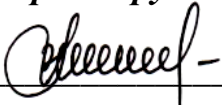


*На правах рукописи*



---

**МУСТАФАЕВА Эльмира Махировна**

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ СТИЛЕЙ  
РУКОВОДСТВА РОССИЙСКИХ И БРИТАНСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ  
СРЕДНЕГО ЗВЕНА, СКЛОННЫХ К МАНИПУЛИРОВАНИЮ**

**19.00.05 – социальная психология  
(психологические науки)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук

**Ростов-на-Дону  
2017**

**Работа выполнена в Южном федеральном университете**

**Научный руководитель –** доктор психологических наук, профессор  
**Рюмшина Любовь Ивановна**

**Официальные оппоненты:** **Клюева Надежда Владимировна**  
доктор психологических наук, профессор, Ярославский государственный университета имени П.Г. Демидова, факультет психологии, кафедра консультационной психологии, заведующий;

**Ожигова Людмила Николаевна**  
доктор психологических наук, профессор, Кубанский государственный университет (Краснодар), факультет управления и психологии, кафедра психологии личности и общей психологии, профессор;

**Ведущая организация –** **Воронежский государственный университет**

Защита состоится 09 июня 2017 в 12.30 на заседании диссертационного совета Д 212.208.04, созданного на базе ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет» по адресу: 344038, г. Ростов-на-Дону, пр. М. Нагибина 13, ауд. 222.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте Южного федерального университета по адресу: [www.library.sfedu.ru](http://www.library.sfedu.ru)

Автореферат разослан 05 мая 2017 г.

**Ученый секретарь  
диссертационного совета**



**Звездина  
Галина Павловна**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Как известно, успешность функционирования организации во многом определяется умением ее сотрудников устанавливать и поддерживать необходимые деловые контакты. Большая роль в этом принадлежит руководителю, или, как принято обозначать в международной практике, – менеджеру. Являясь главным звеном управленческой деятельности, менеджер создает реальную структуру организации, придает основное направление коммуникационным потокам, обеспечивая слаженность и продуктивность выполняемой группой работы, удовлетворенности как ею, так и отношениями в группе (Т.Ю. Базаров, Г. Хофстеде и др.). Как в зарубежной, так и отечественной психологии уделяется большое внимание анализу взаимоотношений в системе «руководитель-подчиненный», стилям руководства, тем средствам и способам, с помощью которых менеджер координирует работу подчиненных (А.В. Журавлев, М. Мескон и др.). В качестве таких средств могут выступать и манипуляции.

В то же время, в связи с появлением транснациональных организаций, стало ясно, что они в значительной мере являются «порождениями» своей национальной культуры (Г. Хофстеде). Культура, определяя внутренний контекст социального существования человека, влияет и на формирование личности, и на взаимодействие партнеров по общению, в том числе и в деловой сфере (Р. Льюис, С.Э. Пивоваров, И.А. Максимцев, Э. Холл и др.). Это делает актуальными кросс-культурные и межкультурные исследования, направленные на поиск общих для разных культур психологических универсалий и различий в них.

**Состояние научной разработанности проблемы.** В психологии управления при исследовании организационной культуры, в частности взаимодействия в системе руководитель-подчиненный, обращается достаточное внимание на личностные характеристики менеджеров, их стили руководства, как систему способов и средств воздействия руководителя на подчиненных, и их влияние на групповые процессы, прежде всего, на социально-психологический климат группы (Т.Ю. Базаров, К.М. Гайдар, Ю.Н. Емельянов, А.Л. Журавлев, Е.П. Ильин, Н.В. Ключева, Е.С. Кузьмин, Р.Л. Кричевский, К. Левин, О.А. Маркина, Р.С. Немов, Л.Н. Ожигова, Б.Д. Парыгин, А.В. Петровский, А.А. Русалинова, Л.И. Уманский и др.; P.F. Drucker, F. Fiedler, R. Likert, M. Mescon, D. McGregor, F. Taylor, V. Vroom, P. Yetton и др.), но мало учитываются последствия манипулятивных воздействий руководителя на своих подчиненных. Так как стиль руководства, являясь интегральной характеристикой личности, влияет и на удовлетворенность отношениями в группе, и на эффективность работы организации в целом, это справедливо и по отношению к манипулятивному стилю руководства, который, к сожалению, обойден вниманием исследователей.

На сегодняшний день исследование манипуляций является перспективным направлением и занимает не последнее место в кругу интересов многих

авторов. В отечественной психологии в рамках различных психологических подходов манипуляция понимается по-разному: как один из видов влияния, направленного на побуждение собеседника к осуществлению запланированных манипулятором действий (Е.Л. Доценко, Г.В. Грачев, С.Г. Кара-Мурза, Е.В. Сидоренко, И.К. Мельник, В.П. Шейнов и др.); как монологическая форма межличностного взаимодействия, в которой происходит как нивелирование ценности другого, так и самого общения как такового (С.Л. Братченко, Л.И. Рюмшина и др.); как личностное качество («макиавеллизм»), своего рода синдром, основанный на сочетании взаимосвязанных когнитивных, мотивационных и поведенческих характеристик (В.В. Знаков, А.О. Руслина и др.).

Прикладные исследования манипуляций отечественными и зарубежными учеными направлены на: клинико-психологические исследования феномена манипуляций, в которых они анализируются в качестве психопатических и анти-социальных личностных проявлений, а также в качестве следствия нарушений когнитивного развития личности (Н.М. Cleckley, D.T. Lykken, J.P. Newman, C.J. Patterson, D. Paulhus, K. Williams и др.), исследования связи склонности к манипулятивному поведению с выраженностью отдельных компонентов эмоционального и социального интеллекта (P.J. Athota, V.S. O'Connor), нарциссизма (P.K. Jonason, G.D. Webster), перфекционизма (A. Besser, G.L. Flett, P.L. Hewitt, C. Klein, L.J. Nealis, J. Stoebera, S.B. Sherryb), на установление психологических особенностей людей, склонных к манипуляциям (С.А. Богомаз, В.Ю. Гладких, Л.И. Рюмшина, M. Ames, R. Christie, F. Geis, A. Kidd и др.); на исследование половых (В.В. Знаков, О.В. Караулов, M. Ames, D. Domelsmith, A. Kidd и др.), возрастных (Г.С. Абрамова, С.Г. Кара-Мурза, R.E. Kraut, M. Laura и др.) и профессиональных (С.В. Беденко, Н.С. Никитинская, Л.И. Рюмшина, А.И. Тарелкин, Э.А. Щеглова, G.R. Gemmill, J.H. Graham и др.) различий людей с разным уровнем манипулятивных склонностей. Исследования, посвященные манипуляциям в деловой сфере (С.В. Беденко, Н.В. Ключева, Н.С. Никитинская, Н.М. Пинегина, В.П. Шейнов и др.).

