

## СЮЖЕТЫ МАНИПУЛИРОВАНИЯ ПОДЧИНЁННЫМИ, ПРЕДПОЧИТАЕМЫЕ РУКОВОДИТЕЛЯМИ РАЗНОГО УРОВНЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ



**Марасанов Герман Игоревич** — кандидат психологических наук, доцент кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС); просп. Вернадского, 84, Москва, Россия, 119606; e-mail: german.marasnov@mail.ru



**Сальник Дарья Александровна** — магистр психологии кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС); просп. Вернадского, 84, Москва, Россия, 119606; e-mail: dashasalnik@mail.ru

### РЕЗЮМЕ

Описаны пять сюжетов манипулирования подчинёнными, систематизированные по двум основаниям и снабжённые метафорическими наименованиями. Это ориентированность на интересы и мотивы подчинённых и/или склонность к приоритетности служебных, организационных задач. Методами глубинного слабоструктурированного интервью выявлялись предпочтения руководителей организовывать текущую работу подотчётных им рабочих групп. Обнаружилось, что существует некоторая корреляция между уровнем руководства и склонностью к тому или иному сюжету манипулирования подчинёнными. Так, руководители более высокого уровня, как правило, используют более сложные и комбинированные манипулятивные сюжеты, чем руководители начального управленческого звена.

**Ключевые слова:** манипулирование, руководство, глубинные слабоструктурированные интервью, мотивы профессиональной деятельности, интересы организации.

Манипулятивное общение в управленческой деятельности, как правило, рассматривается в контексте организационной культуры [1; 8; 10], либо в связи с теми или иными мотивами, побуждающими руководителя избирать средства и методы управленческого общения, обеспечивающие, на его взгляд, ожидаемую эффективность [4], либо как некие этапы наращивания опыта руководящей работы [2; 5; 9; 10]. Психологическая помощь и коучинг, органи-

зуемые специальным образом, наставничество [6; 7], экспертная консультативная оценка коммуникативного пространства руководителя [1; 3] в ряде исследований рассматриваются как пути, способствующие расширению палитры средств и методов управленческого воздействия, используемых руководителем, куда входят и манипуляции.

Траектории сюжетных линий, вольно или невольно создаваемые руководителями в процессе наращивания ими своего управленческого опыта, сюжетов и сценариев, где в том или ином виде присутствуют манипуляции, используемые ради повышения эффективности деятельности управляемого объекта, значительно реже становятся предметом специальных исследований.

В данной работе обобщены результаты, полученные по итогам 101 глубинного слабоструктурированного интервью, которые были проведены с менеджерами разного уровня ответственности.

Уровень ответственности участника исследования определялся по количеству подчинённых, находящихся под его руководством.

Целью исследования стал поиск ответа на вопрос о том, есть ли корреляция между уровнем ответственности руководителя и его предпочтениями в вольном или невольном выборе средств и методов управленческого общения, являющегося для любого руководителя одним из средств воздействия на подчинённых.

В качестве рабочей гипотезы было выдвинуто предположение о том, что с повышением уровня ответственности, а следовательно, и с наращиванием управленческого опыта, руководитель ориентируется в управленческом общении и воздействии на всё более сложные и комбинированные методы, сюже-

ты и сценарии, включающие в себя те или иные манипуляции.

Под манипуляцией здесь понимается такое общение, в котором одна из сторон, в данном случае руководитель, имеет побуждения одновременно двух видов. Один вид — это декларируемые, содержащие элемент привлекательности, аттрактивности для объекта манипулирования, другие — неявные, скрываемые, диктуемые стремлением получить одностороннюю выгоду за счёт партнёра по общению [1; 10]. Манипуляции позволяют их субъектам достигать серьёзных управленческих успехов, нередко повышают сплочённость ближайшего окружения (на которое, прежде всего, эти манипуляции и распространяются), способствуют поддержанию высокой продуктивности деятельности подчинённых и при этом могут в отдалённой перспективе оказывать разрушительное воздействие на сплочённость рабочих групп, на заинтересованность подчинённых в работе, на неформальный авторитет руководителя.

