишь поставленной цели на протяжении принятого ролевого поведения, при этом игра не должна становиться самоцелью, как у профессионального актера).

Неумелое применение масок обычно быстро приводит к обратному результату. Окружающие видят открытое манипулирование ими и соответственно этому реагируют на неискусного манипулятора негативным, неуважительным отношением. Приведем пример. На должность начальника большого подразделения пришел человек из другой организации. С первого дня он взял на себя роль «крутого» современного руководителя, который имеет успешный опыт и знает, как нужно организовать работу коллектива, чтобы добиться высоких результатов. Одновременно с этим он демонстрировал жесткую критическую позицию по отношению ко всем сотрудникам. Часто в резкой форме говорил разным сотрудникам, что если они не начнут работать как следует, то он их уволит. Люди долго не могли понять, что именно требует от них новый начальник. Но тот продолжал в том же духе, ничего конкретно не поясняя. Это возмутило людей, они сплотились и занялись не менее жесткой встречной критикой. Под действием неожиданной оппозиции всего коллектива новый начальник вдруг изменил свое поведение, надев маску «своего парня», который каждого понимает и отстаивает его интересы. Он начал демонстрировать приятельские отношения со всеми, стараясь перейти к неформальному общению даже при решении сугубо производственных вопросов. Такое резкое изменение поведения руководителя привело к полной потере его авторитета. Коллектив перестал критиковать своего «артистичного» руководителя и стал работать, как раньше, практически не воспринимая его всерьез. Вскоре незадачливого менеджера перевели на должность специалиста.

Использование ролевых масок не всегда связано с манипулированием. Их применение менеджером иногда свидетельствует о:

недостатке уверенности в себе;

недостатке профессионализма;

потере контроля над ситуацией;

стремлении минимизировать усилия за счет использования стереотипа поведения, например, когда есть уверенность, что игра будет принята;

жестких, стабильных отношениях между сотрудниками по вертикали и по горизонтали, когда вырабатываются определенные стандарты ролевого поведения (особенно характерно для бюрократической организационной культуры);

привычном манипулятивном поведении на уровне полной потери внутреннего «Я», т.е. соединения, слияния его с определенными масками.

Чем чаще эти условия возникают в деятельности менеджера, тем больше он использует маски в качестве средства решения профессиональных проблем. Маски далеко не всегда действительно помогают решать управленческие задачи, но при отсутствии других средств менеджер не может от них отказаться. Тем более что маски в сочетании с защитными механизмами помогают обеспечить ощущение относительной безопасности внутреннему «Я» личности. Поэтому он продолжает их использовать, одновременно оттачивая технику применения. Постепенно маска для него становится привычкой, которую он перестает замечать. Они надеваются автоматически, как только менеджер оказывается в типовой ситуации. В других обстоятельствах он остается самим собой.

У некоторых людей маски начинают заменять внутреннее «Я». Такой менеджер постоянно находится в какой-то маске. Вся его профессиональная деятельность отождествилась с набором ролей, и вне этих масок он не знает, как действовать. Как правило, это происходит из-за недостатка способностей к рефлексии. Если этот процесс развивается, то происходит потеря внутреннего «Я», что является абсолютным признаком остановленного развития менеджера. У него возникает потребность играть — всегда быть в маске.

В целом такой процесс развития масок, техники их применения, формирования определенных потребностей в масках-шоу и ролевом поведении представляет собой процесс профессионального псевдоразвития менеджера.

\*\*\*

Итак, маски отражают неискренность поведения менеджера или затруднения, которые он испытывает в своей деятельности. Чем больше амбиции не соответствуют возможностям, внутреннему потенциалу менеджера, тем чаще и активнее он использует маски, тем больший их набор в его арсенале, тем противоречивее они по своему содержанию, а потому и более заметны со стороны. Самые яркие маски-шоу мы наблюдаем у амбициозных менеджеров, которые не обладают способностями и профессионализмом, соответствующими уровню амбиций. Движение по пути профессионального псевдоразвития приводит к психологическому феномену остановленного личностного роста, а затем к деформации амбициозности, которая протекает как размен больших целей на мелкие задачи, снижение масштаба деятельности, что на самом деле свидетельствует об утрате собственно амбиций.