Однако исследований, которые изучали бы манипулирование как целостный процесс, включающий в себя анализ личностных характеристик манипулятора, условий, в которых осуществляются манипуляции, средств воздействия, которые он выбирает и последствий их использования, практически нет. Особенно это справедливо по отношению к деловому взаимодействию руководителя с подчиненными.

Еще одна важная проблема, связанная с функционированием современных организаций и формированием организационной культуры – социокультурная детерминация взаимоотношений в них. В последнее время в зарубежной и отечественной психологии становятся популярными работы, раскрывающие социокультурную детерминацию делового взаимодействия. Его изучение осуществляется с позиции кросс-культурного менеджмента (С.Э. Пивоваров, О.И. Рогач, E. Hall, G. Hofstede, R. Lewis, F. Trompenaars и др.) и в рамках социокультурного подхода (Д. Мацумото, J. Berry, G. Hofstede и др.), с позиции

анализа социокультурных предпосылок к манипулированию (Г.В. Грачев, И.К. Мельник, Л.И. Рюмшина и др.).

Результаты анализа теоретических исследований, посвященных стилям руководства, манипуляциям и их особенностям в управленческой деятельности, позволяют выделить ряд **противоречий между:**

- актуальностью изучения манипуляций как одного из современных средств воздействия на другого человека и малой разработанностью проблемы манипулирования в деловой сфере;

- теоретической и практической важностью исследования стилей руководства менеджеров и не изученностью манипулятивного стиля руководства, как его разновидности;

- преимущественным изучением влияния на удовлетворенность психологическим климатом в группе личностных особенностей менеджеров, их коммуникативной направленности и необходимостью установления взаимосвязи между стилем руководства менеджеров, их склонностью к манипулированию и удовлетворенностью их подчиненных психологическим климатом группы;

- необходимостью учета знаний социокультурной детерминации функционирования организаций, и малой разработанностью, как общих характеристик, так и социокультурных различий в подходах к управлению, в том числе средств воздействия менеджера на подчиненных и их последствий;

- преимущественным использованием опросников при изучении такого неосознаваемого феномена как манипуляции и не учетом возможности использования проективных методик, позволяющих выявить неконтролируемые ассоциативные связи.

Исходя из вышесказанного, становится актуальным в современных условиях исследование стилей руководства менеджеров с учетом комплекса их личностных характеристик, социокультурной принадлежности и склонности к манипулированию.

**Цель исследования** – изучение социально-психологических особенностей стилей руководства российских и британских менеджеров среднего звена, склонных к манипулированию.

**Объект исследования** – российские и британские менеджеры среднего звена, и их подчиненные.

**Предмет исследования** – стили руководства менеджеров, их половозрастные характеристики и склонности к манипуляциям, удовлетворенность подчиненных отношениями в группе.

**Гипотезы исследования.**

1. Стиль руководства российских и британских менеджеров среднего звена может зависеть от выраженности у них манипулятивных склонностей.

2. Социокультурные особенности манипулятивных воздействий менеджеров могут проявляться в выборе средств манипулирования, частоте их применения и отношении к этому их подчиненных.

3. Удовлетворенность подчиненных психологическим климатом группы может зависеть как от стиля руководства, так и от выраженности манипулятивных склонностей менеджеров.

Цель исследования была конкретизирована в **задачах**:

***Теоретические***

1. Осуществить теоретико-методологический анализ отечественных и зарубежных исследований, посвященных изучению манипуляции как социально-психологического феномена.

2. Проанализировать особенности управленческой деятельности и основные подходы к классификации стилей руководства, определить место манипуляций в управлении персоналом.

3. Определить и систематизировать социокультурные предпосылки манипулирования в деловых отношениях.

***Методические***

4. Разработать схему исследования, подобрать адекватные цели психодиагностические методики.

5. Подобрать методический инструментарий, позволяющий выявить стиль руководства менеджеров, определить уровень выраженности их манипулятивных склонностей, определить наиболее предпочитаемые ими средства манипулирования подчиненными и диагностировать удовлетворенность подчиненных психологическим климатом группы.

***Эмпирические***

6. Определить стили руководства менеджеров и выявить их взаимосвязь с выраженностью у менеджеров манипулятивных склонностей.

7. Изучить стили руководства менеджеров в связи с их половозрастными характеристиками, типом организации, в которой они осуществляют свою деятельность, социокультурной принадлежностью.

8. Исследовать особенности распознавания подчиненными менеджеров как манипуляторов.

9. Изучить средства манипулирования британских и российских менеджеров подчиненными.

10. Установить взаимозависимость между ассоциативными образами менеджеров у подчиненных и средствами манипулирования, которые менеджеры используют в управлении.

11. Определить взаимосвязь между удовлетворенностью подчиненных психологическим климатом группы и стилем руководства менеджеров.

**Теоретико-методологические предпосылки исследования:** представления о стилях руководства в зарубежной и отечественной психологии (Т.Ю. Базаров, В. Врум, П. Друкер, А.Л. Журавлев, Ф. Йеттон, Р.Л. Кричевский, Р. Лайкерт, К.Левин, А.Н. Лутошкин, Д. МакГрегор, М. Мескон, Б.Д. Парыгин, А.В. Петровский, В.Ф. Рубахин, Ф. Тейлор, Ф. Фидлер и др.); представление о социально-психологическом климате коллектива (А.Л. Журавлев, А.Н. Лутошкин, Б.Д. Парыгин, К.К. Платонов и др.); исследования организационной культуры (Т.Ю. Базаров, Ю.Д. Красовский, Г. Хофстеде и др.); ти-

пологизация культур и основы кросс-культурного менеджмента (Р. Блейк, В.В. Кочетков, Р. Льюис, Дж. Оллпорт, У. Оучи, Т. Парсонс, Т.Н. Персикова, С.Э. Пивоваров, Т. Питерс, О.И. Рогач, Ф. Тромпенаарс, Э. Холл, Г. Хофстеде); подходы к пониманию манипуляции как психологического феномена (С.Л. Братченко, Е.Л. Доценко, В.В. Знаков, Ф. Перлз, Л.И. Рюмшина, Е.В. Сидоренко, Э. Шостром, R. Christie, F. Geis и др.); прикладные исследования манипуляций в управленческой деятельности (А.В. Бедненко, С.В. Беденко, Н.В. Ключева, Н.С. Никитинская и др.); социокультурные предпосылки манипуляций (Е.Л. Доценко, Г.В. Грачев, И.К. Мельник, Л.И. Рюмшина и др.).

