

На правах рукописи

НИКИТИНСКАЯ Наталья Сергеевна

**МАНИПУЛЯТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ В СОВРЕМЕННОЙ
РОССИЙСКОЙ БИЗНЕС-СРЕДЕ
(НА ПРИМЕРЕ МАЛОГО БИЗНЕСА)**

Специальность 19.00.05 – социальная психология

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата психологических наук

Ярославль – 2014

Работа выполнена на кафедре консультационной психологии
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования «Ярославский государственный
университет им. П.Г. Демидова»

Научный руководитель – доктор психологических наук, профессор
Клюева Надежда Владимировна

Официальные оппоненты: доктор психологических наук, профессор
кафедры социальной психологии Южного
федерального университета
Рюмшина Любовь Ивановна

кандидат психологических наук, доцент,
заведующий кафедрой управления
персоналом Вологодского филиала
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при
Президенте РФ
Шебураков Илья Борисович

Ведущая организация ФГБОУ ВПО «Костромской
государственный университет имени Н.А.
Некрасова»

Защита состоится «18» декабря 2014 года в 10 ч. 00 мин. часов на
заседании диссертационного совета Д 212.002.02, созданного на базе ФГБОУ
ВПО «Ярославский государственный университет имени П. Г. Демидова», по
адресу: Российская Федерация, 150057, г. Ярославль, проезд Матросова, д. 9,
ауд. 208

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО
«Ярославский государственный университета имени П. Г. Демидова» по
адресу: 150003, г. Ярославль, Полушкина роща, 1а

Автореферат размещен на сайте ВАК РФ <http://vak2.ed.gov.ru/>

Полнотекстовой вариант диссертации размещен на сайте ЯрГУ им. П.Г.
Демидова <http://uniyar.ac.ru>

Автореферат разослан «__» _____ 2014 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Маркова Елена Владимировна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность проблемы. Проблематика манипулятивного воздействия в психологии вызывает большой интерес со стороны исследователей во всем мире. Возрастает интерес к психологии манипуляций и в отечественной психологической науке. В настоящий момент проблема манипуляций получила свое объяснение и оценку в основном в рамках политологических и психологических исследований. Между тем, данный феномен является концептуально важным для социально-психологических исследований, поскольку находится в тесной связи с проблемой личности в современном обществе, формирования характера и способов отчуждения в современном мире, формирования властных отношений, наконец, форм и способов осуществления коммуникативных связей.

Сложившаяся теоретическая традиция анализа манипулятивного воздействия в психологической науке делает основной акцент на деструктивность манипулятивного воздействия как для манипулятора, так и для манипулируемого. Учитывая распространенность манипуляций во всех областях жизни современного общества, особенно в период развития рыночных отношений, этот феномен требует детального научно-теоретического анализа. Этот анализ становится особенно необходимым в тех областях жизни общества, где манипуляция становится неотъемлемой частью профессиональной деятельности, а именно в сфере управления персоналом.

Изучение психологических аспектов наемного труда является актуальным для понимания сущности феномена манипуляции, причем особый интерес представляет профессиональная деятельность управленцев (менеджеров), зачастую работающих в условиях несовпадения организационных и личных целей сотрудников организации. Решение задачи согласования этих разнородных целей является одной из основных задач руководителя, но одновременно оказывается благоприятной средой для возникновения и использования манипулятивных способов воздействия. Владение манипулятивной стратегией менеджером в данном контексте может рассматриваться в качестве одного из возможных индикаторов его успешности как управленца. Так, в современной психологической литературе анализируются и предлагаются для использования различные способы манипулирования подчиненными, позволяющие руководителю добиваться «ненасильственного», «мягкого» управления подчиненными.

В зарубежной психологии широко распространенным является понятие «макиавеллизм», представленность манипулятивной установки у личности. В последние десятилетия исследование макиавеллизма в контексте профессиональной деятельности личности получило широкое распространение за рубежом, однако практически не изучено в российской науке.

Необходимость теоретической и эмпирической разработки этой проблемы диктуется также потребностями практики, связанными с решением

вопросов о подборе и обучении менеджеров.

В целом интерес к проблематике манипулятивного воздействия возрос, появились новые литературные источники, но практически все они носят описательный, а не объяснительный характер, содержат множество примеров из художественной литературы, описания житейских ситуаций. Этот вид литературы можно охарактеризовать скорее как популярная, а не научная. Незнание проблемы психологической манипуляции отражается и в языке, используемом для описания феномена, часто можно встретить смешение таких понятий, как манипулирование, иллюзия, обман, воздействие, влияние и т.д.

Западные исследования по манипуляциям включают в себя работы Э. Аронсона и Э. Пратканиса, Н. Гегена, Р. Гудина, У. Прото, Дж. Рудинова, Р.Чалдини, Г. Шиллера, Э. Шострома. Среди отечественных исследований манипулирования необходимо в первую очередь отметить труды Е. Л. Доценко по научной концептуализации самого явления манипуляции. Проблемы манипулятивного воздействия также рассматриваются в трудах Л. И. Рюминой, Е. В. Сидоренко и С. Г. Кара-Мурзы. Отдельные аспекты манипулятивного и негативного информационного воздействия отражены в работах Г. В. Грачёва, И. К. Мельника, М. В. Шепеля и др.

В условиях современного конкурентного рынка правомерность использования манипулирования, анализ последствий для руководителя и подчиненных приобретают все большее значение. Решение этого вопроса поможет организации обрести большую рыночную силу, достигнуть высоких результатов через эффективное управление персоналом организации. Практические разработки помогут психологу-консультанту вести плодотворную работу как с руководителями организаций с многолетним опытом работы, так и с начинающими топ-менеджерами.

Цель исследования – выявление причин использования и сущности манипулятивных стратегий и их проявлений в современной российской бизнес-среде (на примере малого бизнеса) и научно-методическое обоснование подхода к коммуникативной подготовке будущих менеджеров.

Достижение поставленной цели предполагает решение комплекса взаимосвязанных **задач**:

1. Анализ существующих теоретических подходов к пониманию феномена манипулирования;
2. Описание коммуникативной природы управленческой деятельности и определение места манипулирования в управлении;
3. Выявление социально-психологических особенностей российской деловой культуры и их влияния на коммуникации в управленческой деятельности;
4. Теоретический анализ феномена «доверия» и его связи с манипулированием как одним из видов коммуникативного воздействия;
5. Разработка программы и проведение эмпирического исследования, направленного на выявление манипулятивных стратегий и уровня доверия к

себе и подчиненным у менеджеров-управленцев, работающих в бюджетных и бизнес-организациях;

6. Анализ причин, лежащих в основе использования манипулятивных стратегий руководителями малого бизнеса (анализ российской деловой культуры и коммуникативной природы управления).

