

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»

На правах рукописи

НИКИТИНСКАЯ Наталья Сергеевна

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

Специальность 19.00.05 – «Социальная психология»

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата психологических наук

Научный руководитель

доктор психологических наук,
профессор

Клюева Надежда Владимировна

Ярославль – 2014

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФЕНОМЕНА «МАНИПУЛЯЦИЯ».....	14
1.1 Генезис феномена манипуляция.....	14
1.2 Виды манипуляций.....	38
1.3 Сравнение макиавеллизма, майевтики и игр с понятием манипуляции.....	48
1.4 Предпосылки манипуляций.....	53
1.5 Характеристика человека-манипулятора. Методы и механизмы манипулирования.....	65
Глава 2 КОММУНИКАТИВНАЯ ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ.....	88
2.1 Характеристика современной российской деловой культуры.....	89
2.2 Роль коммуникаций в менеджменте. Виды коммуникаций	93
2.3 Манипулирование в менеджменте организации.....	96
Глава 3 ФЕНОМЕН ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	112
3.1 Доверие как предмет социально-психологического исследования.....	112
3.2 Доверие как условие эффективной деятельности организации.....	114
3.3 Виды, функции, структура доверия в организации.....	121
Глава 4 ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ «ВЫЯВЛЕНИЕ МАНИПУЛЯТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ МЕНЕДЖЕРОВ».....	129
4.1 Выявление манипулятивных стратегий у руководителей и оценка уровня доверия к себе и в организации.....	129
4.2 Теоретическое и методическое обоснование тренинга «Манипуляции в бизнесе. Противостояние манипуляциям» для студентов и оценка его эффективности.....	
Заключение.....	188
Выводы	190
Список литературы.....	192
Приложения.....	207

ВВЕДЕНИЕ

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, V. 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 стрессоустой-

чивости, 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.

Глава 1.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ФЕНОМЕНА «МАНИПУЛЯЦИЯ»

1.1. Генезис феномена манипуляции

Для того чтобы проследить процесс становления манипулирования как объекта исследования, необходимо выявить сущность категории психологического воздействия, которое является родовым для категории манипулирования.

Категория психологического воздействия представляет собой одно из основных понятий прикладной методологии. Однако до сих пор недостаточно еще разработаны как само понятие, так и теоретический аппарат его описания.

Если воспользоваться толковыми словарями и попытаться установить, что же такое воздействие, в том числе и психологическое, то можно обнаружить, что под этим подразумевается «действие, направленное на кого-либо, с целью добиться чего-нибудь» [74, с. 18]. Вместе с тем опыт часто показывает, что в психологическом воздействии цели часто не ставятся, но результат, иногда менее желательный для воздействующей стороны, все же наблюдается.

Интересным представляется определение воздействия Г. А. Ковалева. Под воздействием он понимает «процесс..., который реализуется в ходе взаимодействия двух и более равноупорядоченных систем, результатом которого является изменение в структуре (пространственно-временных характеристиках), состоянии хотя бы одной из этих систем» [52, с. 35]. Необходимо отметить, что в данном случае использование соответствующей терминологии, по сути, не раскрывает понимание вопроса, а, наоборот, создает определенные трудности. Например, возникает вопрос о том, что понимается под равноупорядоченностью и можно ли считать отдельного человека или группу людей равноупорядоченными системами. Отсутствие четкого ответа на данный вопрос не позволяет в полной мере использовать это определение для выявления более узкого класса явлений –

психологического воздействия.

Ключевым в подходе к рассмотрению данного феномена для нас является положение, разработанное Ф. Энгельсом, в котором взаимодействие связывается с категорией «материи». «Взаимодействие – это то первое, что выступает перед нами, когда мы рассматриваем движущуюся материю...» [63, с. 112]. Исходя из существования нескольких уровней организации материи, воздействие между взаимодействующими объектами может рассматриваться в контексте того уровня организации материи, на котором оно происходит. И процесс, и результат взаимодействия на каждом из этих уровней протекает и проявляется в соответствии с законами, характерными для этого уровня организации материи. Человек, в соответствии с этим осуществляя взаимодействие с внешними факторами, может испытать физическое, химическое, биологическое, психологическое или социальное воздействие.

Человек постоянно испытывает психологическое воздействие со стороны внешних факторов, ведь любое внешнее воздействие, достигнув определенной величины, вызывает определенную реакцию в соответствующем анализаторе. Это вполне укладывается в трактовку психологического воздействия, встречающуюся в современной литературе, где чаще всего под воздействием понимается «целенаправленный перенос движения и информации от одного участника взаимодействия к другому» [81, с. 58]. Передача движения может осуществляться непосредственно в виде импульса или опосредованно – в виде комплекса сигналов, несущих сообщение о чем-либо и ориентирующих воспринимающую систему относительно смысла и значения этих сигналов.

Исходя из вышесказанного, нам представляется целесообразным считать воздействие психологическим, когда оно имеет внешнее по отношению к адресату происхождение и, будучи отраженным им, приводит к изменению психологических регуляторов конкретной активности человека. При этом речь может идти как о внешне ориентированной, так и о внутренне ориентированной активности. Результатом этого может быть изменение степени выраженности, направленности, значимости для субъекта различных проявлений активности.

Психологическое воздействие может рассматриваться и как процесс, приводящий к изменению конкретной активности, и как результат.

Таким образом, использованные нами при определении понятия психологического воздействия признаки представляются действительно наиболее общими, но в то же время позволяющими отграничить это явление от внешне сходных с ним. Ключевым отграничивающим моментом выступает изменение регуляторов активности на фоне отражения субъектом этого воздействия.

Таким образом, психологическое воздействие – это направленная передача информации от одного человека к другому с целью оказания изменения психологических характеристик, поведения и других особенностей партнера по общению [97, с. 113].

Воздействие может быть непосредственным (контактным), когда движение и заключенная в нем информация передаются в форме импульса движения (прикосновения, например), и опосредованным (дистантным), когда информация и закодированный в ней импульс движения передаются в форме комплекса сигналов, несущих сообщение о чем-либо и ориентирующих воспринимающую систему относительно смысла этих сигналов. По степени изменения в состоянии, поведении и личностно-смысловых образованиях субъекта, на которого направлено воздействие, можно судить о степени влияния на него воздействующего субъекта (или объекта).

Итак, необходимо отметить основные признаки психологического воздействия:

- это одна из двух сторон единого процесса взаимодействия;
- это одностороннее влияние, включенное в состав целостного взаимодействия;
- результатом воздействия выступают некоторые изменения в психических характеристиках или состояниях адресата воздействия [33].

Современные авторы выделяют виды психологического воздействия в зависимости от его стратегии.

Существуют несколько стратегий воздействия: императивная, развивающая и манипулятивная. Императивная стратегия не затрагивает глубинные структуры

личности, а поддерживает когнитивные структуры, хорошо действует в экстремальных ситуациях. Развивающая стратегия ориентирована на долгосрочный эффект, на изменение личности и осуществляется в процессе длительного диалогового контакта с человеком [85].

Третья из рассматриваемых стратегий – манипулятивная, на наш взгляд, представляет наибольший интерес, так как остается не замеченной тем, на кого манипулятивное воздействие было направлено.

Прежде чем говорить о манипулировании, необходимо обратиться к этимологии этого термина. Manipulus – латинский прародитель термина «манипуляция» – имеет два значения: а) пригоршня, горсть (manus – рука и ple – наполнять) и б) маленькая группа.

