

---

---

# ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

---

Э.М. Мустафаева, Л.И. Рюмшина

## МАНИПУЛЯТИВНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ И УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В ГРУППЕ ИХ ПОДЧИНЁННЫХ

---

**Аннотация.** Предметом исследования являются манипулятивные склонности менеджеров, их стиль управления, средства воздействия на подчинённых и удовлетворённость последними психологическим климатом в группе. Особое внимание при этом уделяется поиску взаимосвязи между манипулятивными склонностями менеджеров и их стилем управления, а также особенностям проявления манипулятивного стиля руководства и средствам воздействия на подчинённых менеджеров, склонных к манипуляциям.

Эмпирическим объектом выступили производственные коллективы. Всего было исследовано 155 человек. Из них 20 человек – менеджеры и 135 их подчинённые.

Методы исследования – анкетирование, сравнительный анализ, статистическая обработка данных. С целью определения манипулятивных склонностей менеджеров применялся опросник Мак-4 (в адаптации В.В. Знакова), для определения особенностей микроклимата в группе использовалась методика «Изучение социально-психологического климата» А.Н. Лутошкина. Стиль управления менеджеров изучался с помощью авторских методик Л.И. Рюмшиной «Методика определения стиля управления» и «Манипулятивные средства воздействия».

Новизна исследования заключается в анализе манипулятивного стиля управления и манипулятивных средств воздействия, осуществляемых менеджерами при управлении подчинёнными. Показана зависимость манипулятивного стиля управления от наличия манипулятивных склонностей менеджеров. Выявлены общие манипулятивные средства воздействия на подчинённых, характерные для менеджеров независимо от стиля управления и специфические для руководителей с манипулятивным стилем. Изучена удовлетворённость психологическим климатом в производственном коллективе подчинёнными, при различных стилях управления менеджеров.

**Ключевые слова:** манипулирование, межличностные манипуляции, манипулятивные склонности, манипулирование подчинёнными, стиль руководства, авторитарный стиль руководства, диалогический стиль руководства, манипулятивный стиль руководства, средства манипулирования, психологический климат.

*Review.* The subject under research is the manipulative tendencies of managers, their management style, means of influence on subordinates and the level of satisfaction of the latter with the psychological climate in a group. Special attention is paid to the relation between manipulative tendencies of managers and their management style as well as particular displays of the manipulative management style and means of influence on subordinates that are usually used by the managers with the manipulative tendencies. The empirical object of the research was the groups of industrial workers. In total, 155 respondents were involved in the research, 20 managers and 135 subordinates. The researchers used the questionnaire survey, comparative analysis and statistical data processing. To define the manipulative tendencies of managers, the researchers used the MAC-4 Inventory (adapted by V. Znakova). To analyze the psychological climate, the researchers applied the Social and Psychological Climate Inventory offered by A. Lutoshkina. The management style was defined with the help of the inventories developed by L. Ryumshina, the Management Style Inventory and Means of Manipulation Inventory. The novelty of the research is caused by the fact that the researchers analyze the manipulative management style and means of manipulation used by managers in the process of managing their subordinates. The researchers show

*the dependence of the management style on whether a manager has manipulative tendencies or not. The researchers also describe general means of manipulation and influence on subordinates that are typical for managers disregarding their management style as well as specific means of manipulation used by managers with the manipulative management style. The researchers also examine the level of satisfaction with the psychological climate in groups of industrial workers managed by managers with different management styles.*

**Keywords:** dialogic style of management, the authoritarian style of management, management style, the manipulation of subordinates, manipulative tendencies, interpersonal manipulation, manipulation, manipulative style of management, means of manipulation, psychological climate.

Одной из приоритетных проблем современной российской науки является влияние и психологическое воздействие в межличностных отношениях, включая профессиональную деятельность. Следует отметить, что развитие и процветание любой организации представляет собой сложный, нелинейный процесс и её деятельность крайне многообразна и противоречива. Конкурентоспособность, высокие экономические показатели, реализация масштабных социальных программ, позитивная репутация, – всё это требует от организации хорошо отлаженной коллективной работы, а от руководителя – эффективной тактики управления, включающей в себя стиль руководства.

Стиль руководства – типичная для руководителя система приёмов воздействия на подчинённых [1], связанная, прежде всего, с принятием управленческих решений, с выбором производственных задач и методов побуждения при их выполнении, осуществлением контроля, установлением взаимоотношений с подчинёнными, регуляцией информационных потоков, взаимодействием с другими организациями. Именно наличие большого количества функций, стоящих перед руководителями и выполняемых ими по-разному, и позволяет говорить о стилях руководства [1; 2; 3; 4 и др.]

В управленческой науке принято выделять две составляющие стиля руководства: объективная составляющая – это совокупность социальных и экономических требований к руководящей деятельности, субъективная составляющая – это личностные особенности руководителя (уровень профессиональной подготовки, интеллект, культура руководителя, нравственные ценности, особенности характера и темперамента и т.п.). Таким образом, стиль руководства является интегративной характеристикой деятельности руководителя, в которой отражаются личностные качества руководителя, взаимоотношения с подчинёнными и особенности его деятельности [1; 3; 4 и др.]