Известно, что каждый стиль руководства (авторитарный, коллегиальный, осуществляемый через влияние, соучаствующий и другие) уместен для определённого континуума управленческих ситуаций. Но поскольку руководитель имеет определённые личностные особенности, обладает теми или иными чертами характера, использует свой уникальный управленческий опыт, то нередко, вместо того чтобы действовать сообразно ситуации, проявляя гибкость, он осуществляет свои властные полномочия, исходя из иных соображений. Здесь на первый план выступают свой и чужой опыт, личностные особенности, расстановка сил в коалициях. Отдаваясь не всегда осознаваемым импульсам, таким, например, как зависть, месть, страх, гордость, злопамятность, алчность, демонстративность, удовлетворение властных амбиций, руководитель может не замечать, как эти импульсы начинают влиять на его манеру общения с подчинёнными, коллегами, с собственным руководством. Так рождается привычный для конкретного субъекта управленческой деятельности индивидуализированный стиль руководства. Вероятно, чем меньше этот стиль подвержен влиянию ситуации, тем ниже управленческая продуктивность, и, что немаловажно, тем выше субъективная удовлетворённость обладателя этого стиля своим управленческим профессионализмом.

Мы выделяем пять типов манипуляций руководителя своим ближайшим окружением — «командой». Каждый из этих типов может быть описан в виде определённого поведенческого сюжета, привычно исполняемого руководителем.

Первый сюжет — «тонущий корабль». Этот сюжет проявляется в том, что руководитель формирует у подчинённых постоянное чувство вины и впечатление о том, что «сделано немало, но предстоит ещё очень много работы». В этой избитой формуле акцент делается на второй части. В управленческой команде преобладает тревожное настроение. Лидер всем недоволен. Считается, что управляемый объект выживает чудом, что дело, ради которого работают здесь люди, постоянно на грани развала, поэтому

допускается любая инициатива («хуже ведь всё равно не будет»), культивируется унылая неопределённость, в которой каждый помнит свои успехи и чужие промахи, а не наоборот. Этот сюжет отражает корпоративную культуру, работая по правилам которой недопустимо демонстрировать удовлетворённость трудом и/или признавать успешность — как свою личную, так и всей рабочей группы в целом.

Второй сюжет — «паровой котёл». Здесь руководитель склонён минимизировать неопределённость. Он осуществляет преимущественно текущий контроль и стремится намеренно укорачивать сроки любых заданий (иногда это называют «сержантским зазором»). При этом чувство вины у подчинённых уже не формируется столь целенаправленно, как в предыдущем сюжете, но корпоративной нормой и ценностью ближайшего окружения лидера становится стремление вкалывать из последних сил. Данному сюжету соответствует корпоративная норма, согласно которой отдельный сотрудник, конечно же, недоволен (но это никого не волнует), хотя в целом рабочая группа весьма продуктивна и это признаётся.

Третий сюжет — «идеальное состояние». Здесь руководитель сочетает предыдущий сюжет с требованием к подчинённым «испытывать чувство глубокого удовлетворения» сделанным, гордиться самим фактом того, что судьба подарила им возможность работать именно здесь. То есть интенсивность деятельности сопровождается в данном сюжете «эмоциональным террором».

Четвёртый сюжет — «клуб». Здесь лидерство осуществляется через влияние. Количество прямых управленческих импульсов (распоряжения, контроль, координация, оценка, санкции, «эмоциональный террор») сведено к минимуму. Ближайшее окружение руководителя в большей степени проясняет для себя цели, а не задачи. Каждый работает на уровне либо взаимодополнения, либо автономии. Руководитель выступает чаще как источник позитивных оценок, а не как «конвоир-надсмотрщик».

Пятый сюжет сводится к последовательному использованию всех предыдущих сюжетов. Если наблюдается цикличность переходов манипулятивных сюжетов от «тонущего корабля» к «паровому котлу», далее к «идеальному состоянию», а затем к «клубу» и вновь к «тонущему кораблю», то удовлетворённость сотрудников своей деятельностью, их работоспособность и выносливость, низкая текучесть кадров, успешность «команды» в целом, другие характеристики управляемого объекта оказываются более позитивными, чем в предыдущих четырёх сюжетах.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Итоги обобщения глубинных слабоструктурированных интервью с менеджерами, которые удалось проанализировать, сопоставив уровень ответственности участников интервью с предпочитаемыми ими сюжетами манипулирования, представлены в таблице.