В первом значении данный термин употребляется в его технологическом смысле – как обращение с объектами со специальными намерениями, с особой целью, как ручное управление, как движение, производимое руками. Например, в медицине – осмотр некоей части тела с помощью рук или лечебные процедуры. Вплотную к указанному значению примыкает использование рассматриваемого термина непосредственно в технике. В первую очередь это искусные действия с рычагами, производимые руками. Сами рычаги при этом нередко называются манипуляторами. По мере усложнения механизмов манипуляторами стали называть искусственные заменители рук – специальные приспособления для сложного перемещения предметов с дистанционным управлением.

Обратимся ко второму значению термина «манипуляция», понимаемому как «маленькая группа людей». В этом значении термин появляется в Древнем Риме и обозначает небольшой, очень мобильный отряд воинов – манипулу. В истории военного искусства манипулярная фаланга занимала существенное место. «...Каждая манипула была численностью 120 человек. Одну манипулу составляли две центурии. Легион включал в себя 30 манипул. Каждая манипула держится плотной, цельной массой. Если где-то образуется сдвиг, прорыв, замешательство не охватывает все фланги, а прекращается у ближайшего интервала. Как только перед манипулой открывается брешь, она тотчас же передвигается по

направлению к фронту. Следовательно, манипулярный строй требует в высшей степени твердого и верного командования и неукоснительной дисциплины. Манипулярный строй не только дает возможности войску сохранять свою сущность, но и облегчает ее передвижение при неблагоприятных условиях местности. Что бы ни происходило по дороге, войско всегда встречает противника сомкнутым, непрерывным строем, не теряющим своего порядка...» [29, с. 98].

В приведенном отрывке можно увидеть черты манипулирования, широко применяемые в сегодняшней политической и общественной практике, особенно в период выборов, в рекламе и средствах массовой информации – подчинение, управление, лишение возможности выбора.

Прежде чем остановиться на признаках манипулирования, необходимо обратиться к истории разработки определения данного термина. В контексте конкретных задач и целей общения манипулирование людьми принимает вид коммуникативного воздействия, совершаемого осознанно или неосознанно, в зависимости от ситуации общения, отношения к партнеру. Каждый человек может осуществлять подобного рода воздействия, и личность в данном случае рассматривается с точки зрения наличия или отсутствия у нее соответствующих социально-психологических характеристик (социально-психологической компетентности, навыков общения, сенситивности и т. п.). Было бы неверно полагать, что психологические манипуляции с людьми есть открытие современного общества и связано лишь с функционированием средств массовой коммуникации. Переход к информационному обществу лишь способствует трансформации психологических манипуляций и переносу их применения из таких относительно ограниченных сфер общественной жизни, как политика, дипломатия, военное искусство, торговля, и некоторых ситуаций межличностного взаимодействия в область массового использования как технологии и идеологии социального взаимодействия и общения людей в современном обществе. То есть современные условия придали, по сути, информационно-психологическому воздействию и использованию психологических манипуляций в

коммуникационных процессах характер всеобщности.

Следует отметить, что европейская и американская культуры, по-видимому, более поздние в историческом плане пользователи в массовом масштабе такого острого психологического средства, как манипулятивное воздействие и психологические манипуляции [83]. Вероятно, именно недостаток исторического опыта, относительная молодость современной западной культуры и объясняют отсутствие у людей, включенных в ценности этой культуры, сформированной эффективной системы социально-психологической защиты от манипулятивного воздействия. В плане использования в социальном взаимодействии психологических манипуляций и достаточно умелого обращения с ними в различных сферах общественной жизни восточная культура имеет значительно больший исторический опыт. Манипулятивный подход там достаточно органично включен в искусство тайного управления противником, является философской, идейной основой и практикой дипломатии и политики. Искусство составлять поэтапный многошаговый план взаимодействия между людьми со скрытой от посторонних целью, применяя многочисленные хитрости и ловушки для достижения успеха, является с древнейших времен отличительной чертой мышления и поведения китайских государственных деятелей, дипломатов и военных.

Профессор В. С. Мясников, известный специалист по китайской истории и культуре, отмечая несомненную роль современных психологов в исследовании психологических манипуляций, в то же время акцентирует внимание на богатейшей исторической традиции их использования в восточной культуре. «Блестящие открытия современных психологов, – пишет он, – страдают одним, отнюдь не умаляющим их значения недостатком: нынешние психоаналитики и не подозревали, что они описали явление, бывшее в течение тысяч лет достоянием китайской философии. В системе ценностей китайской цивилизации то, что ныне названо «играми», было разработано и внедрено в повседневную жизнь еще за несколько столетий до начала нашей эры, причем ... стратагемность мышления и поведения – а именно это понятие эквивалентно понятию игры – относится к

характерным особенностям китайской цивилизации, достижениям ее философской и политической мысли. И только теперь начинают соединяться традиционные китайские научные представления о человеке и его возможностях с данными европейской науки» [70, с. 247].

В наиболее концентрированном виде, в лаконичной и метафорической форме манипулятивный подход описан около двух с половиной тысяч лет назад в «Трактате о военном искусстве», автором которого, как считается, является выдающийся китайский полководец и государственный деятель, известный под именем Сунь Цзы. В настоящее время специалисты полагают, что под литературно-философским псевдонимом Сунь Цзы выступал выдающийся полководец Сунь Бинь, живший в IV в. до н. э. в древнекитайском царстве Ци. Идеи этого трактата используются в настоящее время не только на Востоке, но и в развитых странах Запада, в частности, при организации и тактике ведения психологической войны и психологических операций, тайных и специальных операций, в деятельности спецслужб.

Следует отметить, что манипулятивный подход в межличностном взаимодействии присутствует не только в восточной культуре. С учетом конкретных исторических условий и традиционных ценностей других культур, он имеет свою специфичность, иные масштабы распространения и влияния на общественную и индивидуальную психологию, на национальные традиции различных стран.

Описание приемов манипулятивного воздействия на людей в процессе их взаимодействия нашло свое отражение в работах авторов различных стран и культур в разные исторические периоды.

Древние греки знали, что существуют способы влияния на сознание людей. Они даже создали риторику – особое искусство владения речью, которое помогает убедить в чем-либо аудиторию. Греки считали это искусство таким важным, что начинали обучать ему с детства. Древнегреческий философ Зенон выделял два вида риторики:

- риторику «открытой ладони», характеризующуюся стремлением к

убеждению оппонента путем аргументированного взаимоприемлемого обсуждения вопроса;

- риторику «сжатого кулака», ориентированную на достижение цели через использование различных средств принуждения, принятие решения через отрицание возможности компромиссов, применение провокационных, жестких приемов в полемике. Именно в рамках риторики «сжатого кулака» чаще всего использовались манипуляции, необходимые для «победы» над оппонентом.

В эпоху Возрождения появилась достаточно широко известная работа Никколо Макиавелли «Государь». «...Государю нет необходимости обладать всеми добродетелями, но есть прямая необходимость выглядеть обладающим ими. Дерзну прибавить, что обладать этими добродетелями и неуклонно им следовать вредно, так как выглядеть обладающим ими – полезно. Иначе говоря, надо являться в глазах людей сострадательным, верным слову, милостивым, искренним, благочестивым – и таковым быть в самом деле, но внутренне надо сохранять готовность проявить и противоположные качества, если это окажется необходимо... Итак, государь должен бдительно следить за тем, чтобы с языка его не сорвалось слова, не исполненного пяти названных добродетелей. Пусть тем, кто видит его и слышит, он предстанет как само милосердие, особенно благочестие. Ибо люди большей частью судят по виду. Так как увидеть дано всем, а потрогать руками – немногим» [62, с. 42].