В соответствие с различными основаниями существует достаточно большое количество классификаций стилей руководства. Основываясь на классификации К. Левина, большинство исследователей выделяют следующие стили: директивный (административный), демократический, либеральный (попустительский) [1; 5; 6 и др.]. Директивный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия, отрицательно сказывающимся на морально-психологическом климате и ведущем к значительному снижению инициативности работников. Демократический стиль управления – стиль, характеризующийся распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчинёнными, сказывающийся благоприятно на внутригрупповом климате. Либеральный стиль управления – стиль, характеризующийся отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом.

По мнению российских психологов, стиль руководства – это не только один из важнейших факторов эффективной работы организации и полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива, но и основной фактор, формирующий психологический климат в группе [7; 8 и др.].

Под социально-психологическим климатом в коллективе принято понимать качественную сторону межличностных отношений, способствующую или препятствующую совместной деятельности и развитию личности в коллективе. Это целостное так же, как и стиль руководства, интегральное образование, в котором ведущее значение имеют факторы, состоящие из межличностных отношений и взаимодействий, как между членами группы, так и между руководителем и группой. Поэтому неслучайно, что его главными показателями выступают: удовлетворённость сотрудников взаимоотношениями, трудом, руководством, организацией, взаимопониманием в коллективе, авторитетностью руководителей,

сплочённостью, продуктивностью деятельности группы и др. [2; 9; 10].

Анализируя теоретические источники, посвящённые взаимосвязи роли руководителя и социально-психологического климата, С.В. Беденко [7] отмечает две точки зрения. Первая, в которой указывается ведущая роль руководителя в формировании социально-психологического климата через функции управления коллективом. В этом случае говорится о необходимости рассмотрения вопроса о соотношении лидерства и руководства. Вторая – делегирует ведущую роль в формировании социально-психологического климата стилю управления. В отечественной психологии в советский период, основанной на марксистско-ленинской идеологии, большое внимание уделялось изучению стиля деятельности. В то же время многими учеными отмечалось превалирование личностной доминанты в формировании стиля [11; 12]. В любом случае, наличие благоприятного микроклимата в группе связано с удовлетворённостью принадлежности к данному производственному коллективу, что, несомненно, способствует повышению производительности труда.

Как можно заметить, наибольшее внимание российских психологов уделяется изучению стилей руководства и социально-психологического климата в советский период развития отечественной науки. Подавляющее число работ, посвящённых данной проблематике, приходится на период 50-80 гг. XX столетия.

Но новое время расставляет свои приоритеты, вносит определённые коррективы. Поэтому сама по себе позитивная, на наш взгляд, идея поиска взаимозависимости стиля управления и социально-психологического климата в группе должна быть рассмотрена с учетом современных общественно-экономических условий.

Можно полностью согласиться с рядом авторов (Н.С. Никитинская и др.), что в России традиционно сложилась система управления, имеющая в своей основе образцы авторитарного руководства. В советской традиции управленческие решения принимались единолично, отношения были построены на жестких иерархических принципах. Но в появившихся в постперестроечное время организациях малого и среднего бизнеса ситуация несколько другая. Да и сама система отношений руководитель-подчинённые в государственных (бюджетных) организациях в силу тех же новых экономических условий несколько изменилась.

Эти общественно-экономические условия таковы, что вызвали необходимость рассмотрения ещё одного важного феномена – манипуляции.

Как известно, росту манипуляций способствуют социальные условия: прежде всего, рыночные отношения, риск и неопределенность общественной ситуации, страх перед будущим [13]. Все эти явления можно было наблюдать в российской действительности в период перестройки. Советский период развития российского общества отличался стабильностью и определенностью. Выбор был ограничен, но человеку были гарантированы работа и её оплата, как бы он её не выполнял. Перестройка общественных условий породила безработицу, конкуренцию, необходимость адаптации к новым рыночным условиям. Все это не могло не вызвать рост манипуляций.

Для советской психологии, как и для самого общественного строя, в корне отрицавшего возможность использования другого в корыстных целях при социализме, исследование манипуляций было не актуально. Однако это не значит, что их не было. Ориентация на повышение производительности труда любыми средствами провоцировало манипуляции в деятельности руководителей. Тем не менее, термин «манипуляция» в советской психологии применялся в основном по отношению к зарубежной пропаганде. Поэтому неслучайно, что при анализе стилей управления вопрос о возможности манипулятивного стиля руководства даже не ставился.

Ещё одной особенностью современных воззрений на проблему руководства выступает то, что управление нередко отождествляют с людьми, профессионально выполняющими управленческие функции и осуществляющими процесс управления. В последние годы практически повсеместно их называют менеджерами, в обязанности которых входит достижение целей и задач с использованием труда и усилий остальных членов организации. Это связывает менеджеров не только с работниками, находящимися в их непосредственном подчинении, но и с членами организации, работающими в других подразделениях или отделах [5; 6; 14 и др.].