**Организация и этапы исследования.** Исследование проводилось с 2011 по 2016 год и включало в себя следующие этапы:

**Первый этап (2011-2012 гг.) – предварительный**, в ходе которого осуществлялась систематизация и анализ отечественной и зарубежной литературы по проблеме стилей руководства, межличностных и межкультурных особенностей манипулирования; обобщение методологических и теоретических положений исследования; определение объекта, предмета, формулирование цели, задач и гипотез исследования; разработка программы и отбор методов, разработка исследовательского инструментария, проведение пилотажного исследования.

**Второй этап (2013-2014 гг.) – исследовательский**, в ходе которого осуществлялся сбор эмпирического материала по теме диссертационного исследования, компьютерно-статистическая обработка полученных результатов.

**Третий этап (2015-2016 гг.) – обобщающий**, в ходе которого были осуществлены анализ, обобщение и систематизация полученных результатов; оформление диссертационного исследования.

**Методы и методики исследования.** В исследовании была использована совокупность теоретических и эмпирических методов. *Теоретические*: анализ теоретических источников по исследуемой проблеме. *Эмпирические*: анкетирование, метод экспертных оценок, метод ассоциаций, методы статистической обработки данных (проверка на нормальность распределения соответствующих показателей, множественный линейный регрессионный анализ, факторный анализ, процедуры биномиального распределения, квантирования; методы непараметрической статистики: определение коэффициента ранговой корреляции Спирмена, критерии: Вилкоксона, Манна-Уитни, Фридмана).

**Методический инструментарий.** Для реализации поставленных задач нами были использованы: методики Л.И. Рюминой «Манипулятивный стиль руководства» и «Средства манипулятивного воздействия», «Методика определения манипулятивных склонностей» Мак-4 Р. Кристи и Ф. Гейс, адаптированная В.В. Знаковым, методика «Изучение социально-психологического климата» А.Н. Лутошкина.

**Достоверность и обоснованность полученных результатов исследования** обеспечивались общей логикой построения исследования и целостным подходом к решению проблемы; методологической обоснованностью и непротиворечивостью исходных теоретических положений исследования; разнообразием и адекватностью применяемых методик; использованием статистических

методов обработки данных, полученных в ходе исследования; репрезентативностью выборки.

**Основные научные результаты, полученные лично автором, и их научная новизна.**

Впервые проведено комплексное исследование манипулирования в структуре «руководитель-подчиненный», с учетом половозрастных характеристик менеджеров и их социокультурной принадлежности. Эмпирическим путем установлена зависимость стиля руководства от уровня выраженности манипулятивных склонностей: манипулятивный стиль детерминирован высоким уровнем выраженности манипулятивных склонностей, в то время как для авторитарного и диалогического стилей такой зависимости не установлено. Впервые изучена взаимосвязь между уровнем выраженности манипулятивных склонностей менеджеров и распознаванием их как манипуляторов подчиненными. Установлено, что высокий уровень выраженности манипулятивных склонностей менеджеров способствует их распознаванию подчиненными как манипуляторов, что находит отражение в снижении удовлетворенности подчиненных отношениями в группе.

Диагностирована удовлетворенность подчиненных психологическим климатом группы в зависимости от стиля руководства менеджеров, выраженности у них манипулятивных склонностей, и выбора британскими и российскими менеджерами средств манипулирования. Установлено, что высокий уровень удовлетворенности подчиненных психологическим климатом группы связан с низким уровнем выраженности манипулятивных склонностей и диалогическим стилем руководства менеджеров, в то время как неблагоприятный климат типичен для групп, где менеджеры обладают авторитарным или манипулятивным стилем руководства и высокой выраженностью манипулятивных склонностей. При этом, для российских подчиненных менеджеры с авторитарным стилем руководства предпочтительнее, чем для британских.

В ходе социокультурного анализа установлены наиболее часто применяемые средства манипулятивного воздействия менеджеров на подчиненных. Доказано, что спектр манипулятивных приемов британских менеджеров шире, чем российских, и они предпочитают искажать информацию при ее транслировании подчиненным. Российские менеджеры чаще всего апеллируют к мнению других лиц. Определено, что средство манипулятивного воздействия «ссылается на мнение авторитетных лиц» не отражается на удовлетворенности российских подчиненных отношениями в группе, в отличие от британской выборки. Установлено, что «нагнетание ощущения срочности», отражая специфические характеристики в условиях современной управленческой деятельности, не выступает средством манипулятивного воздействия.

На основе сочетания выявленных параметров составлены психологические портреты менеджеров. Впервые применен метод ассоциаций в диагностике стиля руководства менеджеров.

**Теоретическая значимость исследования.** Выполненное диссертационное исследование дополняет и расширяет представления социальной психоло-



гии об особенностях манипулирования менеджеров в управленческой деятельности. Полученные данные о связи манипулятивных склонностей менеджеров и их стилей руководства конкретизируют сложившиеся в российской психологии представления о них. Результаты исследования расширяют теоретико-психологические представления о средствах манипулирования подчиненными, которые используют менеджеры.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что полученные в диссертационном исследовании результаты и выводы, можно применить в деятельности психологов, менеджеров, кадровых работников, конфликтологов и других специалистов. Результаты исследования могут быть использованы при диагностике удовлетворенности психологическим климатом коллективов коммерческих и бюджетных организаций, транснациональных корпораций, с целью формирования кадрового резерва в организациях. Полученные данные могут быть учтены при разработке практических рекомендаций руководителям и топ-менеджерам организаций по совершенствованию и оптимизации системы управления персоналом. Теоретические выводы и полученные эмпирические данные могут быть использованы при чтении лекций по дисциплинам: «Психология манипуляции», «Социальная психология», «Кросс-культурная психология», «Психология управления»; при проведении спецпрактикумов по психологии манипуляций и межкультурной коммуникации; при составлении программ тренингов по оптимизации отношений в организации.

#### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Стиль руководства менеджеров зависит от уровня выраженности у них манипулятивных склонностей. Менеджеры с манипулятивным стилем руководства имеют высокий уровень выраженности манипулятивных склонностей. Для менеджеров с авторитарным стилем руководства характерен средний уровень выраженности манипулятивных склонностей, для менеджеров с диалогическим стилем руководства – низкий уровень таковых склонностей.