Никколо Макиавелли важен потому, что он одним из первых теоретиков государства заявил, что власть держится на силе и согласии. Это хорошо видно из вышеприведенного отрывка. Также мы видим, что «Государь» должен вести непрерывно работу по завоеванию и удержанию подданных. Поэтому само явление манипуляции вплоть до недавнего времени обозначалось словом макиавеллизм. Некоторые авторы, например С. Г. Кара-Мурза, считают, что в области политической философии Макиавелли предвосхитил деятельность якобинцев во время Великой французской революции, которые осуществили грандиозную по своим масштабам манипуляцию массовым сознанием [45].

Идеи, связанные с отношением к манипулированию как воздействию,

продолжили и многие другие авторы. Нужно отметить, что на сегодняшний день это самый распространенный взгляд на проблему манипулирования людьми. Е. Л. Доценко определяет манипуляцию как воздействие, считая, что это ее родовый признак [34]. Наряду с основным определением манипуляции как «вида психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому побуждению другого человека к намерениям, не совпадающим с его актуальными существующими желаниями», он дает еще ряд упрощенных определений, которые в основном тоже характеризуют межличностную манипуляцию как вид психологического воздействия. Делает он это на основании анализа определения «воздействия» у Г. А. Ковалева и выделения основных признаков психологического воздействия:

- 1) это одна из двух сторон единого процесса взаимодействия;
- 2) это одностороннее влияние, включенное в состав целостного взаимодействия;
- 3) результатом воздействия выступают некоторые изменения в психических характеристиках или состоянии адресата воздействия.

Первым, кто попытался «вывести» манипуляцию за рамки обычного психологического воздействия, был А. У. Хараш. Согласно данному автору, коммуникативное воздействие возникает на базе развития у участников взаимодействия совместных коммуникативных установок [110]. Эта точка зрения подчеркивает, с одной стороны, интерперсональный характер природы психологического воздействия, с другой – наличие внутреннего, часто скрытого, контекста, делающего возможным проникновение психологического воздействия в сознание личности. Сам автор отводит ведущую роль коммуникативному воздействию в структуре общения, так как оно оказывается кульминационным моментом, непосредственно предшествующим образованию и преобразованию личности.

С А. У. Харашем солидарен С. Л. Братченко. Разрабатывая категорию «направленность личности в общении», он отмечает, что коммуникативная направленность, с одной стороны, включает в себя представления не только о целях общения, но и о его смыслах, средствах, желательных и допустимых

способах поведения в общении. Но с другой стороны, она – «совокупность более или менее осознанных личностных смысловых установок и ценностных ориентаций в сфере межличностного общения» [15, с. 37].

Смысло-ценностные отношения к общению являются внутренней структурой направленности личности, имеющей свое выражение в реальном поведении. Хотя автор манипулятивную направленность в общении и анализирует наряду с другими видами направленности (авторитарной, конформной, альтероцентристской и индифферентной), но представление о ней уже наполняется смыслами и ценностями общения, за которыми стоит отношение к себе, к другому и к общению в целом.

Однако определяет манипулирование С. Л. Братченко все-таки через категорию «воздействие». «Манипулирование – это один из способов целенаправленного воздействия одного человека (манипулятора) или группы людей на другого (других), при котором влияние осуществляется, прежде всего, в интересах манипулятора и предпочтительно незаметно для объекта манипулирования» [16, с. 19]. Обращает на себя внимание акцентирование автором целенаправленности манипулятивного воздействия, которая, хоть и подразумевалась предыдущими авторами, но не вычленялась в качестве одного из критериев выделения манипулятивного воздействия из других видов воздействий.

Вторая отличительная особенность определения манипулирования С. Л. Братченко заключается в том, что он не настаивает на «скрытности» манипуляций, которые осуществляются, прежде всего, в интересах манипулятора. Исходя из этого, можно предположить наличие случаев, когда они используются в интересах объекта манипуляций. Наконец, манипулирование, согласно С. Л. Братченко, может принимать и более открытые формы (например, цинично-явный шантаж). Однако и данный автор пытается вывести манипулирование за рамки психологического воздействия, считая, что оно представляет собой весьма сложный с психологической точки зрения способ общения.

Таким образом, можно согласиться с анализируемыми работами в том, что манипуляция может выступать как психологическое воздействие, вплетенное в

реальный коммуникативный акт и тесно связанное с целью общения. Однако к нему оно не сводится. Манипуляция – более сложное явление, которое может принимать и другие формы. Большинство авторов склоняется к тому, что манипуляции осуществляются скрыто, неявно, считая это определяющим признаком данного явления. За исключением, пожалуй, С. Л. Братченко, с точки зрения которого манипуляция осуществляется незаметно для объекта манипулирования. Однако и он согласен, что манипуляция – это эксплуатация одного человека другим [15].

Следующий важный признак – наличие контроля. Причем некоторые авторы [88, 61, 65] считают его одной из важнейших, хотя и не определяющих характеристик. Как ни парадоксально, несмотря на акцентирование внимания «на использовании другого в качестве вещей, объектов», мало кто считает, что за этим стоит такое же объектное отношение к людям вообще. Вероятно, поэтому по признаку «получение выгоды для себя», т. е. самой нравственной оценки явления, можно наблюдать «разброс» позиций от полного признания необходимости манипуляций до полного отрицания возможности их использования, характерного для гуманистической психологии, рассматривающей манипуляцию как нарушение прав человека на свободное самовыражение.

В целом же складывается впечатление, что большинство отечественных психологов предпочитают занимать промежуточную позицию и манипуляции ими признаются необходимыми, даже приносящими пользу, но в определенных ситуациях, прежде всего, в отношениях «родитель – ребенок», «учитель – ученик» и даже в практической деятельности психологов [34, 35].

Обобщая существующие точки зрения на феномен манипулирования, определим свою позицию.

Манипулирование людьми может рассматриваться как использование другого человека в своих целях, для получения собственной выгоды. Другой человек в этом случае превращается в объект, овеществляется, обесценивается. Психологический смысл манипуляции состоит в том, чтобы контролировать поведение людей, управлять ими, получать над ними власть или преимущества за

счет ограничения их свободы, создания такой ситуации, в которой объект манипулирования вынужден вести себя выгодным для манипулирующего образом, не имея выбора или не осознавая его.

Таким образом, цель манипуляций – скрывая свои истинные намерения, побудить другого человека к совершению определенных действий, к изменению ценностных установок, представлений и мнений и т. п., одновременно сохраняя у него иллюзию независимости, самостоятельности принимаемых решений или действий. Иными словами, побудить человека к тому, чего он делать не хочет, отвлечь от того, к чему он стремится, но при этом создать у него уверенность, что он действует по собственной воле.

В то же время необходимо отметить, что существует не только деструктивное влияние при использовании манипуляций. В педагогической деятельности, в управлении и других сферах зачастую возможно и положительное влияние использования манипулирования. Возьмем, например, родителей, использующих истории и сказки на протяжении тысячелетий для передачи знаний и влияния на молодое поколение во избежание ошибок совершенных предками. Басня о мальчике, который кричал «волк», окажет большее влияние на ребёнка, чем просто отругать его за ложь. Другой пример: начальнику необходимо, чтобы вы выполнили определенную работу. Но он не хочет кричать, приказывать, т. е. быть злым начальником. В это время он манипулирует вами, применяя похвалу, возможно лесть, улыбку.