Несмотря на то, что между понятиями «управление», «менеджмент», «руководство» есть различия, они часто используются как синонимы, таким образом, они рассматриваются и нами. Это вполне объяснимо тем, что категория «менеджер» распространяется на руководителей организации и

её структурных звеньев. При этом межличностные коммуникации находятся в центре деятельности любого менеджера и с учетом вышесказанного в них могут найтись место и манипуляциям.

Однако, несмотря на то, что в современных условиях манипуляции «набирают» силы и вторгаются как в научную, так и в общественную жизнь [15; 16 и др.], изучение манипулятивных воздействий менеджеров и их последствий как для них самих, так и для отношений в группе, находится в самом начале пути.

Под манипуляцией принято понимать вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями [17 и др.]. Обобщая взгляды учёных на данный феномен [18], манипулирование людьми можно рассматривать как использование другого человека в своих целях, для получения собственной выгоды. Другой человек в этом случае превращается в объект, овеществляется, обесценивается. С помощью различных уловок и приёмов с ним совершаются различные действия незаметно для него. Определяющим признаком манипуляции является «получение выгоды для себя за счет другого, не осознающего это» [18]. Как нетрудно заметить, манипуляции являются частным случаем скрытого управления, отличающегося тем, что оно совершается заведомо против воли адресата воздействия и наносит ему ущерб (материальный, моральный или психологический).

При этом немногочисленные исследования, посвящённые манипуляциям в управлении (Арефьева, 2013, Братченко, 2002, Бедненко, 2003, Бедненко, 2008, Клюева, 2014, Никитинская, 2014) позволяют говорить о том, что манипулирование в настоящее время занимает значимое место в деятельности современного руководителя. Это связано с рядом особенностей современной российской деловой культуры (ориентация на краткосрочные цели в ущерб стратегическим, специфические принципы подбора новых сотрудников, преимущественное использование патерналистских моделей управления, нетерпимость к неопределённости и др.), которые детерминируют использование руководителями манипулятивных стратегий в общении [8]. При этом Манипулирование в управлении имеет в своей основе низкий уровень доверия к себе и окружающим, стремление контролировать ситуации взаимодействия с подчинёнными, а при-

оритет в отношениях отдаётся целесообразности и полезности [20].

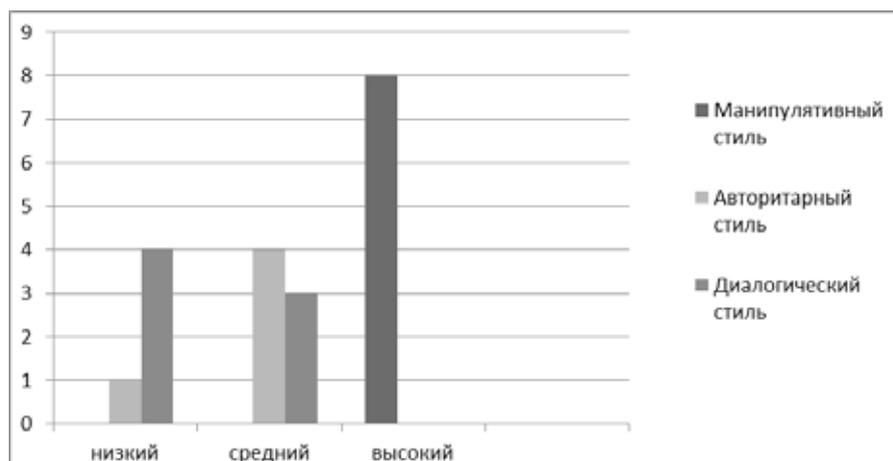
Вероятно, поэтому манипулятивные воздействия руководителей понижают сплочённость группы, в то же время повышают в ней конфликтность, ухудшают психологическую атмосферу в целом. Это вызывает напряжённые состояния у большинства членов группы и их неудовлетворённость совместной деятельностью, характером отношений с другими членами группы и руководителем, что всё вместе снижает желание продолжать сотрудничество [7].

Несмотря на эти значительные последствия для работы организации, средства манипулирования, специфичные для таких менеджеров изучены недостаточно. Так, исследование С.В. Бедненко [7] показывает, что руководители с манипулятивной направленностью в общении достаточно категоричны в своих высказываниях и воздействуют на группу опосредованно, через одного или нескольких её членов, апеллируя к их личностным особенностям, способностям, используя директивные высказывания, но часто смягчая их оптимативными. При этом они избегают положительных оценок, предпочитая применять их по отношению к группе.

Н.С. Никитинской [8] выделяются и описываются приёмы манипуляций в управлении (организационно-процедурные (дозирование исходной информационной базы, целенаправленный подбор выступающих, подбор порядка обсуждения проблем и др.), социально-психологические (раздражение оппонента, использование незнакомых для оппонента слов, теорий и терминов и т.д.) и логико-психологические («неполное опровержение», «постулирование истины» без доказательств и др.), а также приводятся популярные примеры способов того, как именно подчинённые могут манипулировать своим руководителем.