7. Разработка и апробация методов коммуникативной подготовки менеджеров на этапе обучения в среднем специальном учебном заведении.

Теоретико-методологическую основу исследования составили положения и принципы, разработанные в зарубежной и отечественной психологии: положения системного и субъектно-деятельностного подходов в психологии (К. А. Абульханова-Славская, В. А. Бодров, Л. Г. Дикая, Д. Н. Завалишина, А. В. Карпов, Е. А. Климов, А. Н. Леонтьев, Б. Ф. Ломов, А. А. Обознов, С. Л. Рубинштейн, В. Д. Шадриков); социально-психологические подходы к пониманию феномена манипуляции (R. Christie, F. Geis, D. McIlwain, В. Repacholy, D. Wilson, Ф. М. Бурлацкий, Е. Л. Доценко, В. В. Знаков, Л. И. Рюмшина, Е. В. Сидоренко). Для выявления антропологического смысла манипулятивных воздействий были изучены работы К. Аткина, Г. Джоута и В. О'Доннела, Э. Роджерса и Дж. Стори, а также авторов, исследующих прикладные аспекты технологий манипулирования и особенностей их использования в управленческой деятельности (Е. В. Аргуновой, А. В. Баукиной, В. И. Елевой, Н. Г. Лимнатиса, А. А. Мачиной и др.).

Теоретическими предпосылками исследования выступили зарубежные и отечественные концепции доверия: концепция психологии доверительных отношений личности (Т. П. Скрипкина), концепция императивов доверия (Р. Б. Шо), концепция атрибутов доверия (Р. Бхаттакариа, Т. Девинни и М. Пиллутла). Значительную помощь оказали исследования, посвященные сущности и условиям актуализации доверия (Р. Берт и К. Камерер, Р. Майер, Дж. Дэвис и Ф. Шумэн и др.), факторам проявления доверия (Э. Вайтнер и С. Бродт, Д. Макнайт, Л. Куммингс и Н. Червани и др.), механизмам возникновения и поддержания доверия (П. Дони, Дж. Кэннон и М. Муллен; В. С. Сафон и др.), изменению доверия (Г. Джонс и Д. Джордж; Д. Шапиро и др.), соотношению доверия и недоверия (Г. Джонс и Д. Джордж, Р. Левицки, Д. Макалистер и Р. Бис и др.).

В основу разработки программы коммуникативной подготовки менеджеров положены работы по проблемам социально-психологического взаимодействия и применения активных методов социально-психологической подготовки (Г. М. Андреева, Ю. Н. Емельянов, А. Л. Журавлев, В. А. Кан-Калик, Н. В. Ключева, Г. А. Ковалев, Х. Й. Лийметс, В. В. Новиков, Л. А. Петровская, Н. П. Фетискин); работы о тренинге как активном методе групповой психологической работы, направленном на расширение границ профессиональной компетентности личности (С. В. Кривцова, Н. А. Морева, Л. А. Петровская, К. Рудестам, Н. В. Самоукина, Г. Н. Сартан, Е. В. Сидоренко, С. С. Харин, Л.Б. Шнейдер).

Методы исследования: метод анкетирования, методики «Направленность личности в общении» («НЛО») С. Л. Братченко, «Оценка доверия к себе» и «Проективная психометрическая оценка взаимодоверия в группе» Т. П. Скрипкиной, «Методика оценки уровня доверия в организации» Р. Шо, глубинное интервью, анализ ситуации, просмотр и обсуждение видеосюжета с последующим психологическим анализом. Для оценки эффективности тренинга, направленного на коммуникативную подготовку будущих менеджеров, предлагались анкеты. Применялись качественные и количественные методы обработки полученных данных с использованием математической статистики, а именно с помощью методов параметрической и непараметрической статистики, корреляционного анализа.

Основная гипотеза исследования: руководители бизнес-организаций (малый бизнес) по сравнению с руководителями бюджетной сферы используют различные стратегии в управлении, в том числе, в большей степени ориентированы на применение манипулятивных стратегий, что обусловлено особенностями современной российской деловой культуры и низким уровнем доверия руководителей бизнес-организаций к себе и персоналу, работающему в организации.

Частные гипотезы:

1. Существуют значимые различия в степени выраженности использования манипулятивных стратегий руководителей бизнес-организаций (малый бизнес) и руководителей, работающих в бюджетной сфере.

2. Руководители бизнес-организаций имеют низкий уровень доверия к себе и персоналу, работающему в организации, что обуславливает использование манипулятивных стратегий в общении.

3. Коммуникативная подготовка будущих руководителей, имеющая в своей основе ориентацию на возрастные особенности студентов, сформированная на основе результатов исследования сущности и причин манипулирования в управлении, а также включающая в себя многообразие ситуаций, связанных с будущей профессиональной деятельностью участников, способствует расширению спектра технологий влияния, включающих в себя цивилизованное влияние, технологии эффективных переговоров, техник аргументации и способов противостоянию манипуляциям.

Объект исследования – манипулятивные стратегии общения.

Предмет исследования – влияние особенностей российской деловой культуры и уровня доверия/недоверия к себе и персоналу на манипулятивные стратегии общения.

Научная новизна

Реализован комплексный теоретический, эмпирический и прикладной подход, позволяющий исследовать использование манипулятивных стратегий в бизнесе.

Рассмотрена категория манипуляции и ее проявления в деятельности руководителя организации как одна из предметных областей социальной и консультационной психологии, что позволило выявить многогранность понятия «манипулирования» и отразить социально-психологический характер данного явления.

Доказана целесообразность и вклад манипулятивных стратегий в достижение целей организации без нанесения ущерба личности самому руководителю и подчиненным.

Внесен вклад в социальную психологию личности. Впервые рассмотрены взаимосвязи уровня доверия к себе и персоналу в организации и использования манипулятивных стратегий в управленческой деятельности.

Описаны личностные профили руководителей, ориентированных на диалогические и манипулятивные стратегии в общении. Для руководителей бизнес-организаций, склонных к манипулированию, характерны: соревновательность, вовлеченность в работу, ориентация на результат в большей степени, чем на отношения с персоналом; достижение цели любыми способами и, как следствие, использование манипулятивной стратегии в коммуникациях. Для руководителей бюджетных организаций, больше ориентированных на диалогические формы общения, характерны: приоритет в выборе сотрудников отдается проверенным, надежным с точки зрения руководителя людям; важен фактор доверия в профессиональной деятельности, поддержка руководителя сотрудниками, низкий уровень ориентации на использование манипулятивной стратегии в коммуникациях.

Исследования проводились в условиях реальной профессиональной деятельности в бизнес-организациях России, в отличие от зарубежной практики исследований на студенческих и лабораторных группах. Это обеспечило возможность глубокого анализа ситуаций управленческого воздействия.