С точки зрения ценностно-смыслового подхода (Абакумова И. В., 2003; Белоусова А. К., 2002; Бодалев А. А., 1996, 2000; Братченко С. Л., 1997; Рюмшина Л. И., 2004 и др.) манипулирование предстает как обесценивание себя, другого и общения. Определяющий его признак – получение выгоды для себя за счет другого, не осознающего это. Манипулирование – очень сложный феномен, что предполагает соответствующий подход к его описанию и учет трех составляющих (манипулирующего, манипулируемого, условий, или внешних обстоятельств, включая и саму манипуляцию). Только целостный комплексный подход может позволить понять данное явление, которое может рассматриваться

в двух аспектах: и как воздействие, и как сложноорганизованная манипулятивная деятельность.

В настоящее время можно обозначить сформировавшиеся в науке несколько методологических подходов, в которых феномен «манипуляция» понимается по-разному. Разные 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 D. Howe [150]. Данная типизация основана на двух критериях:

- признанию или непризнанию нормы;
- стремлению к балансу (гомеостазу) или изменению (преобразованию).

На основании данных критериев были выделены 4 методологии социального знания: функционалистская, гуманистическая, рефлексивная и революционная. Каждая из них определяет критерии эффективности психосоциальной помощи. На примере манипуляций можно более четко дифференцировать эти подходы (табл. 1).

Таблица 1

Типы методологий социального знания

Общество – субъективная реальность, а любые нормы – предмет критического осмысления	Изменение и трансформация		Общество – объективная реальность, а его нормы могут быть правильным или нет, но они необходимы
	Рефлексирующие радикалы: те, кто пробуждает рефлексию, формирует готовность признать	Радикальные структуралисты: революционеры – те, кто знает, что	

	разные точки зрения и найти путь их сосуществования (экзистенциалисты, логотерапевты)	действующие нормы неверны, и стремятся найти иные, правильные нормы	
	Гуманисты: те, кто достигает баланса с собой (Роджерс, Маслоу)	Функционалисты: те, кто приводит в соответствие человека и его окружение (психоанализ, бихевиоризм, системный подход, экологический подход)	
	Регуляция и стабильность		

В первую очередь, данные методологии отличаются пониманием источников развития манипулятивного поведения, а значит, и отношением к тому, кто несет ответственность за появление и следование манипулятивным установкам. Если в функционалистском или революционном подходах к понятию «манипуляция» применимо определение «злостная», то в гуманистическом или рефлексивном подходах манипуляция оценивается как болезненное состояние, требующее внимания и лечения.

Функционалистский подход направлен на то, чтобы научить нас противостоять манипуляции, тогда как другие подходы признают, что нами манипулируют ровно настолько, насколько мы сами манипулируем другими, и в первую очередь отвечают на вопрос: «Как перестать быть манипулятором?», – хотя дают на него разный ответ.

Также внутри одного подхода существует несколько теорий и практик понимания и преодоления манипуляций.

1. Рефлексивная методология сосредоточена на рационализации понимания источников манипуляции: стереотипы мешают человеку вести себя спонтанно, проработки чувств недостаточно – важно преодолевать свои установки в восприятии поведения людей. Рефлексивный подход адресован людям,

способным стать самостоятельными и ответственными за свой выбор и свою жизнь. Такой посыл рефлексивной методологии становится и ее силой, и ее слабостью. Не все могут добиться такой степени субъектной позиции – не все хотят занимать такую позицию. Для представителей рефлексивной методологии нежелание достигнуть такой позиции становится источником манипуляции, а для представителей гуманистического подхода – это всего лишь выбор человека в пользу того или иного образа жизни.

Если гуманистическая и функционалистская методологии определяют возможность жить без манипуляции, то рефлексивная методология исходит из невозможности преодолеть манипуляции раз и навсегда. Манипуляция не кажется злом – это артефакт социальной жизни человека, зафиксированный в нормах, культуре, науке и т. д. Однако рефлексивный подход исходит из идеи необходимости предоставить человеку выбор: понимать или не понимать, вести себя только манипулятивно или время от времени вырываться из привычного круга манипуляции.

Основным способом преодоления манипуляций становится обращение к ценностям и смысложизненным ориентациям человека. Внутренний аудит этических основ поведения становится основой преодоления манипуляций. Основным профессиональным приемом рефлексивной практики становится витализация (жизнь ради жизни) и опыт действия: жизнь не стоит на месте, и только в действии и понимании своих ошибок состоит жизнь. Нет смысла стремиться только к чему-то конечному: счастливой свадьбе, окончанию школы, получению большой суммы денег, покупке дома или машины, – смысл состоит в процессе движения к достижениям. Часто основной стратегией рефлексивного подхода становится ожидание – нужно время, чтобы возникло понимание, сформировалось нечто альтернативное манипуляции.

Особое место в рефлексивном подходе к манипуляции занимает тема свободы и зависимости. Если в функционалистском подходе зависимость встроена в семейные сценарии, то в рефлексивном – в те макросоциальные явления (войну, революцию, тиранию, экономическую стагнацию, катастрофу,

массовую культуру и т. д.), которые ставят человека перед выбором: внутренняя свобода или подчинение правилам.

Рефлексивный подход призывает видеть мир, не закрывать глаза на ограничения и табу, которые продуцируются социумом и политикой, но находить способы преодолевать эти ограничения и развиваться по пути все большего понимания жизни. По большей части рефлексивный подход адресован самим специалистам – их табу и ограничениям, установками и правилам, в которых, следуя рефлексивному подходу, важно сомневаться и понимать их ограничения.

2. Радикальная (революционная) методология основана на понятиях «автоматическое знание» и «автоматическое чувство»: то, что знают и чувствуют все то, что закрыто для анализа, то, что становится удобным инструментом в манипулировании общественным сознанием. Манипуляция – повседневное проявление неравенства людей, значит, существует только один способ справиться с манипуляцией – бороться с неравенством.

Стереотипы и культурные предписания в данном подходе отражают выгоду властных институтов. Если в рефлексивном подходе любая власть вне морали, то в революционном подходе сохраняется вера в справедливость. Если в рефлексивном подходе существует понимание, что бывает «стереотип на стереотип» (принцип «принимаю тебя таким, какой ты есть» можно реализовать и таким образом, что это станет манипуляцией), в революционном подходе есть четкое видение правильных и неправильных поступков, идеала и образа мира, живущего вне манипуляций.

Основной профессиональной техникой революционного подхода становится борьба: посредством адвокации (обращения в суд, лоббирования поправок к законам и т. д.) или посредством проведения акций протеста. Убежденность в равенстве всех и праве каждого на доступ к социальным благам – прочная основа профессионализма, в том числе и противостояния манипуляциям.

3. Гуманистическая методология сфокусирована на работе с чувствами: понимание и принятие своих переживаний, вдумчивое отношение к миру эмоций становится важнейшим условием преодоления манипуляции (табл. 2). По мнению «гуманистов», люди обращаются за помощью с целью изменить поведение,

однако первым шагом к изменению становится работа над своими чувствами. Опыт актуализирующего поведения складывается как из выражения своих чувств, так и из осознания того, что мешало их свободному проявлению. Осознание препятствий направляет человека к выработке приемов выражения чувств даже в тех случаях, когда это затруднительно. Например, та или иная форма творчества становится способом выразить свой гнев или страх, если выплеснуть эти чувства непосредственно не удастся.