Сюжеты манипулирования, предпочитаемые руководителями разного уровня ответственности

Уровень ответственности \ Сюжет манипулирования	Первый уровень. Численность подчинённых от 3 до 7 чел. Количество участников интервью — 34 чел.	Второй уровень. Численность подчинённых от 7 до 16 чел. Количество участников интервью — 30 чел.	Третий уровень. Численность подчинённых от 14 до 25 чел. Количество участников интервью — 25 чел.	Четвёртый уровень. Численность подчинённых от 25 чел. и более. Количество участников интервью — 12 чел.
«Тонуший корабль»	7 чел.	4 чел.	5 чел.	0 чел.
«Паровой котёл»	9 чел.	<b>16 чел.</b>	<b>11 чел.</b>	2 чел.
«Клуб»	<b>12 чел.</b>	2 чел.	0 чел.	0 чел.
«Идеальное состояние»	5 чел.	5 чел.	2 чел.	1 чел.
Гибкость в использовании всех сюжетов	1 чел.	3 чел.	7 чел.	9 чел.

Поскольку количество участников, предпочитающих тот или иной сюжет манипулирования, существенно меньше того, что требуется для применения статистических методов обработки, пришлось ограничиться качественным анализом полученных данных. Из таблицы видно, что для руководителей первых трёх уровней предпочтения сходятся на сюжете «парового котла». Этот сюжет стал популярен у групп, превышающих остальные кратно — вдвое или даже втрое. Эти предпочтения выделены в таблице жирным шрифтом. У руководителей четвёртого уровня с четырехкратным преобладанием наибольшую популярность имеет вариант, предполагающий гибкость в использовании всех перечисленных сюжетов и включающий те индивидуальные приёмы, которые, хоть и прозвучали в интервью, но не совпали по своим характеристикам ни с одним из выявленных сюжетов манипулирования. Здесь можно предположить, что индивидуальность руководителя, его склонность наращивать репертуар управленческих воздействий стали одними из причин, обеспечивающих выход на более высокий управленческий уровень.

Показательно также, что сюжет «паровой котёл» теряет свою популярность по мере выхода руководителей на всё более высокий уровень ответственности. Такое распределение данного сюжета можно объяснить тем, что руководители среднего уровня находятся как бы «между молотом и наковальней», являясь подчинёнными для своих начальников и руководящими лицами для подотчётных им рабочих групп. Трансляция поступающих сверху ускоряющих работу импульсов, жёсткость которых может быть очень высокой, и становится, скорее всего, причиной популярности «парового котла».

Сюжет манипулирования «клуб», где руководитель эмоционально объединяется, чуть ли не идентифицирует себя с подчинёнными, наиболее популярен у руководителей первого уровня ответственности. С увеличением уровня ответственности этот сюжет резко теряет популярность.

Таким образом, главный вывод исследования можно сформулировать так. Руководителям высо-

кого уровня ответственности свойственна гибкость в использовании сюжетов манипулирования подчинёнными. Стилевые склонности, приверженность к какому-либо одному виду, манере, приёму коммуникации могут стать препятствием в росте руководителя как профессионала.

#### ССЫЛКИ

- [1]. *Грошев И. В.* Организационная культура: Учебное пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
- [2]. *Гуторов Д. В., Трифонова А. В., Чирковская Е. Г.* Самооценка управленческой компетентности руководителя малого бизнеса // *Акмеология*. 2015. № 2. С. 158–164.
- [3]. *Иванов А. А.* Коммуникативное пространство руководителя как показатель его эффективности // *Акмеология*. 2015. № 4. С. 330–336.
- [4]. *Марасанов Г. И.* Сравнительный анализ мотивов деятельности руководителя на этапах роста и спада организации. Ч. 2 // *Акмеология*. 2014. № 4. С. 145–151.
- [5]. *Марасанов Г. И., Сальник Д. А.* Актуальные вопросы периодизации профессионального развития субъектов психологической работы // *Акмеология*. 2012. № 4(44). С. 17–20.
- [6]. *Марасанов Г. И.* Проблема совершенствования профессионализма субъектов психологической работы и пути её решения // *Акмеология*. 2012. № 2(42). С. 31–36.
- [7]. *Марасанов Г. И.* Акмеологическое тренинг-консультирование, фокусированное на развитии управленческого наставничества // *Акмеология*. 2009. № 2(30). С. 75–84.
- [8]. *Bargh J. A., Chartrand T. L.* The Unbearable Automaticity of Being // *American Psychologist*, 1999. V. 54. No 7. P. 462–479.
- [9]. *Hakobyan N., Vardanyan S.* Reconstructions of Value Sphere in Conditions of Professional Status Decline // *Main Issues of Pedagogy and Psychology. Scientific Periodical of Intercollegiate Consortium*. Yerevan. — Armenian State Pedagogical University after Kh. Abovyan. 2014. № 1. pp. 58–67.