Научно обоснованы и внедрены в образовательную практику программы повышения эффективности управления для студентов средних профессиональных учреждений образования, обучающихся по специальности «Менеджмент».

Теоретическая значимость исследования в целом определяется вкладом в решение социально-психологической проблемы взаимосвязи доверия и использования манипулятивных стратегий в профессиональной деятельности управленцев.

Обогащены теоретические представления о роли манипулятивной стратегии в деятельности менеджеров-управленцев. Расширены представления о причинах манипулирования, в новом ракурсе предстает

проблема теоретического переосмысления вклада манипулятивной стратегии в профессиональную деятельность. Синтезированы основные положения в описании существующих за рубежом и в нашей стране подходов к пониманию сущности манипулирования и аспектов его изучения в организациях. Проведенное исследование расширяет и углубляет представления о понятии манипулирования, его функциях, формах и содержании, методах исследования, его социокультурной обусловленности. Наряду с деструктивным значением, показан конструктивный вклад манипулятивной стратегии в управление организацией в целом и персоналом в частности.

В работе впервые раскрывается специфика связи использования манипуляций и доверия к себе и к окружающим. При использовании руководителями манипулятивных стратегий в общении одной из причин возникновения низкого уровня доверия служат опасения, что им также может манипулировать собеседник. Выявлена и обратная связь – доверие/недоверие является одной из главных причин использования манипуляций в общении.

Результаты работы показывают различия в проявлении и использовании таких феноменов, как манипуляция и доверие к себе и окружающим в зависимости от сферы деятельности руководителей, – бюджетной или бизнес-среды. Выявлено, что руководители бизнеса, используя манипулятивные стратегии в общении, могут поддерживать оптимальный уровень доверия, необходимый для решения задач организации, а также для поддержания позитивной организационной атмосферы. Для руководителей организаций бюджетной сферы важным являются: качество отношений с персоналом, надежность и доверие, ориентация на создание позитивной атмосферы. Акцент делается на проявление высокого уровня доверия, иногда в ущерб целям организации.

Результаты, полученные в исследовании, являются значимыми для разработки теоретических основ консультационной и тренинговой работы с организациями при выявлении и определении стратегий управленческой деятельности. Данные результаты могут быть полезны при отборе управленческого персонала, при составлении психологических программ, нацеленных на формирование лидерских качеств, на развитие стрессоустойчивости, на адаптацию бывших руководителей бюджетной сферы к работе в бизнес-организации.

Практическая значимость работы заключается в расширении диагностического инструментария практического психолога, обеспечивающего выявление манипулятивных стратегий, которые использует руководитель. Наряду с традиционными психодиагностическими методами, были использованы: глубинное интервью, притча, метафора. Обоснован подход к коммуникативной подготовке студентов (специальность «Менеджмент организации»). Идеи работы используются в разработке и внедрении программы психологических тренингов для студентов (программа внедрена в практику работы средних профессиональных образовательных

учреждений). Материалы могут использоваться для консультирования менеджеров с опытом руководства, для рефлексии методов управления и повышения их эффективности.

Апробация результатов исследования

Результаты исследования представлены на заседаниях кафедры консультационной психологии ЯрГУ им. П.Г. Демидова, методологическом семинаре факультета психологии и кафедры консультационной психологии, научно-практических конференциях (II Всероссийской молодежной научно-практической конференции «Научно-практические исследования современной молодежи», Елабуга, 2010 г.; Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы теоретической и прикладной психологии: традиции и перспективы», Ярославль, 2011 г.; Всероссийской молодежной научной психологической конференции «Много голосов – один мир», Ярославль, 2012 г.; Всероссийской научно-практической конференции с международным участием на тему «Гуманитарные технологии в современном мире», Калининград, 2012 г.; III Всероссийской конференции «Актуальные проблемы управления персоналом и организационной психологии», Краснодар, 2012 г.; Российской научно-практической конференции «Психологическое консультирование и психотерапия: миссия, цели, механизмы взаимодействия», Ярославль, 2013 г.).

Результаты исследования используются в образовательном процессе факультета психологии ЯрГУ им. П.Г. Демидова при подготовке магистров (дисциплины «Бизнес-консультирование», «Психология делового общения», «Тренинг как метод активного обучения», направления подготовки: «Психологическое консультирование» и «Организационная психология»).

Положения, выносимые на защиту:

1. Использование манипулятивных стратегий в управленческих коммуникациях не всегда наносит психологический ущерб личности подчиненного. Их применение позволяет руководителю обеспечивать стабильность и достижение целей организации. Манипулирование в управлении имеет в своей основе низкий уровень доверия к себе и окружающим, стремление контролировать ситуации взаимодействия с подчиненными, при этом приоритет в отношениях отдается целесообразности и полезности.

2. Существует ряд особенностей современной российской деловой культуры (ориентация на краткосрочные цели в ущерб стратегическим, специфические принципы подбора новых сотрудников, преимущественное использование патерналистских моделей управления, нетерпимость к неопределенности и др.), которые детерминируют использование руководителями манипулятивных стратегий в общении.

3. Менеджеры, использующие манипулятивные стратегии общения,

имеют низкий уровень доверия как к себе, так и к персоналу, работающему в организации. Менеджеры, не склонные к использованию манипулятивных стратегий, имеют высокий уровень доверия и к себе, и к персоналу в организации.

4. Руководители бизнес-организаций в большей степени ориентированы на использование манипулятивных стратегий в управлении, чем руководители бюджетных организаций, что обусловлено рядом причин:

- более высокой конкуренцией в современной российской бизнес-среде, чем в организациях бюджетной сферы;
- ориентацией на достижение целей с минимальным расходом ресурсов в условиях их дефицита;
- часто возникающими ситуациями кризиса, временного дефицита, в которых использование манипулятивных стратегий обеспечивает быстрое принятие решений с наименьшими потерями для организации;
- возможностью управлять предприятием без затраты времени и сил на убеждение сотрудников в правильности избранных целей и методов.

5. Коммуникативная подготовка будущих менеджеров (студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент»), сформированная на основе результатов проведенного исследования, учитывающая особенности возраста, а также включающая в себя разноплановые ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью участников, способствует формированию многообразных стратегий влияния, таких как аргументация, контраргументация, самопродвижение и конструктивная критика, способов противостояния манипуляциям. В отличие от аналогичных программ, существующих на рынке образовательных и консультационных услуг, она разработана специально для студентов, а не для руководителей и менеджеров с опытом работы.