Таблица 2

Условия преодоления манипуляций

Конструктивное чувство – насыщает человека энергией, активизирует к решению проблем	Деструктивное чувство – отличается цикличностью и изматыванием человека	Проявления деструктивных чувств в поведении
Любовь – понимание и принятие, сопереживание, умение прощать, привязанность, баланс интимности и уважения границ	Вина – на первой стадии человек обвиняет себя: «Я тебе всю жизнь испортил», а затем начинает думать: «Ты мне всю жизнь испортил»	Уничтожения (в адрес другого человека или себя). Самобичевание. Принятие чужих проблем за свои. Игнорирование своих проблем. Сверхзадачи (стремление прыгнуть выше головы)
Гнев – умение выразить свое недовольство, защита своих границ и прав в случае их нарушения	Ненависть, брезгливость, раздражение – невозможность выразить свой гнев приводит к тому, что человек выпускает свое недовольство понемногу: шпильками, уколами и т. д.	Отказ в телесном контакте, чрезмерная дистанция или, наоборот, нарушение дистанции. Немотивированная агрессия, нанесение ущерба себе и/или окружающим
Страх – знание своих возможностей и ограничений, их принятие, принятие того, где заканчивается возможность контроля	Тревога – вызвана стремлением все взять под контроль, исключить случайность	Инвалидизация окружающих. Опора на оккультизм. Жесткие установки, стереотипы
Горе – принятие самостоятельности, необходимости «платить» за любовь и привязанность: когда любишь, всегда обрекаешь себя на утрату	Утрата – болезненная сосредоточенность на том, как все было БЫ, если бы утраты не случилось	Предписание чувств и действий («Должен радоваться», «Не расстраивай маму»). Непринятие (игнорирование) телесности, своей и других

Одним из ярких представителей гуманистического подхода можно считать Э. Шострома. Многие актуальные проблемы психосоциальной помощи (сопровождение принимающих семей, работа с детьми из закрытых институтов,

помощь детям и подросткам с девиантным поведением) требуют привлечения именно гуманистического подхода в работе с манипулятивным поведением.

Гуманистический подход, в первую очередь, направлен «на себя», а потом «на другого». В отличие от функционалистского подхода, гуманистический предлагает разнообразные технологии преодоления манипуляций в отношениях с самыми близкими людьми, и в первую очередь собственных манипуляций. Предложенные гуманистами (К. Роджерсом, Ш. Бюлер, Э. Шостромом и др.) технологии заимствуются современными представителями функционалистской методологии, однако цель гуманистической и функционалистской парадигм продолжают различаться: если в функционализме баланс достигается за счет компромисса между обществом и человеком, в гуманистическом подходе человек развивается внутри себя, углубляется в свой внутренний мир и достигает баланса с помощью понимания и принятия себя.

4. Функционалистская методология включает много разных теорий и практик для понимания сути манипулятивного поведения: от теории психологических защит, традиции которой сложились в психоанализе, до более сложных конструкций семейных отношений, выработанных системным подходом. Один из самых простых и доступных неспециалисту подходов был сформирован на основе рассмотрения четырех основных типов поведения в конфликтной ситуации: агрессивной реакции, ухода, манипуляции и уверенного поведения.

На основе данной типизации создано много тренингов уверенного поведения для различных жизненных ситуаций. Суть тренинга состоит в развитии уверенного поведения с помощью таких техник, как, например, «Заезженная пластинка» (когда Вы преследуете свою цель и не даете сбить Вас с пути к ней никакими приемами); «Напускание тумана» (когда Вы мягко уходите от напора окружающих) и др. В ходе тренинга участники убеждаются в том, что собственное достоинство основывается на признании своих прав и прав другого человека.

Особо не вдаваясь в тонкости манипуляций, авторы предлагают человеку репертуар приемов предотвращения манипуляций. В такой технологичности подхода есть как свои минусы, так и свои плюсы. Подход понятен и удобен в

пользовании, он не перегружен анализом причин манипулятивного поведения, однако он рассчитан на решение проблем в дальнем кругу общения: не так легко применить эти технологии общения с близкими людьми.

Один из подходов в данной методологии системный (экологический) подход. В противоположность тренингам ассертивности он заложил традицию детального анализа разных типов манипуляций. Достаточно вспомнить разнообразие сценариев и игр, которые представлены в работах Э. Берна и его последователей. Кроме того, системный подход направлен на манипуляции в самом близком кругу общения человека – в его семье. Источником манипуляции становятся сбои семейных систем: созависимость, противоречивые послание родителей своим детям, союзы членов семьи и т. д. Системный подход, сосредоточенный на анализе семейной истории, гораздо лучше диагностирует манипулятивные сценарии, чем вырабатывает иной вариант поведения. Однако выявления и последующего понимания оказывается недостаточно – многие причины, выявленные в системном подходе, не могут быть устранены, а одного осознания причин оказывается недостаточно для преодоления манипуляций.

Манипуляция может быть остановлена извне – вашим ассертивным поведением или компетентностью в области психологических сценариев, но носитель манипуляции не перестанет манипулировать в целом: не сумев проиграть сценарий с вами, манипулятор найдет других людей, чтобы попробовать свои силы на них. Этот очевидный факт свидетельствует о главном ограничении функционалистской методологии – трудности обращения к личности того, кто манипулирует.

Таким образом, мы можем сравнить данные подходы по таким главным критериям, как: источники и суть манипуляции, способ и развитие поведения, альтернативного манипуляции. Данные для сравнения указаны в табл. 3 и 4.

Сравнение функционалистского и рефлексивного подхода

<i>Критерий сравнения</i>	<i>Функционалистский</i>	<i>Рефлексивный</i>
Источник манипуляции	Семейное воспитание, сценарий, усвоенный ребенком из-за противоречивых установок воспитателя	Давление среды, те предписания, которые общество навязывает человеку
Суть манипуляции	Повторение одного и того же сценария, невозможность разрушить стереотип поведения	Подмена желаний социально одобряемыми устремлениями
Поведение, альтернативное манипуляции	Уверенное (ассертивное) поведение. Подчиняется рациональным целям, помнит о реальной выгоде и конструктивной мере успеха. Жизнь в согласии с социумом	Рефлексивное поведение. Способность противостоять давлению среды
Способ развития актуализирующего поведения	Тренинги уверенного поведения, основанные на распознавании манипуляций и рационализации поведения человека	Экзистенциальные практики, обращение к активизации смысложизненных ориентаций
Сколько нужно времени для преодоления манипуляций	Некий конкретный период времени	Вся жизнь – источники манипуляций развития

Таблица 4

Сравнение гуманистического и революционного подхода

<i>Критерий сравнения</i>	<i>Гуманистический</i>	<i>Революционный</i>
Источник манипуляции	Запреты на чувства и выражение чувств, сложившиеся в культуре, общее игнорирование мира эмоций, присущее ряду культур	Манипуляция – повседневно воплощение дискриминации и неравенства
Суть манипуляции	Подмена конструктивных чувств деструктивными	Следование дискриминационным установкам, распоряжение жизнью других, постоянное вмешательство в жизнь других
Поведение, альтернативное манипуляции	Актуализирующее поведение. Спонтанное, основанное на выражении чувств, аутентичности своему состоянию. Жизнь во внутреннем согласии с собой	Свобода. Практика, направленная на оптимизацию доступа людей к их правам, в радикальном варианте – практики неповиновения
Способ развития актуализирующего поведения	Тренинги чувств, выражения своих переживаний, проработка табуированных чувств и тем	Осознание дискриминационных установок, расширение представлений об источниках неравенства и формирование основ антидискриминационной практики

В отечественной теории и практике психологической помощи главенствующее место занимает функционалистский подход в его разнообразных проявлениях. Остальные подходы по разным причинам остаются на обочине их развития.

Одной из последних работ отечественных авторов является попытка Н. И. Козлова выделить подходы к рассмотрению феномена «манипуляции»: психотерапевтический, социальный и морализаторский [54].