При этом хотелось бы обратить внимание, что в анализируемых исследованиях речь идёт о проявлении манипулятивной направленности руководителей в общении с подчинёнными, но ни как не об их стиле руководства, который, как отмечалось выше является интегративной характеристикой деятельности руководителя, а его проявление – совокупностью типичных и относительно устойчивых методов и приёмов воздействия руководителя на подчинённых.

Учитывая, что на сегодняшний день остается не до конца изученной взаимосвязь между уровнем выраженности манипулятивных склонностей,



**Рис. 1.** Уровень выраженности манипулятивных склонностей у менеджеров с различным стилем управления

стилем руководства, с одной стороны, и удовлетворённостью психологическим климатом, с другой, мы решили более детально изучить этот вопрос.

**Цель исследования** – определить особенности стиля управления менеджеров с различной выраженностью манипулятивных склонностей, их ведущие средства манипулирования и удовлетворённость психологическим климатом в группе их подчинённых.

**Методы и методики исследования.** С целью определения манипулятивных склонностей менеджеров применялся опросник Мак-4, адаптированный В.В. Знаковым [22], для определения особенностей микроклимата в группе использовалась методика «Изучение социально-психологического климата» А.Н. Лутошкина [23]. Стиль управления менеджеров изучался с помощью авторских методик Л.И. Рюминой «Методика определения стиля управления» и «Манипулятивные средства воздействия». Первая методика включает в себя 15 производственных ситуаций, в которых подчинённому применительно к их руководителю нужно выбрать один из вариантов, соотносящийся с тремя стилями руководства: авторитарным, диалогическим или манипулятивным. Во второй методике представлены 12 наиболее часто встречающихся в общении манипулятивных средств воздействия. Подчинённому предлагалось отметить те из них, которые, по их мнению, использует руководитель при общении с ними.

Полученные результаты обрабатывались с помощью непараметрической статистики.

**Респондентами** в исследовании выступили 155 человек. Из них 20 человек – менеджеры и 135 их подчинённые.

## Результаты исследования.

На первом этапе исследования определялись склонности к манипулированию у руководителей. Полученные результаты позволили разделить менеджеров на три группы: с высокими показателями по Мак-шкале, средними и низкими. Результаты распределились следующим образом: у 8 руководителей выявлен высокий уровень манипулятивных склонностей, у 7 – средний (что составляет 40 % и 35 % соответственно), а вот руководителей, не имеющих манипулятивных склонностей, оказалось меньше – 5 человек (25 % от общего числа опрошенных руководителей).

Что касается стиля руководства данных респондентов, то манипулятивный стиль управления был представлен у 8 руководителей. Причем именно у них выявлен и высокий уровень манипулятивных склонностей, т.е. данные руководители не только имеют высокий уровень макиавеллизма, но и манипулятивный стиль управления. Авторитарный стиль руководства был обнаружен у 5 руководителей, соотношение с выраженностью у них макиавеллизма, показало, что четверо из пяти руководителей – это менеджеры со средним уровнем манипулятивных склонностей. Диалогический стиль руководства наблюдался у 7 менеджеров, при этом четверо из них имеют низкий уровень манипулятивных склонностей. На рис. 1 наглядно представлены полученные результаты.

Таким образом, можно отметить, что манипулятивный стиль руководства свойственен исключительно руководителям с высокой степенью выраженности манипулятивных склонностей ( $r = 0,658$  при  $p \leq 0,05$ ).

**Распределение средств манипулирования в зависимости от уровня выраженности манипулятивных склонностей**

| №   | Средства манипулирования  | Манипулятивный стиль руководства | Авторитарный стиль руководства | Диалогический стиль руководства |
|-----|---|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| 1.  | Льстит подчинённым  | -                                | -                              | -                               |
| 2.  | Ссылается на мнение авторитетных людей                          | 7                                | 4                              | 5                               |
| 3.  | Говорит только часть правды                                     | 2                                | 1                              | 1                               |
| 4.  | Искажает информацию   | 4                                | -                              | -                               |
| 5.  | Выдумывает ложную информацию                                    | -                                | -                              | -                               |
| 6.  | Нагнетает ощущение срочности                                    | 2                                | 4                              | 3                               |
| 7.  | Говорит только то, что выгодно ему и скрывает то, что невыгодно | 3                                | -                              | -                               |
| 8.  | Вызывает чувство вины   | 5                                | 1                              | 1                               |
| 9.  | Вызывает жалость к себе или подчинённым                         | -                                | -                              | -                               |
| 10. | Делает вид, что не услышал, или забыл о просьбе подчинённых     | 2                                | 2                              | -                               |
| 11. | Угрожает подчинённым  | -                                | -                              | -                               |
| 12. | Чрезмерно заботится о подчинённых, вмешиваясь в их работу       | -                                | -                              | -                               |