Структура и объем диссертации: диссертационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы, включающего 175 источника (из них 49 на иностранном языке), 8 приложений, 20 таблиц и 23 рисунков. Объем диссертации - 223 страницы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, определяются объект, предмет, цель и задачи исследования, методологические основания и методы исследования, раскрываются научная новизна, теоретическая и практическая значимость, указываются положения, выносимые на защиту.

В первой главе диссертации «*Теоретический анализ феномена "манипуляция"*» проведен аналитический обзор понимания манипуляций в различных подходах. Особое внимание уделено современным научным исследованиям, посвященным разработке данной проблематики, научно-популярной литературе по данной теме, а также рассмотрению феномена манипуляции в двух аспектах: и как воздействие, и как сложноорганизованная манипулятивная деятельность.

Первый параграф «Генезис феномена манипуляции» представляет обзор различных вариантов понимания и трактовки феномена манипуляции в научных и научно-популярных источниках. Изучение данной категории является актуальной и значимой проблемой в современной психологической науке и требует дальнейшей разработки и углубления.

История развития понятия манипуляции имеет длинную историю – начиная с древних времен (Зенон, Н. Макиавелли и др.) и заканчивая современными взглядами (С. Л. Братченко, Е. Л. Доценко, Г. А. Ковалев, Н. И. Козлов, Б. М. Литвак, Н. Г. Лимнатис, Л.И. Рюмшина, Е. В. Сидоренко и др.).

В настоящее время можно обозначить сформировавшиеся в науке несколько методологических подходов, в которых феномен «манипуляция» понимается по-разному. Данные методологии диктуют разное понимание того, как относиться к манипуляциям, как работать с манипулятивным поведением, что считать эффективным разрешением проблемы манипуляции.

Для дифференциации использовалась популярная на Западе типизация методологий социального знания Д. Howe. Данная типизация основана на двух критериях: признание или непризнание нормы; стремление к балансу (гомеостазу) или изменению (преобразованию). На основании данных критериев были выделены 4 методологии социального знания: функционалистская, гуманистическая, рефлексивная и революционная.

В отечественной теории и практике психологической помощи главенствующее место занимает функционалистский подход в его разнообразных проявлениях. Данный подход направлен на то, чтобы научить противостоять манипуляции, тогда как другие подходы признают, что людьми манипулируют ровно настолько, насколько они сами манипулируют другими, и в первую очередь отвечают на вопрос: «Как перестать быть манипулятором?», хотя дают на него разные ответы.

Одной из последних работ отечественных авторов является труд Н. И. Козлова, выделяющий подходы к рассмотрению феномена «манипуляции»: психотерапевтический, социальный и морализаторский.

Ряд современных ученых сходятся в использовании комплексного подхода, который необходимо применять при рассмотрении манипуляции и который одновременно является и методологической основой современных манипулятивных концепций.

Нами были выделены признаки, необходимые и достаточные для того, чтобы войти в определение манипуляции, которое мы будем использовать как базовое в диссертационном исследовании:

- 1) отношение манипулятора к другому как к средству достижения собственных целей,
- 2) стремление получить односторонний выигрыш,
- 3) скрытый характер воздействия,
- 4) использование силы, в том числе и психологической,
- 5) мастерство в осуществлении манипулятивных действий.

Таким образом, мы придерживаемся формулировки Е. Л. Доценко, определив манипуляцию как вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.

В рамках данной работы также было дано определение манипуляции применительно к управленческой деятельности. Манипуляция в управлении – это вид психологического воздействия, характеризующийся субъект-объектным, скрытым характером воздействия, отношением к другому как к средству достижения целей организации.

Во втором параграфе «*Виды манипулирования*» приведен обзор видов манипуляций, основанный на выделении различных оснований для деления. Самое популярное разделение базируется на том, какое влияние манипуляция оказывает на адресата воздействия. В этом случае манипуляции подразделяются на злокачественные (деструктивные) и добродетельные (конструктивные). Также для классификации выделяют такие основания, как: характер, объект, время воздействия, степень осознанности использования приемов манипулирования, предполагаемые цели воздействия. Широкое распространение получило такое основание, как сфера применения манипуляций, а именно: политическая сфера, область СМИ и рекламы, манипулятивное поведение в воспитании и образовании, использование манипуляций в религии, в психологии, а также в управлении и бизнесе.

В третьем параграфе «*Сравнение макиавеллизма, майевтики и игр с понятием манипуляции*» приводится сравнительный анализ данных явлений и автором четко обозначаются признаки и отличительные характеристики данных феноменов от манипуляции.

Можно выделить основные отличия макиавеллизма от манипуляции:

1. Манипуляция может быть неосознаваемой. Макиавеллизм – это убеждение в том, что людьми нужно манипулировать: такова природа человека.

2. Манипуляция может совершаться из лучших побуждений. Например, родители манипулируют собственными детьми, но делают это для их блага. Макиавеллист всегда совершает действия ради собственной выгоды, имеет корыстный интерес. Он не чувствует вины за манипуляции, действует уверенно, открыто по отношению к людям, что способствует установлению контакта с ними.

Проблема манипулятивного воздействия также рассматривалась в теории трансактного анализа (Э. Берн). Следует четко развести понятия «игра» и «манипуляция». Отечественный психолог Л. И. Рюмина проводит различие между понятиями «игра» и «манипуляция» по двум критериям:

1) цель и правила манипуляции известны только манипулятору и не осознаются его партнером, в то время как в игре цель и правила осознаются обоими партнерами;

2) манипуляция является всегда стремлением к одностороннему выигрышу, это «нулевая игра», в игре выигрыш получают оба партнера.

Игру и манипуляцию могут обслуживать одни и те же средства, но в игре их попеременно используют оба партнера, но когда они оказываются орудием одного из них, то речь уже идет о манипуляциях.

Часто рядом с понятием «манипуляция» возникает понятие «майевтика», которую в большинстве случаев относят к одному из видов манипуляции. Но майевтика отличается от манипуляции:

- 1) поиском двустороннего выигрыша;
- 2) открытым воздействием;
- 3) двусторонним взятием ответственности;
- 4) развитием творческого потенциала личности;
- 5) заинтересованностью в совместном результате.

Таким образом, этическая оправданность майевтики очевидна.

В четвертом параграфе «*Предпосылки манипуляции*» выделены такие предпосылки манипуляций, как социокультурные (мифологический и сказочный культурный фон, негативные и позитивные социальные «приобретения», ценностные установки и т.д.) и индивидуальные факторы, влияющие на манипулирование (невротические потребности, характерологические особенности, сценарные установки, привычки и т.п.). Показано, что в современном обществе при наличии обилия культурных и социальных предпосылок манипуляции являются неотъемлемой частью жизни.