1. Психотерапевтический подход в первую очередь отслеживает, как использование манипуляций влияет на душевное здоровье манипулятора и тех, кто его окружает. Один из авторов, относящихся к данному направлению, Э. Шостром [119]. Для него манипулятор – это тот, кто себя или свое представляет не тем, что есть. Кто преувеличивает или преуменьшает, приукрашивает или очерняет, скрывает или придумает для того, чтобы получить личные или социальные выигрыши. Эверетт Л. Шостром, естественно, был не единственным психологом, рассматривающим манипуляции с психотерапевтической точки зрения. Эрик Берн вместо понятия «манипуляция» использовал понятие «игра», понимая под этим «серию следующих друг за другом скрытых дополнительных трансакций с четко определенным и предсказуемым исходом. Это серия ходов, содержащих ловушку, какой-то подвох». По Берну, «игры являются неотъемлемой и динамичной частью неосознаваемого плана жизни или сценария каждого человека». С позиции психотерапевта Берн отмечал, что игра – только суррогат подлинной близости, но он никогда не настаивал, что человеческая близость – высшая ценность всегда и во всех ситуациях.

2. Социальный подход интересуется тем, какие и когда манипуляции социально (житейски и делово) оправданы и полезны, а какие и когда – не оправданы и вредны. Самое простое и понятное определение манипуляций в этом русле дает А. П. Егидес: «Манипуляция – это скрытое принуждение в ущерб другому и во благо себе» [13, с. 28]. В данном случае автор никаким образом не настаивает, что манипулирование как-то убивает творческое начало в человеке,

напротив, он часто отмечает, насколько искусно и исключительно творчески, можно сказать радостно, профессиональные манипуляторы «расправляются» с теми, кто этим искусством не владеет. В целом, относясь к манипуляции негативно, автор четко формулирует, что считает возможным, оправданным и даже необходимым ответное манипулирование, достойный и жесткий ответ на применение манипуляции в вашу сторону со стороны не очень честных людей. Очень похожую позицию занимает В. Н. Панкратов, формулируя, что «уловкой-манипуляцией в общении называется всякий прием, с помощью которого хотят облегчить общение для себя или затруднить его для оппонента» [76, с. 89].

3. Морализаторский подход не интересуется ни деловыми последствиями манипуляций, ни влиянием использования манипуляций на душевное здоровье человека; в этом подходе просто, без всяких обоснований утверждается, что манипуляции – это плохо. Плохо, потому что это не соответствует морали, а кто этого не понимает, тот сам аморальная личность. Данный подход можно выразить в определении Е. Л. Доценко, которому принадлежит следующая формулировка: «Манипуляция – один из видов воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями» [33, с. 40]. Менее удачным представляется взгляд на манипуляции Е. Н. Волкова. Он дает следующее определение: «Манипулирование – это психологическое насилие, то есть такое воздействие на сознание и органы чувств человека со стороны другого человека или группы людей, которое побуждает его действовать в соответствии со скрытыми целями и интересами манипуляторов, тщательно скрываемыми от жертвы, особенно на первых этапах вовлечения ее в ловушку» [34, с. 46]. Это определение излишне нагружено оценочным компонентом: очевидно, что слова «насилие», «жертва», «ловушка» на неосознаваемом уровне вызывают эмоционально негативную реакцию, с другой же стороны, явного осуждения манипулирования в определении вроде бы и нет [34]. В итоге сам Козлов выводит для себя следующее определение: «Манипуляция – это искусное воздействие, приводящее к хорошо предсказуемому результату» [54, с. 105].

В настоящее время большинство ученых сходятся к единой мысли о том, что существуют три наиболее важные концепции манипулирования. Это учение Антонио Грамши о гегемонии, психологическая доктрина, содержащая основы психоанализа и бихевиоризма, а также концепция социодинамики культуры [6]. Концепция А. Грамши рассматривает человека общественного, а не отдельную личность и не малые группы. Действующим лицом здесь являются массы, классы, социальные слои, сферы деятельности, государство. Манипуляция рассматривается через призму теории «героев» и «толпы» как внутри отдельного государства, так и в глобальных масштабах.

Иначе подходит к вопросу манипуляции сознанием доктрина, базирующаяся в рамках наук о психологии и психике (психология личности и социальная психология, психоанализ). Важной основой послужило и учение о высшей нервной деятельности (особенно теория условных рефлексов) физиолога И. П. Павлова. В этой обширной области знания при выработке собственно доктрины программирования поведения человека приоритетность к 50-м годам нашего века получил психоанализ З. Фрейда и развиваемый его последователями. С конца XIX века Г. Лебон и В. М. Бехтерев акцентировали внимание на значении внушения в общественных процессах. В. М. Бехтерев в исследованиях делал акцент на манипуляции сознанием, поскольку оно представляет собой вторжение в сознание без непосредственного участия в этом акте субъекта. В этом принципиальное отличие внушения от убеждения [60].

Бихевиоризм поднялся от простых механистических аналогий к понятиям кибернетической машины в рамках необихевиоризма (Б. Скиннер). В данном контексте Э. Фромм делает вывод о том, что психология Скиннера – это наука манипулирования поведением, где основной целью выступает – обнаружение механизмов «стимулирования», которые помогают обеспечивать необходимое «заказчику» поведение [109]. Концепция бихевиоризма констатирует, что в кибернетическую эру личность все больше и больше подвержена манипуляции, различные общественные отправления (работа, потребление, досуг и т. п.) человека манипулируются с помощью рекламы и идеологий. На основе оценки

данной концепции констатируется, что человек утрачивает свою активную, ответственную роль в социальном процессе; становится «отрегулированным» и обучается тому, что любое поведение, действие, мысль или чувство, которое не укладывается в общий план, создает ему большие неудобства; фактически он уже есть тот, кем он должен быть. Если человек пытается быть самим собой, то ставит под угрозу свою свободу и даже жизнь; в демократических обществах – возможность продвижения или риск потерять работу и, пожалуй, самое главное, риск почувствовать себя в изоляции, лишенным коммуникации с другими.

Социокультурные концепции базируются, прежде всего, на исследованиях в области социодинамики культуры [67]. Данная концепция базируется на движении элементов культуры (как большой системы), которой можно управлять: регулировать потоки так, чтобы побуждать «потребителей» культуры к какому-либо типу поведения. Некоторые программы предполагают специальные усилия по формированию культурной среды, подготовки адресата к восприятию манипулирующих сообщений, «изготовление» мишеней и желаний. В современных обществах культура часто предстает как мозаика случайных понятий и ценностей. Мозаичная культура и сконструированная для ее воспроизводства новая школа («фабрика субъектов») произвели нового человека – «человека массы». Любая попытка манипуляции сознанием требует, как говорят, «подстройки» к аудитории. Для этого нужно определить ее культурный профиль, язык, тип мышления, характер восприятия сообщений. Такие данные и представляет социодинамика культуры. Технологически более совершенные программы манипуляции предполагают не просто «подстройку», а уже специальные усилия по формированию культурной среды, подготовки адресата к восприятию манипулирующих сообщений, формирование таких мнений и желаний, которыми можно управлять.

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

Для дальнейшей работы подытожим признаки, претендующие на то, чтобы войти в определение манипуляции, которое мы будем использовать как базовое в нашей работе:

- 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, а также
- 5) мастерство в осуществлении манипулятивных действий.

Таким образом, в данной работе мы будем придерживаться 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.

Конкретизируем в рамках данной работы 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.

1.2 Виды манипулирования

В психологической литературе наиболее популярно выделение различных видов манипуляций. Самое популярное разделение базируется на том, какое влияние манипуляция оказывает на адресата воздействия. В этом случае манипуляции подразделяются на злокачественные (деструктивные) и добродетельные (конструктивные) [26].