Однако не меньший интерес представляет анализ средств манипулирования, которые по существу и позволяют менеджерам использовать подчинённых в своих целях. Результаты исследования показали, что все руководители, принявшие участие в исследовании, независимо от уровня выраженности у них манипулятивных тенденций, используют только 7 средств из 12 возможных (табл. 1). При этом наиболее часто они все ссылаются на мнение авторитетных людей. Но на этом сходство заканчивается. Так, нагнетать ощущение срочности предпочитают 9 руководителей, из них у 4 – авторитарный стиль управления и средний уровень выраженности манипулятивных склонностей, – это средство второе по частоте использования. Стремятся вызвать чувство вины 7 менеджеров, причём большая часть – это управленцы с высоким уровнем манипулятивных склонностей и манипулятивным стилем руководства. Только 4 руководителя используют приём «Делает вид, что не услышал, или забыл о просьбе подчинённых», при этом двое из них имеют высокий уровень манипулятивных склонностей и манипулятивный стиль управления и двое – средний уровень манипулятивных склонностей и авторитарный стиль руководства.

Приём «Говорит только часть правды» используют только 4 менеджера, и так же как в предыдущем случае, двое из них – руководители с высоким уровнем манипулятивных склонностей и манипулятивным стилем руководства и двое со средним уровнем манипулятивных склонностей, но с различными стилями (один с авторитарным, другой диалогическим). Интересным видится тот факт, что

искажают информацию и говорят только то, что выгодно им и скрывают то, что невыгодно исключительно руководители с высоким уровнем манипулятивных склонностей и манипулятивным стилем управления. Кроме того, трое руководителей сочетают оба вышеназванных приёма в процессе управления. Привлекает внимание и то, что руководители, использующие приём «Искажает информацию» в качестве средства манипулирования, имеют самые высокие показатели по Мак-шкале.

Таким образом, менеджеры, независимо от стиля управления и уровня выраженности манипулятивных склонностей прибегают к средству «Ссылается на мнение авторитетных людей». Это можно объяснить двумя причинами. Во-первых, большая часть принявших участие в исследовании руководителей и подчинённых – это люди, сформировавшиеся в советское время, т.е. время плановой экономики, однопартийности и авторитета руководителя. Во-вторых, так или иначе, русская культура относится к культурам с высокой дистанцией власти (Хофстеде, Льюис и др.) [24], а это само собой подразумевает значимость авторитета. Приём «Нагнетает ощущение срочности» чаще всего используют менеджеры со средним уровнем манипулятивных склонностей и авторитарным стилем руководства.

Такие средства манипулирования как «Лесть», «Выдумывает ложную информацию», «Вызывает жалость», «Угрожает подчинённым», «Чрезмерная забота о подчинённых» не используются менеджерами, принимавшими участие в исследовании, при том, что как раз эти средства являются достаточно известными. Можно предположить, что именно

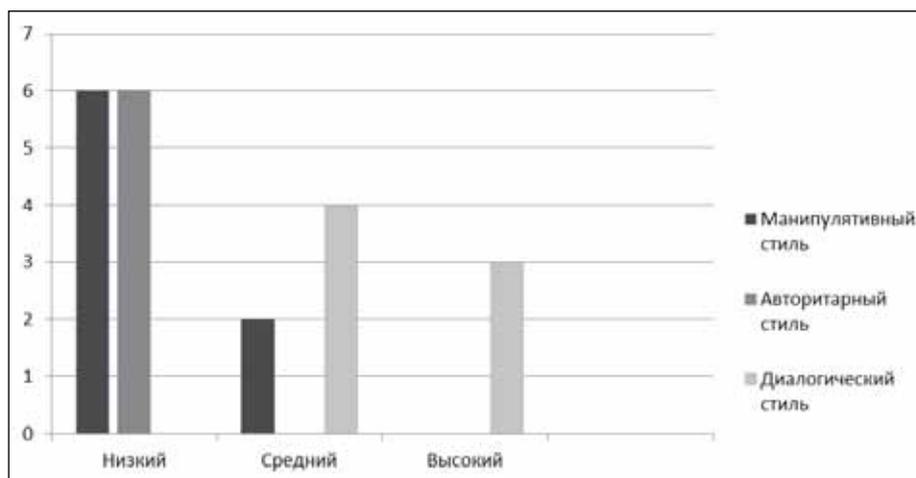


Рис. 2. Удовлетворённость психологическим климатом и стиль руководства

популяризация психологической науки могла привести к тому, что руководители «перестроились» с более известных средств манипулирования на иные. Но, так или иначе, данный факт дает нам поле для будущих исследований.

Таким образом, уровень манипулятивных склонностей непосредственно связан с манипулятивным стилем руководства, при этом средствами манипулирования, специфичными для этих менеджеров являются искажение информации и стремление говорить только то, что выгодно им и сокрытие того, что невыгодно. Можно отметить, что эти два средства дополняют друг друга.

На следующем этапе исследования изучался социально-психологический климат в группах. В целом, во всех 20 рабочих группах, принявших участие в исследовании, полученные показатели соответствуют благоприятному психологическому климату, но в зависимости от стиля руководства и уровня манипулятивных склонностей менеджеров результаты имеют значительный разброс.