В пятом параграфе «*Характеристика человека-манипулятора. Методы и механизмы манипулирования*» описаны основные характеристики человека-манипулятора и выделены основные стратегии, методы и механизмы, которые он использует, такие как оперирование информацией, сокрытие манипулятивного воздействия, степень и средства принуждения, применения силы, мишени воздействия, тема роботообразности, машиноподобия адресата воздействия.

Во второй главе диссертации «*Коммуникативная природа управления*» раскрывается важность коммуникативных процессов в менеджменте, а также проявления манипуляций в управлении.

В первом параграфе «*Характеристика современной российской деловой культуры*» рассмотрены такие понятия, как «менеджмент», «управление», «менеджер» (Г. Я. Гольдштейн, А. В. Карпов, А. И. Орлов, Э. Н. Камышев, А. В. Щепкин и др.). Описаны некоторые особенности российской деловой культуры, касающиеся деятельности руководителей фирм и организаций, их отношения к персоналу (Н. В. Ключева, В. О. Ключевский, Т. В. Кондрашова, А. И. Пригожин и др.), а именно:

1. Зависимость от образцов, норм и правил, которые были сформированы в российском бизнесе до коренных изменений в экономической и социальной жизни России.
2. Перекалывание ответственности за происходящее в организации с себя на других.
3. Ориентация на краткосрочные цели в ущерб стратегическим, перспективным.

4. Ценностная «размытость» руководителей организаций.

5. Неопределенность личных целей.

Во втором параграфе «*Роль коммуникаций в менеджменте. Виды коммуникаций*» показана значимость коммуникаций в процессе управления, а также выделены основные виды коммуникаций, происходящих в организации.

Классификация управленческих ролей Г. Минцберга свидетельствует о том, что межличностные коммуникации находятся в центре деятельности любого менеджера. По данным исследований, менеджеры от 50 до 90 % рабочего времени проводят в общении с другими людьми. У менеджеров высшего звена процент рабочего времени, занятый общением, доходит до 90 %. Ясно, что в таких условиях отсутствие навыков межличностных коммуникаций резко снижает эффективность профессиональной деятельности менеджера и организации в целом. В теории менеджмента коммуникации являются связующим процессом четырех основных функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля, – поскольку для их реализации необходимы передача и обмен информацией. Коммуникации (от лат. *communico* – делаю общим, связываю, общаюсь) в широком смысле слова означают процесс обмена смысловым значением информации между двумя или более людьми. Нами выделены следующие коммуникационные процессы, имеющие место в организациях:

1. Коммуникации между организацией и ее средой;
2. Коммуникации между уровнями управления и подразделениями;
3. Неформальные коммуникации.

В третьем параграфе «*Манипулирование в менеджменте организации*» дается ответ на вопрос относительно этической оправданности манипуляций, а также описываются наиболее распространенные методы манипулирования в управлении.

В управлении есть три основные составляющие: планирование, организация и контроль. В каждом из этих элементов свои манипулятивные моменты. Например, в планировании руководитель должен уметь «забрасывать» себя на несколько лет вперед, чтобы увидеть то будущее, в котором он со своей командой окажется. Организуя и контролируя выполнение каких-либо действий исполнителями, руководителю манипуляций не избежать. Ведь именно благодаря им он может ускорять процесс.

В целом по направленности манипулятивного воздействия приемы можно разделить на три группы: 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.).

С точки зрения эффективности организации всегда было принято и остается актуальным снижение издержек. Если рассматривать снижение

издержек в краткосрочном периоде в отношении персонала, то обычно экономия происходит на зарплате. В долгосрочной перспективе издержки выглядят гораздо более серьезным делом – потеря ценного сотрудника, переход его к конкурентам и связанные с этим трудности в поиске нового профессионально подготовленного работника. В связи с этими сложностями руководитель весьма часто, осознанно или бессознательно, так или иначе использует техники скрытого влияния на сотрудника. Чаще всего манипулирование в рамках соотношения руководитель – подчиненный выражается в нескольких аспектах: окружение руководителя предметами власти и авторитета, создание атрибутики, различного рода симулякров организации.

Также в данном разделе описаны основные типы манипуляторов-руководителей («Князек», «Серый кардинал», «Добрый папа», «Сказочник» и др.) и манипуляторов-подчиненных («Ребенок», «Фигаро», «Перегруженный», «Казанская сирота» и т.д.). Для каждого типа мы выделили симптомокомплексы («мишени»), к которым они обращаются, а также наиболее эффективные способы защиты от их манипуляций.

Третья глава «Феномен доверия в организациях» посвящена рассмотрению данного явления в социально-психологическом разрезе, а также его влиянию, функциям и роли в работе организации.

В первом параграфе «Доверие как предмет социально-психологического исследования» представлен обзор анализа работ как отечественных, так и зарубежных авторов, который позволил сделать вывод, что в различных направлениях психологической науки речь шла о трех самостоятельных областях, где доверие чаще всего выступало условием существования какого-либо другого явления: это доверие к миру (Ф. Е. Василюк, Л. С. Рубинштейн, Э. Эриксон и др.); доверие к другому (К. А. Абульханова-Славская, А. И. Донцов, С. Джулард, М. Доич, А. А. Кроник, Е. А. Кроник, К. Роджерс, Б. Ф. Поршнев, А. У. Хараш и др.) и доверие к себе (Д. Бразерс, А. Менеггети, Ф. Перлз, Э. Шостром и др.). Все это позволяет заключить, что доверие не представлено как самостоятельный социально-психологический феномен в отечественной психологии. В зарубежной литературе оно не получило комплексного анализа. Чаще всего изучались его различные ситуационные и динамические особенности в связи с другими феноменами межличностного взаимодействия и общения, а собственно психологические характеристики доверия как самостоятельного социально-психологического явления оставались за рамками анализа. «Различные аспекты, фрагменты доверия как в отечественной, так и в зарубежной психологии изучались обособленно, – резюмирует Т. П. Скрипкина, – доверие к другому было включено в социально-психологический анализ; доверие к себе выступало предметом психотерапевтических и психокоррекционных процедур; доверие к миру рассматривалось как базовая установка личности».

Во втором параграфе «Доверие как условие эффективной деятельности организации» мы придерживаемся определения, что доверие –

открытые, положительные взаимоотношения между людьми, содержащие уверенность в порядочности и доброжелательности другого человека, с которым доверяющий находится в тех или иных отношениях. Научные исследования и многолетний опыт работы бизнес-консультанта Р. Б. Шо позволили выделить ему три ключевых императива построения доверия: результативность, порядочность, появление заботы, которые в дальнейшем лягут в основу опросника, применяемого нами в эмпирическом исследовании. Тем не менее в последние годы возрастает поток работ, посвященных анализу негативных последствий высокого доверия для отношений и эффективности совместной деятельности и позитивному влиянию на отношения умеренного недоверия (Р. Бис, Р. Левицки, Д. Макаллистер).