2. Выраженность манипулятивных склонностей менеджеров, являясь личностной характеристикой, не зависит от их культурной принадлежности и возраста. Социокультурные различия проявляются в выборе средств манипулирования менеджерами и отношении к ним подчиненных. Спектр манипулятивных приемов британских менеджеров шире, чем российских, они предпочитают искажать информацию при ее трансляции подчиненным. Российские менеджеры чаще апеллируют к мнению других людей (вышестоящему руководству, авторитетным членам коллектива и др.).

3. Удовлетворенность микроклиматом в группе детерминирована стилем руководства менеджеров, выраженностью у них склонности к манипулированию, распознаванием подчиненными менеджеров как манипуляторов. Благоприятный психологический климат наблюдается в группах, где у менеджеров диалогический стиль руководства и низкий уровень выраженности манипулятивных склонностей. Неблагоприятный климат типичен для групп, в которых менеджеры обладают авторитарным или манипулятивным стилем руководства и высокой выраженностью манипулятивных склонностей. Для российских под-

чиненных менеджеры с авторитарным стилем руководства предпочтительнее, чем для британских.

4. Чем выше уровень выраженности манипулятивных склонностей менеджеров, тем выше вероятность распознавания их манипуляций подчиненными и тем ниже удовлетворенность отношениями в группе. Лучше всего распознается подчиненными искажение руководителями информации, необходимой для реального понимания производственной ситуации, но используемой менеджерами для получения собственной выгоды. Британские подчиненные также распознают манипуляции менеджеров, если они угрожают подчиненным, а российские подчиненные, в случае, когда их менеджеры вызывают у них чувство вины.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Результаты диссертационного исследования обсуждались на заседаниях кафедры социальной психологии факультета психологии и Академии психологии и педагогики Южного федерального университета (Ростов-на-Дону, 2011-2017) и были представлены на: XXXXIX, XXXX, XXXXI Неделях науки студентов, аспирантов и сотрудников ЮФУ (Ростов-на-Дону, 2012-2016); Всероссийской заочной научно-практической конференции «Актуальные вопросы научной и научно-педагогической деятельности молодых ученых 2014» (Москва, 2014); Международной научно-практической конференции «Результаты научных исследований» (Екатеринбург, 2015).

Материалы работы используются в учебном процессе Южного федерального университета (Ростов-на-Дону), в работе с сотрудниками в компаниях ООО «ЖелДорЭкспедиция-Юг» (Ростов-на-Дону), ООО «Инженерно-маркетинговый центр» (Ростов-на-Дону).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 7 работ общим авторским объемом 3,1 п.л., в том числе 3 работы – в журналах, рекомендованных ВАК РФ для публикации материалов кандидатских диссертаций.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, содержащего выводы, перспективы дальнейшего изучения проблемы исследования, списка цитируемой литературы, состоящей из 222 источников, из которых – 26 на иностранных языках, 5 Приложений. Работа иллюстрирована 12 Рисунками и 54 Таблицами. Объем основного текста составляет 168 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **Введении** обосновывается актуальность исследуемой проблемы, определяется цель, предмет исследования; формулируются гипотезы и задачи; обозначаются объект и методы исследования; раскрываются научная новизна, теоретическая, методическая и практическая значимость работы; выдвигаются положения, выносимые на защиту.

В *первой главе* «Манипулирование как социально-психологическая проблема» представлен обзор зарубежных и отечественных подходов к исследованию манипуляций, описываются их основные характеристики и средства, анализируются причины и факторы, детерминирующие их.

Комплекс рассмотренных теоретических воззрений зарубежных (О.Т. Йокояма, Р. Мэй, Дж. Рудинов, Э. Шостром и др.) и отечественных (С.Л. Братченко, С.В. Беденко, Е.Л. Доценко, Ю.А. Желтонова, С.Г. Кара-Мурза, А.В. Кузин, Л.И. Рюмшина, С.В. Сидоренко, В.П. Шейнов, Р.С. Юнусова и др.) ученых позволяет говорить, о том, что манипуляция – это скрытое воздействие одного партнера по общению на другого, результатом которого является достижение манипулятором личных целей за его счет.

На сегодняшний день в отечественной психологии можно выделить несколько подходов к пониманию манипуляций, наибольшую популярность из которых получило рассмотрение их с позиций психологии влияния (Б.Н. Бессонов, Г.В. Грачев, Е.Л. Доценко, С.Г. Кара-Мурза, И. К. Мельник, Е.В. Сидоренко, В.П. Шейнов и др.), психологии субъекта (В.В. Знаков, А.О. Руслина и др.), ценностно-смыслового подхода (С.Л. Братченко, С.В. Беденко, Л.И. Рюмшина). Исходя из позиций последнего подхода, взятого за теоретико-методологическую основу исследования, проблема манипуляции предстает как проблема манипулирования людьми друг другом, как сложный феномен, в изучении которого одновременно следует учитывать три составляющих: манипулирующего, манипулируемого и условий, или внешних обстоятельств (включая саму манипуляцию). Тем самым, подчеркивается целостность данного явления, его социально-психологическая природа, в связи с чем, манипулирование рассматривается не просто как воздействие, а как взаимодействие. Само исследование включает в себя анализ совокупности личностных характеристик субъектов, осуществляющих манипуляции, разновидности последних (средства и способы манипулирования), а также ответные реакции партнера по общению. Так как манипуляции обладают отсроченным эффектом и сразу не распознаются, ответные реакции, прежде всего, характеризуют определенное отношение к такому рода общению.

Приводятся исследования «макиавеллизма», который с точки зрения западных и российских психологов (Т.В. Бендас, В.В. Знаков, Д.Б. Катунин, Н.М. Пинегина, А.А. Сергеева, Э.А. Щеглова, М. Ames, А.Н. Kidd и др.), представляет собой склонность человека манипулировать другими людьми в межличностных отношениях.

Анализируются средства и причины манипуляций, отмечается, что они разнообразны, и их может быть множество. В работе описаны основные средства манипулятивных воздействий, к которым, как к наиболее часто используемым, исследователи относят: искажение информации, избирательную подачу материала, ссылку на авторитеты, лесть, нагнетание срочности. При этом приводится высказывание Э. Шострома, что «...каждый вновь появившийся манипулятор привносит свои, до этого времени неизвестные средства и способы...».