Показатель благоприятности психологического климата выше среднего наблюдается в трех коллективах, руководители которых имеют диалогический стиль руководства, средний показатель благоприятности психологического климата наблюдается в 6 группах, в 2 из них у руководителя манипулятивный стиль управления, а в 4 – диалогический. Показатель благоприятности психологического климата ниже среднего зафиксирован в 12 группах: 6 коллективов под управлением руководителя с манипулятивным стилем руководства и 6 коллективов под управлением руководителя с авторитарным стилем.

Интересным видится тот факт, что показатель благоприятности психологического климата выше среднего наблюдается только в тех коллективах, руководители которых имеют диалогический стиль управления, а во всех коллективах, под управлением менеджеров с авторитарным стилем руководства, показатель благоприятности психологического климата в группе – ниже среднего (рис. 2).

Можно предположить, что, так как у авторитарного менеджера решения имеют характер приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчинёнными, а также система поощрений и наказаний сотрудников строится по его собственному усмотрению, то именно это в совокупности и может привести к неблагоприятному психологическому климату внутри рабочих групп.

Интересно то, что в 2 коллективах, руководители которых применяют манипулятивный стиль руководства, уровень благоприятности психологического климата средний, тогда как в оставшихся 6 коллективах этот показатель низкий. Обратившись к сведениям об этих двух организациях, мы установили, что оба руководителя – представители бюджетных предприятий, а исходя из исследований Н.С. Никитинской [4], руководители бюджетных организаций предпочитают работу с проверенными людьми, чаще всего по знакомству. А значит, в таких группах реже будет возникать неудовлетворённость руководителем и как следствие, социально-психологическим климатом.

В целом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Манипулятивный стиль управления выявлен у менеджеров с высокой степенью выражен-

ности манипулятивных склонностей. Руководители с диалогическим стилем руководства имеют низкий уровень таковых.

2. Менеджеры независимо от стиля руководства предпочитают всего 7 манипулятивных средств из 12 предложенных. При этом такие средства, как «Лесть», «Выдумывает ложную информацию», «Вызывает жалость», «Угрожает подчинённым», «Чрезмерная забота о подчинённых» не используются руководителями, принимавшими участие в исследовании.
3. Независимо от стиля руководства и уровня манипулятивных склонностей менеджеры используют манипулятивный приём «Ссылается на мнение авторитетных людей». В тех случаях, когда этот приём сочетается с такими средствами как «Вызывает чувство вины» и «Нагнетает ощущение срочности», подчинённые не удовлетворены психологическим климатом в группе и его уровень оценивается как низкий.
4. Средствами манипулирования, специфичными для менеджеров с манипулятивным стилем управления являются искажение информации и стремление говорить только то, что выгодно им и сокрытие того, что невыгодно. Эти два средства дополняют друг друга.
5. В зависимости от стиля руководства и от ведущих средств манипулирования различается удовлетворённость их подчинёнными психологическим климатом в группе. В коллективах, под управлением руководителей с авторитарным стилем управления, показатель благоприятности психологического климата в группе ниже среднего. В группах, руководители которых имеют манипулятивный стиль управления, уровень благоприятности психологического климата низкий, либо средний. Показатель благоприятности психологического климата выше среднего наблюдается только в группах, руководители которых имеют диалогический стиль управления.

### Заключение и анализ результатов

Современные организации невозможно представить без управленческой деятельности, направленной на преобразование различных сторон их жизни. Эта деятельность крайне многообразна, противоречива и сложна, в связи с чем на практике используется множество концепций управления и

по сей день ведутся дискуссии относительно сущности управленческого процесса и функций управления. Однако всеми авторами отмечается, что одна из важнейших из них – это коммуникативная. Осуществление её зависит от многих факторов, но, прежде всего, от стиля управления, который, являясь интегральной характеристикой деятельности руководителя, предопределяет и микроклимат в группе, и удовлетворённость им сотрудников.

То, что по результатам проведённого исследования, показатель благоприятности психологического климата выше среднего наблюдается только в коллективах, руководители которых имеют диалогический стиль управления, а ниже среднего в группах, под управлением руководителей с авторитарным стилем, вполне согласуется с исследованиями других авторов, анализируемых ранее. Однако не способствует благоприятному социально-психологическому климату и скрытое воздействие, каковым является манипулирование, по мнению некоторых психологов, оптимально заменяющее прямые формы авторитарного воздействия. Подтверждением этому может служить тот факт, что ни в одной из изученных рабочих групп под руководством менеджера с манипулятивным стилем руководства не было показателя благоприятности микроклимата выше среднего, а средний уровень отмечался в три раза реже, чем низкий. Таким образом, ни авторитарный, ни манипулятивный стили управления не способствуют взаимоотношениям в коллективе и их развитию. Кстати, о сходстве отношений в коллективе при авторитарном и манипулятивном руководстве свидетельствуют и другие исследования (см, например, С.В. Беденко).