[10]. Mayer R., Gavin M. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employes watch the boss? // Academy of Management J. 2005. V. 5. pp. 874–888.

### THE SCENARIOS OF MANIPULATING THE SUBORDINATES, PREFERRED BY LEADERS OF DIFFERENT RESPONSIBILITY LEVELS

**Herman I. Marasanov**—Cand.Sc. (Psychology), Department of Acmeology and Professional Psychology, the Faculty of Psychology, Institute of Social Science of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); 84, Vernadskogo Prospect, Moscow, 119606, Russia; e-mail [german.marasanov@mail.ru](mailto:german.marasanov@mail.ru)

**Daria A. Salnik**—Master of Psychology, Department of Acmeology and Professional Psychology, the Faculty of Psychology, Institute of Social Science of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); 84, Vernadskogo Prospect, Moscow, 119606, Russia; e-mail [dashasalnik@mail.ru](mailto:dashasalnik@mail.ru)

#### ABSTRACT

We describe five scenarios of manipulating the subordinates, systematized basing on two fundamentals and provided with metaphorical names. They are focus on the interests and motives of subordinates and/or the propensity for the priority ranking of service and organizational tasks.

The leaders' preferences in organizing the ongoing work of the subordinate groups were identified by the method of deep semi-structured interviews. We found out, that there existed some correlation between the management level and propensity for a particular scenario of manipulating the subordinates. So, the leaders of higher level tend to use more complex and combined manipulative scenarios than the leaders of the first-line management.

**Key words:** manipulation, leadership, deep semi-structured interviews, the motives of professional activity, the interests of the organization.

#### REFERENCES

- [1]. Groshev I.V. Organizacionnaja kul'tura: Ucheb. posobie [Organization culture]. / I.V. Groshev, P.V. Emel'janov, V.M. Jur'ev. — Moscow: JuNITI-DANA, 2004.
- [2]. Gutorov D.V., Trifonova A.V., Chirkovskaja E.G. Samoocenka upravlencheskoj kompetentnosti rukovoditelja malogo biznesa [Self-assessment of managerial competence in small business]. // Akmeologija [Acmeology]. 2015. no. 2. pp. 158–164.
- [3]. Ivanov A.A. Kommunikativnoe prostranstvo rukovoditelja kak pokazatel' ego jeffektivnosti [The leader's communicative space as a measure of his effectiveness]. // Akmeologija [Acmeology]. 2015. no. 4. pp. 330–336.
- [4]. Marasanov G.I. Sravnitel'nyj analiz motivov dejatel'nosti rukovoditelja na jetapah rosta i spada organizacii. Ch. 2. [The development of organization and the motives of its head: an investigation of possible correlations]. // Akmeologija [Acmeology]. 2014. no. 4. pp. 145–151.
- [5]. Marasanov G.I., Sal'nik D.A. Aktual'nye voprosy periodizacii professional'nogo razvitija subjektov psihologicheskoi raboty [The problem of periods in professionalism improvement of psychological work subjects]. // Akmeologija [Acmeology]. 2012. no. 4. pp. 17–20.
- [6]. Marasanov G.I. Problema sovershenstvovanija professionalizma sub#ektov psihologicheskoi raboty i puti ejo reshenija [The problem of professionalism improvement of psychological work subjects and ways to solve it]. // Akmeologija [Acmeology]. 2012. no.2. pp. 31–36.
- [7]. Marasanov G.I. Akmeologicheskoe trening-konsul'tirovanie, fokusirovannoe na razvitii upravlencheskogo nastavnichestva [Akmeologic training consultation, focused on development of administrative mentoring]. // Akmeologija [Acmeology]. 2009. no. 2. pp. 75–84.
- [8]. Bargh J.A., Chartrand T.L. The Unbearable Automaticity of Being // American Psychologist, 1999. V.54. no. 7. pp. 462–479.
- [9]. Hakobyan N., Vardanyan S. Reconstructions of Value Sphere in Conditions of Professional Status Decline // Main Issues of Pedagogy and Psychology. Scientific Periodical of Intercollegiate Consortium. Yerevan. — Armenian State Pedagogical University after Kh. Abovyan. 2014. no. 1. pp. 58–67.
- [10]. Mayer R., Gavin M. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employes watch the boss? // Academy of Management J. 2005. no. 5. pp.874–888.