Что касается причин манипулирования, то они имеют разный онтологический уровень: культура, общество, общение, личность. Применение манипуляций может быть обусловлено внутренними (потеря доверия к себе и другим, боязнь тесных контактов с другими людьми, внутреннее ощущение беспомощности) и внешними (риск и неопределенность общественной ситуации, рыночные отношения, социокультурные особенности) причинами. Среди внешних причин особое место занимают социокультурная детерминация манипуляций. Манипуляции, как разновидность воздействия, присутствуют во всех культурах, но степень их одобрения будет отличаться в зависимости от социокультурных традиций, сложившихся в обществе норм общения и т.п.

Все это привело к необходимости анализа культуры и культурных измерений, которые определяют взаимоотношения этноса и могут способствовать формированию и оправданию манипуляций. Теоретический анализ литературных источников позволил выделить основные параметры культуры, способствующие манипуляциям: прагматичность, монологичность, Я-независимость, индивидуализм, мужественность, моноактивность.

В конце главы сравниваются наиболее полярные по основным параметрам британская и российская культуры. В работе описаны основные их характеристики, среди которых особое внимание уделяется тем, которые отражают отношение к другим людям, в том числе и в деловом взаимодействии. Отмечается, что, несмотря на наличие общих параметров национальной культуры, российская и британская деловые культуры являются противоположными по таким параметрам как: моноактивность-полиактивность, коллективизм-индивидуализм, прагматичность-непрагматичность, Я-зависимость-Я-независимость.

Во *второй главе «Манипуляции в управленческой деятельности менеджеров»* рассматриваются социокультурные особенности российской и британской управленческой деятельности, подробно анализируется понятие стиля руководства, его взаимосвязь с организационной культурой и личностными характеристиками менеджера, в том числе склонностями к манипуляциям, анализируется влияние стиля руководства на удовлетворенность отношениями в группе.

Отмечается, что управленческая деятельность представляет собой выполнение менеджером различных функций, главная из которых – функция руководства, что позволяет исследователям использовать понятия руководитель и менеджер как синонимы. Являясь особым видом жизнедеятельности человека, управленческая деятельность, подвержена социокультурному влиянию.

В работе анализируются исследования, посвященные личностным характеристикам менеджеров, их воздействию на групповые процессы и группу в целом (Т.Ю. Базаров, К.М. Гайдар, Ю.Н. Емельянов, А.Л. Журавлев, Н.В. Ключева, Р.Л. Кричевский, О.А. Маркина, Л.Н. Ожигова, Б.Д. Парыгин, А.В. Петровский, А.А. Русалинова, Л.И. Уманский и др.). Особое внимание уделяется стилю руководства, анализ которого невозможен без учета организационной культуры, которая, формируясь под воздействием культурных факто-

ров, предопределяет взаимоотношения между руководителем и подчиненными. Стиль руководства – это типичная для руководителя система приемов воздействия на подчиненных, связанная с принятием управленческих решений, выбором производственных задач и методов побуждения при их выполнении, осуществлением контроля, установлением взаимоотношений с подчиненными, регулицией информационных потоков, взаимодействием с другими организациями (А.Л. Журавлев, Б.Д. Парыгин и др.).

При этом отмечается, что наиболее интенсивное экспериментальное изучение стиля руководства в рамках социальной психологии, психологии управления, началось с середины XX века как отечественными (А.Л. Журавлев, Е.С. Кузьмин, А.И. Китов, Р.Л. Кричевский, Б.Б. Коссов, Б.Д. Парыгин, А.А. Русалинова, А.Л. Свенцицкий, В.А. Толочек, А.В. Филиппов, Р.Х. Шакуров и др.), так и зарубежными исследователями (Б. Басс, Р. Блейк, К. Левин, Д. Мутон, Ф. Фидлер и др.). Что касается классификаций стилей руководства, то, основываясь на теории К. Левина, большинство отечественных авторов (Я. Зеленецкий, Н.И. Лапин, А.Л. Журавлев и др.) выделяют три стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный (попустительский).

В советское время наблюдалось превалирование исследований авторитарного стиля, что вполне объяснимо общественной и экономической ситуацией того времени, провоцирующей этот стиль руководства. Поэтому неслучайно, что, исходя из анализа литературы, среди советских ученых, за исключением Б.Д. Парыгина, никто не упоминает о манипуляциях в деятельности руководителя. Автор считал, что такие руководители либо не способны, либо преднамеренно не считают нужным рассматривать тех людей, на которых рассчитано их влияние, в качестве равноправных и достойных уважения и внимания партнеров по общению. Эта позиция рано или поздно оборачивается негативным нравственно-психологическим эффектом, как для коллектива, так и для руководителя.

Социально-экономические и общественные изменения, происходящие в последние десятилетия, вносят свои изменения в изучение психологических явлений. Исходя из этого, в работе представлены немногочисленные исследования, посвященные манипуляциям в управленческой деятельности, позволяющие говорить о том, что они в настоящее время занимают значимое место в деятельности современного руководителя (С.В. Беденко, А.В. Бедненко, Р.С. Юнусова и др.). При этом манипуляции в управлении, имеют в своей основе низкий уровень доверия руководителя-манипулятора к себе и окружающим, стремление контролировать ситуации взаимодействия с подчиненными, а приоритет в отношениях отдается целесообразности и полезности (Н.С. Арефьева, Н.В. Ключева).

Поэтому, если раньше при анализе стилей руководства вопрос о возможности манипулятивного стиля руководства практически не ставился, то широкое распространение манипуляций в деятельности современных менеджеров, приводит к необходимости его изучения. Согласно Л.И. Рюминой, манипулятивный стиль будет отличаться от авторитарного, который «открыт», в связи с

прямым выражением приказов, распоряжений, осуществляемых в отношении подчиненных. Он отличается и от демократического стиля, являясь его прямой противоположностью, а также от либерального, в связи с активностью лиц, склонных к манипуляциям, отмечаемой многими авторами. Содержание манипулятивного стиля руководства будут составлять различные уловки, маскирующие истинные намерения руководителя. Как и другие разновидности стиля руководства, манипулятивный стиль будет оказывать большое влияние на все групповые процессы, прежде всего, на социально-психологический климат.

В российской психологии под социально-психологическим климатом коллектива принято понимать комплекс психологических условий, благоприятствующих эффективной реализации совместной деятельности и развитию личности в группе (Г.М. Андреева, А.Н. Лутошкин и др.).

Как и стиль руководства, социально-психологический климат является интегральным образованием, в котором ведущее значение имеют факторы, состоящие из межличностных отношений и взаимодействий, как между членами группы, так и между руководителем и группой. Его главными показателями выступают: удовлетворенность сотрудников взаимоотношениями, производственной деятельностью, организацией, взаимопониманием в группе, авторитетностью руководителей, сплоченностью, продуктивностью деятельности группы и т.п. (И.П. Волков, Ю.Н. Емельянов, Е.С. Кузьмин, М. Мескон, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов и др.).