Согласно полученным результатам наиболее предпочитаемые средства воздействия менеджеров с манипулятивным стилем управления связаны с информационным потоком. Это неслучайно и опять-таки подчеркивает важность коммуникативной составляющей работы менеджеров, так как коммуникации в менеджменте представляют собой, прежде всего, процесс обмена информацией между субъектом (руководителем) и объектом управления (подчинёнными), цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него. В связи с этим становится понятно, почему, стремясь использовать подчинённых в своих целях, они искажают информацию, скрывают то, что им невыгодно, и говорят только то, что выгодно. Единственное, что не использу-

ют они из данной серии информационных манипулятивных средств – это выдумывание ложной информации. При этом следует отметить, что высказывание лжи предполагает уверенность, что ни из каких других источников человек не получит информации опровергающей ее, что ограничивает применение этого приёма. Чувство вины также значительно чаще используется данными менеджерами, в качестве средства манипулирования,

чем руководителями с другими стилями управления, что, скорее всего, связано с социокультурными особенностями, вызвать вину у русского человека несложно [18].

Вероятно, дальнейшие исследования могут расширить спектр манипулятивных средств менеджеров и помочь определить роль каждого из них в удовлетворённости отношениями в производственном коллективе.

### Список литературы:

1. Петровский А.В. Стиль лидерства (стиль руководства) // Психология общения: энциклопедический словарь / Под общ. ред. А.А. Бодалева. М.: Когито-Центр, 2015. С. 237.
2. Карпенко Л.А. Социально-психологический климат в коллективе // Психология общения: энциклопедический словарь / Под общ. ред. А.А. Бодалева. М.: Когито-Центр, 2015. С. 244.
3. Журавлев А.Л., Рубахин В.Ф. Проблемы «человеческого фактора» в управлении // Психологические проблемы социальной регуляции поведения. М.: Наука, 1976. С. 41-63.
4. Ревенко Н.В. Социально-психологические основы управления: конспект лекций. Л.: ИПК СП, 1977. 32 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер с англ. М.: Дело, 2002. 704 с.
6. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2014.
7. Беденко С.В. Влияние манипулятивной направленности личности руководителя на социально-психологический климат группы: Дисс. ... канд. психол. наук. Ростов-на-Дону, 2008.
8. Никитинская Н.С. Манипулятивные стратегии в современной российской бизнес-среде (на примере малого бизнеса): Дисс. ... канд. психол. наук. Ярославль, 2014.
9. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. Л.: Лениздат, 1974. 168 с.
10. Лутошкин А.И. Психологический климат первичного трудового коллектива. Кострома: Костром. пед. ин-т, 1978.
11. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива и его факторы // Социально-психологические проблемы повышения деятельности производственных коллективов. Курган, 1977. С. 142-151.
12. Журавлев А.Л. Факторы формирования стиля руководства производственным коллективом // Социально-психологические проблемы производственного коллектива. М.: Мысль, 1983. С. 101-115.
13. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. М.: Полифакт, 1992.
14. Жуков И.М. Проблемы и тенденции управления персоналом в организациях гостиничного бизнеса города Москвы // Теоретическая и прикладная экономика. 2013. № 3. С. 67-83. (DOI: 10.7256/2409-8647.2013.3.4060. URL: [http://e-notabene.ru/etc/article\\_4060.html](http://e-notabene.ru/etc/article_4060.html)).
15. Корень Р.В. Манипуляция сознанием и научно-социологические страсти // Психология и психотехника. 2013. № 11. С. 104-107. (DOI: 10.7256/2070-8955.2013.11.9004).
16. Кара-Мурза С.Г. Манипуляция сознанием. М.: Алгоритм – ЭКСМО, 2006.
17. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. СПб.: Речь, 2003.
18. Рюмшина Л.И. Онтопсихология общения. Германия: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co., 2011.
19. Беденко А.В. Манипулятивная установка в профессиональной деятельности менеджера: Дисс. ... канд. филос. наук. М., 2003.
20. Арефьева Н.С., Ключева Н.В. Проявление доверия и манипуляций в управлении // Психология и психотехника. 2014. № 2. С. 131-138.
21. Братченко С.Л., Ключева Н.В. Экзистенциальный ресурс российского бизнеса // Ярославский психологический вестник. Вып. 8. М.; Ярославль: Российское психологическое общество, 2002. С. 37-51.
22. Знаков В.В. Методика исследования макиавеллизма личности. М.: Смысл, 2001.
23. Бреус Е.Д. Учебно-методический комплекс к спецкурсу «Психологические основы управления персоналом». Ростов-на-Дону, 2007.
24. Рюмшина Л.И., Мустафаева Э.М. Социокультурная и общественная детерминация манипулирования подчинёнными российскими и британскими менеджерами // Национальная безопасность. 2014. № 5. С. 676-687.
25. Большой психологический словарь / Под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко. М.: Прайм-Еврознак, 2007.