В третьем параграфе *«Виды, функции, структура доверия в организации»* выделены и описаны виды доверия, его функции и структура в организации. Глобально выделяют два типа доверия: институциональное и генерализованное; также возможна классификация видов доверия и недоверия по сферам приложения, таким как организационное доверие, управленческое, экономическое, политическое, нравственное, психологическое и правовое доверие, и другие классификации. Обобщая разнообразные функции доверия, отмеченные различными авторами, можно сгруппировать их следующим образом: личностные, организационные и общественные функции доверия. Таким образом, показана многогранность феномена доверия и разнообразие его проявлений в социально-психологических отношениях человека.

Четвертая глава *«Эмпирическое исследование "Выявление манипулятивных стратегий руководителей"»* посвящена описанию и обсуждению результатов проведенного исследования.

В первом параграфе *«Выявление манипулятивных стратегий у руководителей и оценка уровня доверия к себе и организации»* дано описание целей исследования, гипотез, выборки, этапов исследования, методик, представлены результаты и их обсуждение. В исследовании приняли участие: 50 руководителей, из них 25 руководителей бизнес и 25 представителей бюджетных организаций, а также 58 студентов обучающихся по специальности «Менеджмент организации».

Первый этап исследования был направлен на выявление особенностей в общении руководителей бизнеса и бюджетных организаций. Данные исследования показали, что руководители обеих групп используют в той или иной степени все стратегии общения (использовалась методика «Направленность личности в общении» («НЛО») С. Л. Братченко), что дает им необходимую гибкость в общении для достижения результатов.

У руководителей бизнес организаций преобладающей является манипулятивная направленность в общении. Что касается руководителей бюджетных организаций, то для них характерно использование трех

направленностей – конформной, альтероцентристской и индифферентной (табл. 1).

Таблица 1

Представленность манипуляторов
среди руководителей бизнес-организаций и бюджетных организаций
(по критерию Манна-Уитни)

Параметры	Руководители бизнес- организаций	Руководители бюджетных организаций	Критерий U	Уровень значимости
				p-level
Количество манипуляторов	16	3	150,00	0,000177

Современный бизнес с его жесткой конкуренцией и периодическими потрясениями требует от руководителей поиска такой стратегии, которая бы гарантировала организации наиболее эффективное использование ресурсов и максимальную устойчивость в отношении внутренних и внешних рисков. Поэтому привлекательность манипулятивных стратегий для некоторых современных руководителей связана с тем, что их применение дает возможность получить видимость некоторых достижений:

- приглушаются острые конфликты между сотрудниками и руководством организации;
- достигается послушание работников при сохранении объективных противоречий между ними и собственником предприятия;
- временно повышается вера в правильность решений руководства;
- появляется возможность управлять предприятием без затраты времени и сил на убеждение сотрудников в правильности избранных целей и методов;
- физические и интеллектуальные ресурсы работников оказываются полностью подчиненными интересам собственников и руководства.

Таким образом, анализ первого этапа исследования показал, что для руководителей бизнес-организаций характерно использование манипулятивных стратегий, что обусловлено коммуникативной природой управленческой деятельности, а также особенностями современной российской деловой культуры.

Второй этап исследования был посвящен анализу уровня доверия руководителей к себе и персоналу. Несмотря на то, что доверие рассматривается практиками и теоретиками как важнейшее условие успешной совместной деятельности, наблюдается преобладание низкого уровня доверия не только в рамках трудовых отношений, но и в целом недоверие на межличностном уровне. Частичным объяснением является то обстоятельство, что доверие трудно построить и поддерживать, и важной задачей выступает попытка выявить, на каком уровне доверия построены

организационные отношения и какие факторы связаны с уровнем доверия/недоверия.

Руководителям было предложено заполнить две методики на оценку уровня доверия к себе (Т. П. Скрипкина) и уровня доверия в организации (Р. Шо). Анализируя полученные нами данные, мы увидели, что среди руководителей, использующих манипулятивные стратегии общения, преобладают руководители с низким доверием как к себе, так и в организации (43,8 %). Чуть меньше руководителей имеют низкий уровень к себе, но высокий к организации (31,2 %). Еще меньше руководителей с высоким уровнем к себе и низким к организации. И ни одного руководителя с высоким уровнем к себе и средним к организации.

Что касается бюджетных организаций, то большинство руководителей показали высокий уровень доверия к себе и средний уровень доверия к организациям (60 %). Почти четверть имеют высокий уровень доверия и к себе, и к организации, в которой они работают (24 %). Руководителей с полярным уровнем доверия к себе и организации не оказалось (0 %).

Одной из причин таких результатов может служить то, что Э. Фромм назвал «рыночным характером», который характеризуется им «рыночным отношением» к себе и другим. Отношения между людьми при этом утрачивают свой человеческий смысл, приобретают характер манипуляции, в которой человек используется в качестве средства. Как правило, доверительные отношения не рассматриваются как ресурс, облегчающий или стимулирующий те или иные типы поведения, в том числе финансовое. Более значимым фактором является взаимосвязанное с доверием чувство контроля обстоятельств. Также, возможно, невысокий уровень доверия помогает обезопасить себя от различного рода ошибок и промахов в профессиональной сфере. Например, при использовании руководителями манипулятивных стратегий в общении одной из причин возникновения низкого уровня доверия могут служить опасения, что им также может манипулировать собеседник; либо прослеживается обратная связь – доверие/недоверие в целом является одной из главных причин использования манипуляций в общении. Наиболее распространенные манипулятивные стратегии в управлении: стратегии активного манипулятора и соревнующегося.

Третьим этапом исследования стало выявление психологического портрета руководителя с точки зрения использования манипулятивных стратегий, отношения доверия/недоверия к себе/к организации на примере трех руководителей бизнес-организаций и двух представителей бюджетной сферы. Это необходимо для выявления глубинных причин использования манипулятивных стратегий (прояснения мировоззренческих позиций), для понимания смыслов, которые придают руководители отношениям с персоналом.

Для решения задачи были использованы феноменологический и нарративный подходы, которые позволяют выявить, какой смысл

(интерпретацию) получает конкретное событие. Это зависит не только от смыслов, разделяемых большим сообществом, но и от особенностей индивидуальной истории (смыслы, предпочитаемые в семье, организации и референтном окружении), а также от особенностей самой ситуации.