**В третьей главе «Социально-психологические особенности стилей руководства российских и британских менеджеров среднего звена, склонных к манипулированию»** излагаются цель, предмет, гипотезы исследования, в соответствии с которыми сформулированы методические и эмпирические задачи. Описывается процедура и методы исследования особенностей стилей руководства менеджеров, их склонностей к манипулированию, удовлетворенности подчиненных психологическим климатом группы, приводится математическая обработка данных, излагаются, анализируются и интерпретируются результаты проведенного эмпирического исследования.

Дана характеристика выборки, в состав которой на различных этапах исследования вошли 393 человека. 175 респондентов из Великобритании: 40 менеджеров среднего звена (22 мужчины и 18 женщин) и 135 человек – их подчиненные. 178 респондентов из России: 45 менеджеров среднего звена (17 мужчин и 28 женщины) и 130 человек – их подчиненные. Возраст всех опрошенных от 20 до 60 лет. Средний стаж работы менеджеров в руководящей должности от 3,5 лет. Профессии российских и британских респондентов относятся к типам человек-человек (сфера оказания услуг: медицинских, образовательных, досугово-развлекательных, приобретения товаров и услуг) и человек-техника (производство, ремонт, логистика).

В связи с тем, что стиль руководства является определяющим в деятельности менеджера, большая часть эмпирического исследования посвящена его изучению, в том числе и его личностных детерминант. В связи с этим определялись манипулятивные склонности менеджеров. В результате исследования

было зафиксировано примерно одинаковое количество менеджеров с высоким, средним и низким уровнем их выраженности, при среднем значении показателя манипулятивных склонностей для британской выборки  $\bar{x}=78$ , для российской –  $\bar{x}=80$ . Значимых различий в уровне выраженности манипулятивных склонностей между выборками не выявлено ( $p \geq 0,05$ ). Это позволило сделать вывод об отсутствии социокультурных различий в выраженности склонностей менеджеров к манипуляциям. В тоже время именно от наличия выраженности у них таковых склонностей зависит распознавание их манипулятивной деятельности: чем выше уровень выраженности манипулятивных склонностей руководителя, тем выше вероятность распознавания подчиненными его как манипулятора ( $r=0,72$ , при  $p \leq 0,05$ ).

Что касается стилей руководства, то результаты исследования позволили зафиксировать 43% менеджеров с манипулятивным стилем руководства, 40% с диалогическим и 17% менеджеров с авторитарным стилем руководства. При этом манипулятивный стиль руководства был выявлен у 40% британских и 45% российских менеджеров, авторитарный стиль у 13% британских и 20% российских менеджеров, диалогический у 47% и 40% соответственно.

Дальнейшее исследование было посвящено установлению взаимосвязи между стилем руководства менеджеров и уровнем выраженности у них манипулятивных склонностей. Проведенный анализ позволил установить, что в зависимости от стиля руководства и независимо от культурной принадлежности манипулятивный стиль руководства коррелирует ( $r=0,53$ ; при  $p \leq 0,05$ ) с высоким уровнем выраженности манипулятивных склонностей, и наоборот, низкий уровень выраженности манипулятивных склонностей с диалогическим стилем управления ( $r= -0,59$ ; при  $p \leq 0,05$ ), в обеих выборках.

Полученные данные были подтверждены методом ассоциаций, позволившим установить ассоциативные связи между поведением менеджера в организации и образами животных, с которыми он ассоциируется у подчиненных. Так, менеджеры с манипулятивным стилем руководства ассоциируются у подчиненных с образами «Лисы» и «Льва», с авторитарным стилем – с образами «Удава» и «Собаки», а менеджеры с диалогическим стилем руководства – с образом «Кошки» и «Льва». В целом это соответствует данным, имеющимся в научной литературе об ассоциативных связях человека с образами животных.

В связи с тем, что стиль руководства представляет собой систему средств и способов воздействия руководителя на подчиненных, дальнейший анализ был посвящен изучению спектра манипулятивных средств воздействия менеджеров, а также частоте их использования ими в управлении. Оказалось, что менеджеры с авторитарным стилем руководства чаще всего ссылаются на мнение авторитетных лиц, нагнетают ощущение срочности. Менеджеры с диалогическим стилем также предпочитают нагнетать ощущение срочности, ссылаться на авторитетное мнение других лиц. Менеджеры с манипулятивным стилем руководства не только ссылаются на авторитетное мнение других лиц и нагнетают ощущение срочности, но еще и искажают информацию при ее трансляции подчиненным.

При этом британские и российские менеджеры с манипулятивным стилем руководства предпочитают разные средства манипулятивного воздействия на подчиненных. Так, британские менеджеры чаще всего намеренно искажают информацию при ее транслировании подчиненным, реже – ссылаются на авторитетное мнение других лиц, а российские менеджеры с манипулятивным стилем руководства, как раз чаще всего ссылаются на авторитеты, нагнетают ощущение срочности и, лишь затем, используют такое средство манипулятивного воздействия, как «искажение информации». В работе акцентируется внимание, что средство манипулирования «ссылка на мнение авторитетных лиц» у российских подчиненных не вызывает негативной реакции, в отличие от британских подчиненных. Это можно объяснить тем, что русская культура относится к культурам с высокой дистанцией власти, а это само собой подразумевает значимость авторитета. При этом представителям русского этноса свойственно ориентироваться на мнение окружающих, поэтому для них ссылка на авторитеты – важный аргумент.

В связи с тем, что стиль руководства является одним из основных факторов социально-психологического климата, была исследована удовлетворённость подчиненными микроклиматом группы [Таблица 1].

Таблица 1

**Значения коэффициента ранговой корреляции между удовлетворенностью психологическим климатом подчиненных и стилем руководства менеджеров**

Стиль руководства	$\bar{x}$	Диапазон значений удовлетворенности психологическим климатом	Spearman R	p-level
Авторитарный стиль руководства	0,61	Ниже среднего	-0,53	0,004723
Диалогический стиль руководства	1,0	Высокий	0,68	0,000174
Манипулятивный стиль руководства	0,56	Ниже среднего	-0,48	0,000103

Проведенный анализ позволил установить взаимосвязь между стилем руководства менеджеров и уровнем удовлетворенности подчиненных отношениями в группе. Высокий уровень удовлетворенности ими выявлен при диалогическом стиле руководства, что касается манипулятивного и авторитарного стилей, то уровень удовлетворенности подчиненных отношениями в группе, где у менеджеров были зафиксированы эти стили руководства, ниже среднего. Отмечается, что при двух последних стилях руководства, благоприятность отношений в группе снижается, что может провоцировать конфликты, текучесть кадров и другие явления, негативно влияющие на эффективность работы группы в целом.