### References (transliteration):

1. Petrovskii A.V. Stil' liderstva (stil' rukovodstva) // Psikhologiya obshcheniya: entsiklopedicheskii slovar' / Pod obshch. red. A.A. Bodaleva. M.: Kogito-Tsentr, 2015. S. 237.
2. Karpenko L.A. Sotsial'no-psikhologicheskii klimat v kollektive // Psikhologiya obshcheniya: entsiklopedicheskii slovar' / Pod obshch. red. A.A. Bodaleva. M.: Kogito-Tsentr, 2015. S. 244.

3. Zhuravlev A.L., Rubakhin V.F. Problemy «chelovecheskogo faktora» v upravlenii // Psikhologicheskie problemy sotsial'noi regulyatsii povedeniya. M.: Nauka, 1976. S. 41-63.
4. Revenko N.V. Sotsial'no-psikhologicheskie osnovy upravleniya: konspekt lektsii. L.: IPK SP, 1977. 32 s.
5. Meskon M.Kh., Al'bert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta / Per s angl. M.: Delo, 2002. 704 s.
6. Bazarov T.Yu. Psikhologiya upravleniya personalom. Teoriya i praktika: uchebnik dlya bakalavrov. M.: Yurait, 2014.
7. Bedenko S.V. Vliyaniye manipulyativnoi napravlenosti lichnosti rukovoditelya na sotsial'no-psikhologicheskii klimat gruppy: Diss. ... kand. psikhol. nauk. Rostov-na-Donu, 2008.
8. Nikitinskaya N.S. Manipulyativnye strategii v sovremennoi rossiiskoi biznes-srede (na primere malogo biznesa): Diss. ... kand. psikhol. nauk. Yaroslavl', 2014.
9. Kuz'min E.S., Volkov I.P., Emel'yanov Yu.N. Rukovoditel' i kolektiv. L.: Lenizdat, 1974. 168 s.
10. Lutoshkin A.I. Psikhologicheskii klimat pervichnogo trudovogo kolektiva. Kostroma: Kostrom. ped. in-t, 1978.
11. Parygin B.D. Sotsial'no-psikhologicheskii klimat kolektiva i ego faktory // Sotsial'no-psikhologicheskie problemy povysheniya deyatel'nosti proizvodstvennykh kolektivov. Kurgan, 1977. S. 142-151.
12. Zhuravlev A.L. Faktory formirovaniya stilya rukovodstva proizvodstvennym kolektivom // Sotsial'no-psikhologicheskie problemy proizvodstvennogo kolektiva. M.: Mysl', 1983. S. 101-115.
13. Shostrom E. Anti-Karnegi, ili Chelovek-manipulyator. M.: Polifakt, 1992.
14. Zhukov I.M. Problemy i tendentsii upravleniya personalom v organizatsiyakh gostinichnogo biznesa goroda Moskvy // Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika. 2013. № 3. S. 67-83. (DOI: 10.7256/2409-8647.2013.3.4060. URL: [http://e-notabene.ru/etc/article\\_4060.html](http://e-notabene.ru/etc/article_4060.html)).
15. Koren' R.V. Manipulyatsiya soznaniem i nauchno-sotsiologicheskie strasti // Psikhologiya i psikhotehnika. 2013. № 11. S. 104-107. (DOI: 10.7256/2070-8955.2013.11.9004).
16. Kara-Murza S.G. Manipulyatsiya soznaniem. M.: Algoritm – EKSMO, 2006.
17. Dotsenko E.L. Psikhologiya manipulyatsii: fenomeny, mekhanizmy i zashchita. SPb.: Rech', 2003.
18. Ryumshina L.I. Ontopsikhologiya obshcheniya. Germaniya: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co., 2011.
19. Bednenko, A.V. Manipulyativnaya ustanovka v professional'noi deyatel'nosti menedzhera: Diss. ... kand. filos. nauk. M., 2003.
20. Aref'eva N.S., Klyueva N.V. Proyavlenie doveriya i manipulyatsii v upravlenii // Psikhologiya i psikhotehnika. 2014. № 2. S. 131-138.
21. Bratchenko S.L., Klyueva N.V. Ekzistentsial'nyi resurs rossiiskogo biznesa // Yaroslavskii psikhologicheskii vestnik. Vyp. 8. M.; Yaroslavl': Rossiiskoe psikhologicheskoe obshchestvo, 2002. S. 37-51.
22. Znakov V.V. Metodika issledovaniya makiavellizma lichnosti. M.: Smysl, 2001.
23. Breus E.D. Uchebno-metodicheskii kompleks k spetskursu «Psikhologicheskie osnovy upravleniya personalom». Rostov-na-Donu, 2007.
24. Ryumshina L.I., Mustafaeva E.M., Sotsiokul'turnaya i obshchestvennaya determinatsiya manipulirovaniya podchinennymi rossiiskimi i britanskimi menedzherami // Natsional'naya bezopasnost'. 2014. № 5. S. 676-687.
25. Bol'shoi psikhologicheskii slovar' / Pod red. B.G. Meshcheryakova, V.P. Zinchenko. M.: Praim-Evroznak, 2007.