Для данной части исследования нами были применены следующие методики: анализ притчи (в метафорической форме в ней проявляется использование манипулятивной стратегии одним из персонажей, а также обсуждается вопрос доверия группы к руководителю); глубинное интервью с руководителями (направленное на различные аспекты вопроса доверия); методика «Проективная психометрическая оценка взаимодоверия в группе» Т. П. Скрипкиной (предназначенная для оценки взаимодоверия в группе) и просмотр мультфильма, сюжет которого напрямую не апеллирует к профессиональной деятельности руководителя, но косвенно помогает выявить манипулятивные стратегии. Все данные были подтверждены статистическими выкладками, использовались качественные и количественные методы обработки информации.

Делая вывод по проведенному эмпирическому исследованию, мы можем описать личностные профили руководителей бюджетных и бизнес-организаций.

Важным показателем, характеризующим руководителя в контексте его профессиональной деятельности, является стиль управления. Так, например, Р. Блейк и Д. Моутон предложили классификацию стилей управления, в основу которой легли направленности профессионала: «заинтересованность в людях» и «заинтересованность в задаче». На наш взгляд, эта классификация соотносится с преобладанием у управленца различных мотивов трудовой деятельности. Так, «заинтересованность в людях» соотносится с преобладанием в мотивационной сфере коммуникативного мотива, а «заинтересованность в задаче» – с преобладанием мотива преобразования и достижения. Соответственно, это представители бюджета с заинтересованностью в людях и представители бизнеса с заинтересованностью в задаче.

Кажется очевидным, что предприимчивость руководителя бизнес-организации выражена в большей степени, чем активность руководителя в бюджетной сфере. Руководители бизнес-организаций изначально привыкли полагаться только на собственные силы и способности, в том числе и финансовые, руководители бюджетных организаций ориентированы на поддержку извне. Руководители бизнес-организаций находятся в ситуации сильнейшей конкуренции, что не так характерно для руководителей бюджетных организаций. Различны миссия организаций, требования со стороны вышестоящего начальства, организационная культура и многое другое. Все это оказывает влияние на формирование определенных характеристик в структуре личности руководителей. Возможна и иная постановка проблемы: какие личностные характеристики присущи человеку, выбирающему, в какой сфере ему работать?

Для руководителей бизнес-организаций характерны следующие особенности: соревновательность, вовлеченность в работу, ориентация на результат, достижение цели любыми способами. Таким образом, можно предполагать, что интенсивная вовлеченность в работу, деятельность «на износ» руководителя бизнес-сферы обусловлены присущими ему стремлением к успеху, доминантностью, соревновательными мотивами, ориентацией на собственные интересы, что обуславливает зачастую использование манипулятивной стратегии в общении.

Для руководителей бюджетных организаций больше характерно: работа с проверенными людьми, важен фактор доверия в профессиональной деятельности, ситуации стабильности.

Мы полагаем, что подобные различия личностных особенностей руководителей бюджетных и бизнес-организаций обусловлены не только материальным аспектом их деятельности, но и разной степенью ответственности перед собой и сотрудниками за общее дело, степенью самостоятельности и зависимости от внешних факторов.

Заключительным этапом исследования стали разработка и апробация тренинга для будущих менеджеров «Манипуляции в бизнесе. Противостояние манипуляциям». На данный момент растущий дефицит квалифицированного персонала, наблюдаемый на большинстве местных рынков, подстегивает компании к регулярному обучению сотрудников, необходимому для поддержания конкурентоспособности предприятия. Для менеджеров же актуальным является повышение своей общенческой компетенции, в том числе изучение такого феномена, как «манипуляция», для умения противостоять ей или использовать в переговорах.

Во втором параграфе *«Теоретическое и методическое обоснование тренинга "Манипуляции в бизнесе. Противостояние манипуляциям" для студентов и оценка его эффективности»* описана программа тренинга и ее результаты.

В настоящее время в связи с экономическими и культурными преобразованиями в нашей стране особое значение приобретает глубокое и всестороннее знание психологических закономерностей, определяющих установки и поступки людей, а также грамотное использование методов психологических воздействий, осуществляемых в различных формах, с помощью различных средств и способов.

В связи с этим возникает вопрос об изучении использования манипулятивного стиля в профессиональной деятельности менеджера.

После проведения исследования особенностей в общении студентов, готовящихся к работе в бизнесе, и на основе полученных результатов нами разработана программа тренинга для студентов-менеджеров.

По результатам его проведения мы доказали, что специально организованное обучение (тренинг) «Манипуляции в бизнесе. Противостояние манипуляциям» для студентов, обучающихся профессиональной деятельности менеджера, способствует формированию

знаний о феномене «манипуляция», а также развитию умений конструктивного общения в манипулятивных ситуациях. Наша гипотеза о том, что эффективность благоприятного выхода из манипулятивных ситуаций у студентов будет намного выше после занятий, чем до занятий, подтвердилась. Также мы показали, что тренинг формирует у студентов-менеджеров навыки корректного психологического влияния, распознавания и успешного противодействия скрытому влиянию.

В **заключении** подводятся итоги исследования, подчеркивается теоретическое и практическое значение диссертационной работы, а также возможности применения полученных результатов.

По итогам проведенной работы можно сделать следующие **выводы**:

1. Изучение феномена «манипуляция» является актуальной и значимой проблемой в современной психологической науке, требующей дальнейшей разработки и углубления. Теоретический анализ существующих психологических подходов к определению манипуляции показывает, что данное явление может рассматриваться в двух аспектах: и как воздействие, и как сложноорганизованная манипулятивная деятельность. Под манипуляцией в управленческой деятельности мы понимаем вид психологического воздействия, характеризующийся субъект-объектным, скрытым характером воздействия, отношением к другому как к средству достижения целей организации.
2. Показана целесообразность и оправданность использования манипуляций. Иногда руководитель использует манипулирование другими для достижения полезного для всех результата. При этом он понимает, что поступает так потому, что не видит другого выхода. К тому же, зачастую, без манипуляции снижается психологическое качество управления.
3. Коммуникации в менеджменте являются связующим процессом основных функций управления. Отсутствие эффективных коммуникаций приводит к тому, что организация становится неуправляемой, поэтому налаживанию и осуществлению этих процессов посвящено значительное время в работе руководителя. Таким образом, управленческая деятельность является коммуникативной по своей природе. Весь функционал, который выполняет руководитель, характеризуется высоким разнообразием, обусловленным поставленными задачами, местами их осуществления, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне организации, быстрой сменой событий, людей и действий. Это приводит к тому, что руководители организаций зачастую прибегают к использованию манипулятивных стратегий.
4. Одним из значимых факторов использования манипулятивных стратегий руководителями является влияние современной российской деловой культуры, а именно непрерывное развитие бизнеса, высокая степень неопределенности, в которой существует современный бизнес, подбор новых сотрудников не по деловым качествам, а через личные знакомства,

ориентация на западный опыт, дефицит компетенций в современных организациях, ориентация на краткосрочные цели в ущерб стратегическим и т.д.