При этом обращается внимание, что авторитарный стиль руководства в русской выборке, в отличие от британской выборки, незначительно влияет на удовлетворенность отношениями в группе. Иными словами, авторитарный руководитель для представителей русской культуры более предпочтителен, чем для британской культуры. Подтверждением этому может быть анализ влияния различных манипулятивных средств воздействия на удовлетворенность микро-



климатом группы. Так, оказалось, что наиболее отрицательно на удовлетворенность подчиненных психологическим климатом группы сказывается использование менеджерами манипулятивного средства «искажение информации», а в британской выборке также средства «ссылается на мнение авторитетных людей».

Для определения влияния стиля руководства на манипулятивные склонности и обратную тенденцию ( $p \leq 0,05$ ), влияния манипулятивных склонностей на средства манипулирования руководителем, а также влияния манипулятивных склонностей, стилей руководства и средств манипулирования менеджеров на удовлетворенность психологическим климатом в группе, был проведен множественный линейный регрессионный анализ. В результате его применения было установлено, что менеджеры с диалогическим стилем руководства преднамеренно не искажают информацию при ее трансляции подчиненным. Удовлетворенность подчиненных психологическим климатом группы снижается при авторитарном стиле руководства. При этом в британской ( $R^2=0,52$ ;  $b=0,37$ ) и российской ( $R^2=0,30$ ;  $b=0,45$ ) выборках у менеджеров наибольшему влиянию манипулятивных склонностей подвержен манипулятивный стиль руководства. В то же время в британской ( $R^2=0,60$ ;  $b=0,50$ ) и в российской ( $R^2=0,50$ ;  $b=0,60$ ) выборках, на удовлетворенность подчиненных отношениями в группе оказывает влияние попарное сочетание диалогического стиля руководства и манипулятивных склонностей, при ведущем влиянии диалогического стиля руководства.

Для полноты и глубины исследования был проведен факторный анализ, в результате которого были выделены четыре группы факторов [Таблица 2], каждый из которых представлял собой один или группу параметров и оценивался с точки зрения факторной нагрузки.

Таблица 2

## Отображение результатов факторизации данных

Номер фактора	Название при интерпретации	Параметры, составляющие фактор	
		Параметр	Факторная нагрузка
Factor 1	Манипулятивность	Манипулятивные склонности	<b>0,844426</b>
		Удовлетворенность психологическим климатом	<b>-0,661919</b>
		Диалогический стиль руководства	<b>-0,748030</b>
		Манипулятивный стиль руководства	<b>0,781598</b>
		Искажение информации	<b>0,766770</b>
		Распознавание менеджеров как манипуляторов их подчиненными	<b>0,712126</b>
Factor 2	Диалогичность	Диалогический стиль руководства	<b>0,763177</b>
		Удовлетворенность психол. климатом	<b>0,701190</b>
Factor 3	Авторитарность	Авторитарный стиль руководства	<b>0,929254</b>
Factor 4	Манипулятивные средства воздействия	Ссылается на мнение авторитетных людей	<b>0,593571</b>
		Говорит только часть правды	<b>-0,522980</b>
		Делает вид, что забыл, или не услышал просьбу подчиненных	<b>-0,525264</b>

В *первом факторе*, условно обозначенном «Манипулятивность», прослеживается положительная значимая взаимосвязь манипулятивного стиля руководства (0,78), манипулятивных склонностей (0,84), средства манипулирования «искажение информации» (0,76), распознавание подчиненными менеджеров как манипуляторов (0,71) и отрицательная взаимосвязь с диалогическим стилем руководства (-0,74) и удовлетворенностью подчиненных психологическим климатом группы (-0,66). Иными словами, манипулятивный стиль руководства и манипулятивные склонности будут способствовать использованию манипулятивного приема «искажение информации», что в свою очередь, может привести к неблагоприятному психологическому климату группы. Однако такой руководитель будет распознан подчиненными как манипулятор. *Второй фактор*, условно обозначенный «Диалогичность», состоит из двух параметров: диалогический стиль руководства (0,76) и удовлетворенность подчиненных психологическим климатом группы (0,70). Данные параметры способствуют эффективному взаимодействию на всех уровнях управления, что позволяет говорить о том, что диалогический стиль руководства всегда будет способствовать становлению благоприятного психологического климата группы. *Третий фактор*, условно обозначенный «Авторитарность», включает в себя только один параметр – авторитарный стиль руководства (0,92), для которого характерно авторитарное взаимодействие. Как известно, к такому взаимодействию относятся: приказы, распоряжения, указания. Отсутствие в этом факторе иных положительных или отрицательных связей, может быть связано с тем, что авторитарный стиль руководства занимает в определенной мере промежуточное положение между диалогическим стилем руководства и манипулятивным. Так, своей «открытостью» он соотносится с диалогическим взаимодействием, а позицией «над» – с манипулятивным, но в отличие от последнего, при авторитарном стиле иные методы воздействия. Что касается *четвертого фактора* «Манипулятивные средства воздействия», то в этом факторе нашла отражение взаимосвязь таких параметров как средства манипулятивного воздействия «ссылается на мнение авторитетных людей» (0,59), «говорит только часть правды» (-0,52), «делает вид, что забыл, или не услышал просьбу подчиненных» (-0,52). При этом ссылка на мнение авторитетных лиц исключает использование таких манипулятивных приемов как утаивание части правды и делает вид, что забыл, или не услышал просьбу подчиненных. На первый взгляд, это кажется несколько нелогичным, однако, если обратиться, например, к проведенному исследованию, то ссылка на мнение авторитетных лиц, являясь манипулятивным средством воздействия, может оказывать менее негативное влияние на партнера по общению и групповые процессы, чем остальные средства. Так, например, в российской выборке апелляция к мнению авторитетных лиц не влияет на снижение удовлетворенности подчиненных отношениями в группе.

В **Заключении** диссертации подводятся итоги исследования, подтверждающие его гипотезы и позволяющие сделать следующие **выводы**:

1. Показано, что стиль руководства является интегральной характеристикой деятельности руководителя, в которой отражаются личностные качества

руководителя, взаимоотношения с подчиненными и особенности его деятельности. При этом, культурная среда выступает условием, в которой осуществляется манипулятивная деятельность. Предопределяя взаимоотношения этноса, социокультурные особенности могут способствовать формированию и оправданию манипуляций.