Так, выделяя «негативную» и «добродетельную» манипуляцию, Р. Р. Гарифуллин определяет последнюю как «совершающуюся из благих побуждений», «совместимую с общечеловеческими ценностями». Сюда он включает элементы манипуляции в психотерапии, которые давно были описаны в

классической литературе по психотерапии в качестве «замаскированного или косвенного внушения», манипуляции по отношению к врагу как метод воспитания и т. д. [26, с. 10].

Автор также заявляет, что он является основателем особого направления в психотерапии, «манипуляционной психотерапии», которая отличается тем, что пациент оздоравливается путем «искусственного введения его в заблуждение» [26, с. 10]. Особое внимание Р. Р. Гарифуллин уделяет этапу разоблачения заблуждений и иллюзий, который имеет место после манипуляционной психотерапии, и отмечает тот факт, что подходить к нему нужно крайне осторожно.

Ю. А. Ермаков также отмечает, что «не всегда манипуляции обладают для людей только отрицательным значением, связанным исключительно с нанесением ущерба их сознанию и личной жизни» [35, с. 65]. По мнению Г. Л. Балла и М. С. Бургина, определение манипуляции следует распространять на те часто встречающиеся в социальной и педагогической практике ситуации, когда «субъект воздействия искренне стремится к благу реципиента (т. е. желает блага и для него), но при этом сам решает, в чем должно состоять такое благо» [9, с. 56]. Данное определение дает возможность рассмотреть феномен манипуляции в новом ракурсе, акцентируя внимание на позитивной стороне воздействия. Е. Л. Доценко предложил классифицировать манипуляции по содержательному критерию и в результате выделил манипуляцию образами, конвенциональную и операциональную, предметную, личностную и духовную манипуляции (подробно см. табл. 5). Автор акцентирует внимание на том, что эти виды следует рассматривать как различные механизмы, которые могут сочетаться, дополнять друг друга, усиливая суммарный эффект воздействия [34].

Основные виды манипуляций и обеспечивающие их механизмы

<i>Виды манипуляций</i>	<i>Основной действующий агент</i>	<i>Способы побуждения</i>	<i>Мишени</i>	<i>Автоматизмы</i>
Манипуляция образами	Образ	Прямая актуализация мотива	Желания, интересы	Межмодальные ассоциации, релевантность образа мотиву, намеченному в качестве мишени воздействия
Конвенциональная	Социальные схематизмы: сценарии, правила, нормы	Создание ключевых раздражителей, определяющих особенность ситуации общения (роли, сценарии и т. д.)	Готовые образцы поведения	Социально заданные и индивидуально усвоенные программы жизни, принятые человеком сценарии поведения и т. д.
Операциональная	Операциональные схемы деятельности, их инерция, привычки, логика исполнения	Толчок, придание ускорения, разгон, вработывание, привыкание	Способы поведения, структура деятельности	Инерция, стремление к завершению
Предметная	Когнитивная схема, внутренняя логика задачи, стандартное умозаключение	Намек, постановка задачи, имитация процесса решения проблемы	Познавательные процессы, когнитивные установки	Управляемое умозаключение, снятие когнитивного диссонанса
Ориентированная	Поступок, принятие решения	Актуализация внутриличностного конфликта, имитация процесса принятия решения	Мотивационные структуры	Автоматизмы – принятие ответственности за выстраданный в сомнении выбор
Манипуляция духовностью	Поиск смысла	Актуализация существующих смыслов и ценностей, подталкивание к смысловой дестабилизации и переоценке ценностей, имитация процесса поиска смысла	Отношения между мотивами, смыслы	Способы совладания со смысловой дезориентацией и заполнение смыслового вакуума

Следующим основанием для классификации является степень осознанности использования приемов манипулирования.

А. Эндмюллер и Т. Вильгельм под манипуляцией понимают сознательное или неосознанное использование некорректных и нечестных форм поведения. Манипуляция не всегда предполагает сознательное использование хитроумных тактик. Часто мы сами не отдаем себе отчет в том, что осуществляем манипуляции. Например, попыткой неосознанной манипуляции могут быть слезы или взывание к жалости. Разумеется, манипулятор хочет чего-то достичь, но не всегда он целенаправленно выбирает подходящее средство манипуляции, которое помогает ему добиться цели. Кроме того, нередко в нашу аргументацию вкрадываются ошибки, благодаря которым мы манипулируем своими оппонентами, не отдавая себе отчета в том, что используем ложные аргументы и влияем на своих собеседников некорректным образом [116, с. 235–248].

В. В. Знаков также считает, что следует различать манипуляцию, осознаваемую и не осознаваемую самим манипулятором. Осознаваемая субъектом манипуляция может быть социально желанной или, наоборот, неодобряемой. В первом случае речь идет о манипуляции, которую человек совершает из лучших побуждений, желания помочь ближнему, во втором – манипуляция направлена исключительно на получение собственной выгоды. Иногда человек должен манипулировать другими для достижения полезного для всех результата. При этом он понимает, что поступает так только потому, что не видит другого выхода. Примером такой манипуляции может служить мама, которая уговаривает дочерей надеть в прохладную погоду пусть менее красивую, но более теплую одежду. «Корыстная манипуляция» неоднократно описана в работах, авторы которых изучают технологии скрытого принуждения человека в межличностных взаимодействиях и массовых информационных процессах. Примером корыстной манипуляции можно считать поступок Тома Сойера, который, не желая красить забор, побудил своих приятелей выполнить работу за него.

Неосознаваемая манипуляция проявляется в самых разных ситуациях, например, таком межличностном общении, когда один из собеседников врет

другому. Вранье, отличное по своим механизмам ото лжи и обмана, нередко оказывается внешним проявлением защитных механизмов личности. Последнее направлено на устранение чувства тревоги, дискомфорта, вызванного неудовлетворенностью субъекта взаимоотношениями с окружающими. Вранье можно рассматривать как защитную манипуляцию другими в межличностном общении. Защитная манипуляция представляет собой совокупность не выражаемых вслух, скрытых способов воздействия на собеседников, направленных на предупреждение таких возможных их слов и действий, которые потребуют от субъекта актуализации защитных механизмов личности [41].

Существует также разделение манипуляций по предполагаемым целям воздействия. Е. В. Сидоренко разделяет все множество манипуляций на два вида: гедонистическую и прагматическую манипуляцию [93].

Гедонистическая манипуляция совершается ради той эмоциональной реакции, которую манипулятору удастся вызвать у адресата. Эта эмоциональная реакция может быть как самоцелью, так и провоцировать выдачу новой информации, которую жертва открывает манипулятору, находясь в состоянии эмоционального возбуждения. Прагматическая же манипуляция связана с использованием эмоциональной реакции для достижения манипулятором своих целей.

Р. Гарифуллин приводит свою классификацию [26]:

1. Жизненно необходимые или витальные манипуляции. Они используются личностью в крайних ситуациях, когда необходима защита от физического или психологического влияния. К таким манипуляциям можно отнести манипуляции-атаки, манипуляции-подчинения, а также манипуляции защитного характера.

2. Межличностные манипуляции. Используются в коммуникативной сфере. Это манипуляции управления. Они исполняются в вербальной (при словесном общении) и невербальной (при общении посредством знаков, жестов, взглядов, движений тела) форме. Межличностные манипуляции используются людьми осознанно и неосознанно. Иногда даже маленькие дети подвергаются манипуляции своих родителей или воспитателей, когда испытывают необходимость во внимании, заботе или витальных ценностях. Намеренное межличностное

манипулирование совершается людьми, обладающими специальными приемами воздействия, и основывается на ряде методик.