5. Выделены и описаны приемы манипуляций в управлении, основные типы манипуляторов – руководителей и манипуляторов – подчиненных, что позволяет использовать данную информацию при индивидуальной работе с руководителями. Для каждого типа мы выделили используемые им точки воздействия, а также наиболее эффективные способы защиты от их манипуляций.
6. В ходе диссертационной работы было установлено, что руководители бизнес-организаций (малый бизнес) ориентированы на использование в управлении манипулятивных стратегий. Привлекательность манипулятивных стратегий для некоторых современных руководителей связана с тем, что их применение дает возможность получить видимость некоторых достижений, что требует от руководителей поиска такой стратегии, которая бы гарантировала организации наиболее эффективное использование ресурсов и максимальную устойчивость в отношении внутренних и внешних рисков.
7. В настоящее время наблюдается преобладание низкого уровня доверия не только в рамках трудовых отношений, но и в целом недоверие на межличностном уровне. Исследование показало, что среди руководителей, использующих манипулятивные стратегии общения, преобладают руководители с низким доверием как к себе, так и в организации. Как правило, доверительные отношения не рассматриваются как ресурс, облегчающий или стимулирующий те или иные типы поведения, в том числе финансового. Более значимым фактором является взаимосвязанное с доверием чувство контроля обстоятельств. Также невысокий уровень доверия помогает обезопасить себя от различного рода ошибок и промахов в профессиональной сфере.
8. В диссертации представлены личностные профили руководителей бюджетных и бизнес-организаций. Для руководителей бизнес-организаций характерны следующие особенности: соревновательность, вовлеченность в работу, ориентация на результат, достижение цели любыми способами. Таким образом, интенсивная вовлеченность в работу, деятельность «на износ» руководителя бизнес-сферы обусловлены присущими ему стремлением к успеху, доминантностью, соревновательными мотивами, ориентацией на собственные интересы, что зачастую обуславливает использование манипулятивной стратегии в общении. Для руководителей бюджетных организаций более характерны: работа с проверенными людьми, важен фактор доверия в профессиональной деятельности, ситуации стабильности.
9. Эмпирическая часть работы показала результативность как количественных, так и качественных методов исследования: количественный опрос позволил выявить наиболее распространенные

стратегии в общении у руководителей как бизнес-организаций, так и бюджетной сферы, в то время как качественное исследовательское интервью стало способом понимания глубинных причин использования манипулятивных стратегий, для понимания смыслов, которые придают руководители отношениям с персоналом.

10. Результаты исследования позволили разработать и внедрить в практику подготовки будущих менеджеров тренинг «Манипуляции в бизнесе. Противостояние манипуляциям». Теоретической основой тренинга являются поведенческий и когнитивный подходы. Тренинг ориентирован на формирование знаний о феномене «манипуляция», понятий варварского, манипулятивного и цивилизованного взаимодействия; развитие умений конструктивного общения в манипулятивных ситуациях. Результат тренинга заключается в освоении участниками множества вариантов реагирования, набор стратегий и тактик противостояний манипуляциям.

**Основное содержание диссертации отражено
в следующих публикациях автора общим объемом 4,91 п.л.¹**

Публикация в издании, рекомендованном ВАК РФ

1. Арефьева, Н.С. Манипулятивные стратегии в профессиональной деятельности менеджеров [Текст] / Н.С. Арефьева // Инновации и инвестиции. – 2013. – № 8. – С. 99–101. – 0,4 п.л.
2. Арефьева, Н.С. Связь доверия и манипулятивного стиля общения в профессиональной деятельности руководителей [Текст] / Н.С. Арефьева // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2013. – № 6. – С. 368–369. – 0,5 п.л.
3. Арефьева Н.С. Проявление доверия и манипуляций в управлении [Текст] / Н.С. Арефьева, Н.В. Ключева // Психология и психотехника. – 2014. – № 2. – С. 131–138. – 0,8 п.л. (авторское участие 60 % – 0,6 п.л.).

Другие публикации

4. Арефьева, Н.С. Исследование феномена «манипулирования» в бизнес-среде [Текст] / Н.С. Арефьева // Социально-гуманитарный вестник юга России: научный журнал. – Краснодар: Премьер, 2010. – № 4. – С. 72–78. – 0,7 п.л.
5. Арефьева, Н.С. Манипуляции в бизнесе [Текст] / Н.С. Арефьева // Человек и мир: конструирование и развитие социальных миров: материалы III Всероссийской научно-практической конференции – Вып. 3: Социальный мир человека. – Ч. II. – Ижевск: ERGO, 2010. – С. 77–79. – 0,4 п.л.
6. Арефьева, Н.С. Манипулирование в бизнес-среде [Текст] / Н.С. Арефьева // Научно-практические исследования и проблемы современной молодежи: Труды II Международной молодежной научно-практической конференции. – Т. 1. – Елабуга; Казань: Изд-во Казан. гос. техн. ун-та, 2010. – С. 331–335. – 0,3 п.л.
7. Арефьева, Н.С. Специфика феномена «манипуляции» в управлении персоналом [Текст] / Н.С. Арефьева // Актуальные проблемы теоретической и прикладной психологии: традиции и перспективы: материалы Всероссийской научно-практической конференции, г. Ярославль, 19–21 мая 2011 г. – Ярославль: ЯрГУ им. П.Г. Демидова, 2011. – Ч. 3. – С. 461–462. – 0,3 п.л.
8. Арефьева, Н.С. Феномен «манипуляции» в управленческих функциях менеджера [Текст] / Н.С. Арефьева // Молодежь и общество: проблемы и перспективы развития: материалы II Международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов. – Ярославль: ЯФ МФЮА, 2011. – С. 8–10. – 0,38 п.л.
9. Арефьева, Н.С. Генезис термина манипуляция [Текст] / Н.С. Арефьева // Социология и психология: вклад в развитие личности и общества: сборник материалов III Международной заочной научно-практической

¹ Фамилия соискателя была изменена с Арефьевой на Никитинскую в связи с вступлением в брак

- конференции. – Краснодар: АНО ЦСПИ «Премьер», 2012. – С. 85–88. – 0,4 п.л.
10. Арефьева, Н.С. Исследование процесса манипулирования в профессиональной деятельности менеджера [Текст] / Н.С. Арефьева // Много голосов – один мир: сборник материалов Всероссийской молодежной научной психологической конференции. – Т. 1. – Ярославль: Изд-во НПЦ «Психодиагностика», 2012. – С. 17–18. – 0,33 п.л.
11. Арефьева, Н.С. Проблемы манипулирования в бизнес-коммуникациях [Текст] / Н.С. Арефьева // Гуманитарные технологии в современном мире: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Калининград, 2012. – С. 70–73. – 0,4 п.л.