2. Установлено, что в зависимости от стиля руководства и независимо от культурной принадлежности манипулятивный стиль руководства коррелирует ( $r=0,53$ ; при  $p \leq 0,05$ ) с высоким уровнем выраженности манипулятивных склонностей, и наоборот, низкий уровень выраженности манипулятивных склонностей с диалогическим стилем управления ( $r = -0,59$ ; при  $p \leq 0,05$ ), в обеих выборках.

3. Установлено, что в зависимости от культурной принадлежности руководителя и степени выраженности у него манипулятивных склонностей, средства манипулирования менеджеров в обеих выборках различаются. Наиболее предпочитаемое средство воздействия на подчиненных британских менеджеров, склонных к манипулированию – «искажение информации», российских – «ссылка на авторитет», которое в отличие от британских работников, не оценивается российскими подчиненными как манипулятивное средство воздействия.

4. Выявлено, что в британской и российской выборках уровень выраженности манипулятивных склонностей, взаимосвязан с распознаванием подчиненными манипуляций менеджеров. В британской выборке распознавание подчиненными манипуляций менеджеров связано со средствами «искажение информации» и «угрозы подчиненным», а в российской – «искажение информации», «говорит только то, что выгодно, и скрывает то, что невыгодно», «вызывает чувство вины».

5. Установлено, что удовлетворенность подчиненных психологическим климатом группы зависит от стиля руководства менеджеров, выраженности манипулятивных склонностей, средств манипулирования и распознавания манипуляций подчиненными. При диалогическом стиле руководства наблюдается высокая удовлетворенность психологическим климатом, при авторитарном и манипулятивном стилях руководства удовлетворенность ниже среднего.

6. Выявлено, что удовлетворенность психологическим климатом подчиненных зависит от средств манипулирования и культурной принадлежности менеджеров. Негативное влияние на удовлетворенность подчиненных психологическим климатом в российской выборке оказывает использование манипулятивного средства «искажение информации», а в британской выборке – «ссылается на мнение авторитетных людей».

7. Установлены взаимосвязи между стилями руководства менеджеров и средствами манипулирования подчиненными:

– менеджеры с манипулятивным стилем руководства используют средство манипуляции «искажение информации» и «ссылка на мнение авторитетных лиц»;

– менеджеры с авторитарным стилем руководства в качестве основного средства манипулирования используют апелляцию к мнению авторитетных лиц и нагнетание ощущения срочности;

– менеджеры с диалогическим стилем руководства в качестве основного средства манипулирования используют нагнетание ощущения срочности и ссылку на мнение авторитетных лиц.

Таким образом, в результате исследования доказано наличие взаимосвязи между стилем руководства менеджеров и уровнем выраженности у них манипулятивных склонностей. В ходе социокультурного анализа были установлены наиболее часто применяемые средства манипулятивного воздействия британских и российских менеджеров на подчиненных; установлена зависимость удовлетворенности подчиненных психологическим климатом группы от уровня выраженности манипулятивных склонностей менеджеров, их стиля руководства и выбора британскими и российскими менеджерами средств манипулирования; установлена взаимосвязь между уровнем выраженности манипулятивных склонностей менеджеров и распознаванием их как манипуляторов подчиненными.

Все методические и эмпирические задачи решены, все поставленные гипотезы подтвердились.

Полученные в диссертации результаты могут быть **рекомендованы** практическим психологам по проведению консультативной работы в группах, а также педагогам, читающим курсы по управленческой, организационной психологии, кадровым работникам, конфликтологам и другим специалистам по персоналу.

**Перспективы дальнейшей разработки проблемы** заключаются в расширении объема исследовательской базы, а также в исследовании других аспектов манипуляций в организациях: изучение манипулятивного воздействия подчиненных на руководителя, исследование распознавания манипуляций подчиненных руководителями.

**Основное содержание диссертации отражено в следующих публикациях автора:**

*1. В журналах, рекомендованных ВАК РФ для публикации материалов кандидатских диссертаций*

1. Мустафаева, Э.М. Социокультурная и общественная детерминация манипулирования подчиненными российскими и британскими менеджерами / Л.И. Рюмшина, Э.М. Мустафаева // Национальная безопасность / Nota bene. – 2014. – № 5 (34). – С. 676-687. – авт. вклад 0,5 п.л.

2. Мустафаева, Э.М. Ассоциативный метод в диагностике представлений подчиненных о стилях управления британских и российских руководителей / Э.М. Мустафаева // Российский психологический журнал. – 2015. – Т. 12. – № 4. – С. 193-202. – авт. вклад 0,8 п.л.

3. Мустафаева, Э.М. Манипулятивный стиль управления менеджеров и удовлетворенность психологическим климатом в группе их подчиненных / Э.М.

Мустафаева, Л.И. Рюмшина // Психология и Психотехника. – 2015. – № 6 (81). – С. 621-630. – авт. вклад 0,5 п.л.

## ***II. Остальные работы***

4. Мустафаева, Э.М. Культура как фактор, определяющий отношения между людьми / Э.М. Мустафаева // Северо-Кавказский психологический вестник. – 2012. – № 10/2. – С. 5-8. – авт. вклад 0,45 п.л.

5. Мустафаева, Э.М. Межкультурные различия в выраженности макиавеллизма у российских и британских руководителей / Э.М. Мустафаева / Труды аспирантов и соискателей Южного федерального университета. Т. XVII. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2012. – С. 147-150. – авт. вклад 0,25 п.л.

6. Мустафаева, Э.М. Феномен манипуляции личностью в работах французских исследователей / Э.М. Мустафаева // Северо-Кавказский психологический вестник. – 2013. – № 11/1. – С. 14-17. – авт. вклад 0,45 п.л.

7. Мустафаева, Э.М. Манипулятивные склонности руководителей и особенности удовлетворенности микроклиматом в группе их подчиненных (на примере британских организаций) / Э.М. Мустафаева / Результаты научных исследований: сборник статей Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 5 октября 2015): в 2-х чч. – Ч. 2. – Уфа: АЭТЕРНА, 2015. – С. 207-209. – авт. вклад 0,15 п.л.

**Мустафаева Э.М. Социально-психологические особенности стилей руководства российских и британских менеджеров среднего звена, склонных к манипулированию: Автореф. дисс. ...канд. психол. наук: 19.00.05. Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2017. 21 с.**