3. Манипуляции в разных сферах профессиональной деятельности. Это манипуляции, используемые людьми, которые занимаются определенным родом деятельности, как, например, медики, психологи, педагоги, актеры и прочие.

4. Внутриличностные манипуляции. Совершаются личностью как осознанно, так и неосознанно. В любом случае свидетельствуют о нецелостности человеческого «Я», склонности к уходу от реальности. Проявляться внутриличностные манипуляции могут, например, в раздвоении личности, когда человек доводит себя до уверенности в том, что он имеет два разных облика и может их менять. Нередко внутриличностные манипуляции являются следствием психических болезней, неврозов, стрессов или излишнего увлечения межличностными манипуляциями с целью обмана других людей. Страдая от внутриличностных манипуляций, человек теряет уверенность в себе, не осознает важности своего существования.

Самообман личности является особой формой манипуляции при самосознании. Он появляется как следствие нецелостности личности, отсутствия внутренней опоры в себе. Человек играет разные роли, проявляя разное «Я» в различных ситуациях [12, 26].

Исходя из адресности воздействия, выделяются индивидуальные, групповые и массовые манипуляции. Основное отличие – количество участников, вступивших в манипулятивную коммуникацию. Межличностные манипуляции допускают не более 2 участников; групповые – от 3–5 до 50 человек, массовые манипуляции охватывают большую аудиторию и воспроизводятся при помощи специальных средств обмена информацией – пресса, радио, телевидение, Интернет.

По времени воздействия: одноактные и поэтапные (стратегические).

По характеру воздействия: побуждающие к действию или бездействию; изменяющие мнение/отношение к чему или кому-либо; создающие мнение/отношение о ком или чем-либо.

По объекту воздействия, то есть по характеру основной аудитории, на которую нацелена манипуляция, можно выделить следующие группы: женщины /

мужчины; дети / взрослые / старики; работающие / безработные; имеющие высшее / среднее / незаконченное образование и другие группы. Как правило, манипулятивному воздействию больше оказываются подвержены безработные, женщины, старики и дети, люди со средним или незаконченным образованием [47].

По субъекту воздействия, то есть по инициатору манипулятивного воздействия, можно выделить следующие виды манипуляций: политические, экономические, религиозные, культурно-образовательные. Все эти манипуляции имеют свои особенности в выборе технологий влияния на аудиторию. Например, политическая манипуляция чаще прибегает к приемам пропаганды и скрытого идеологического давления. Экономическая манипуляция часто использует откровенную ложь (продвижение товаров народного потребления). Религиозная манипуляция использует ценностно-моральное манипулирование чувствами своих прихожан [69].

Рассмотрим эти сферы подробнее.

А) Политические манипуляции

Обсуждение проблем использования манипуляций в политике мы находим у таких авторов, как Л. Вайткунене, Л. Войтасик, А. И. Власова, Г. Лебона, З. Фрейд и др. [18, 24, 25].

Во все времена политические манипуляции широко использовались в управлении подданными или гражданами. А. Цуладзе выделяет три уровня воздействия в контексте политической манипуляции: межличностный, групповой и массовый [112].

На межличностном уровне манипулятор использует свои личные ресурсы, психологическое преимущество над соперником в момент общения. Примером могут служить встречи лидеров государств, когда в ход пускается их личное обаяние, дипломатия как искусство находить уязвимые места противника и манипулировать им.

На групповом уровне манипулятор взаимодействует уже с группой, умело используя в своих целях особенности поведения человека в коллективе. Часто трудно отделить фигуру манипулятора от лидера группы, так как они могут и

совпадать в одном лице, но лидер всегда действует в интересах группы, манипулятор же – в своих собственных.

Коммуникация на массовом уровне осуществляется часто через посредников, на современном этапе таким посредником выступают СМИ. В настоящее время активно развивается новый канал воздействия – Интернет.

Б) СМИ/реклама

Серьезное изучение массовой коммуникации и СМИ как инструмента воздействия на общественное мнение в нашей стране началось примерно в середине прошлого века (Б. Грушин, Д. Гербнер, Э. Барноу и др.). Средства массовой информации в современном мире – основной поставщик сведений о происходящих в нём событиях. В силу своей специфики СМИ сегодня – основной инструмент воздействия на массовое сознание.

Реклама воздействует на покупателя и способствует его действиям по приобретению рекламируемых товаров и услуг. При этом используется целый ряд различных методов и приемов, воздействующих на различные психические структуры человека как на сознательном, так и на бессознательном уровне.

Манипуляции в рекламе опираются на психический процесс принятия решения. Воздействие на этот процесс осуществляется при помощи различных суггестивных методик [91].

В) Образование/ воспитание

Манипулятивное поведение свойственно не только взрослым, но и детям. Существует мнение, что при рождении младенец уже обладает навыками манипулирования: пока мама стоит рядом с кроваткой, малыш мил и улыбчив, но стоит ненадолго оставить его, как младенец поднимает крик [19, 78].

В свою очередь манипулятивные приемы детей являются ответом на манипулирование взрослых.

По мнению ученых, среди первенцев и единственных детей в семье манипуляторов больше, чем в семьях с двумя и более детьми. Причинами же манипулятивного поведения детей может послужить неудовлетворение важных детских потребностей, недостатка внимания взрослых, лишение поддержки,

возможности выбора, проявления самостоятельности [53, 86].

А. Б. Добрович подробно описывает примеры того, как манипулятивное поведение взрослых, закрепляет за ребенком исполнение каких-либо семейных ролей («кумира семьи», «болезненного ребенка», «козла отпущения» и т. д.). Так, сталкиваясь с нежеланием ребенка делать что-либо положенное ему: заниматься, читать, помогать по дому – родители нередко встают на путь «подкупа». Они соглашаются «платить» ребенку вещами, игрушками, если он будет делать то, что от него хотят [32].

Что касается манипулирования в профессионально-педагогической деятельности, то, по мнению Т. А. Флоренской, в педагогической практике распространены два вида манипулятивных приемов:

- 1) манипуляции как средство самоутверждения педагогов за счет ущемления личности учащихся и
- 2) манипуляции как способ повышения эффективности учебно-воспитательного процесса путем активизации учебных и нравственно-поведенческих действий учащихся [106].

При этом первые являются скорее отражением макиавеллизма личности, а вторые – профессионализма и педагогического мастерства. Критерием модальности манипуляций следует считать этические принципы и нравственные нормы, а также мотивы и цели, которыми руководствуется субъект воздействия.

Г) Религия

В религиозной сфере манипуляция общественным сознанием вообще используется довольно широко. И это как нельзя лучше показывает, что манипулирование сознанием нельзя оценивать сугубо отрицательно. Ведь, к примеру, внедрение нравственных норм, снижающих уровень жестокости и насилия в обществе, – это весьма положительное явление. А между тем в религии для этой благой цели используются манипуляционные методы. Но наиболее ярко все стороны манипуляции сознанием проявляются именно в замкнутых сектах. Харизматический лидер (или группа лидеров) буквально берет под контроль сознание остальных членов секты. И делается это сравнительно просто.

Прежде всего, сокращаются контакты сектантов с внешним миром и поступление информации извне. Вся внешняя информация объявляется ложной и опасной. Во избежание соблазна ее не рекомендуется анализировать самостоятельно. При этом та информация, которая исходит от лидеров и провозглашается истиной в последней инстанции, постоянно повторяется. Основу ее, как отмечают специалисты, чаще всего составляют устрашения и обещания. Наиболее интересно здесь то, что в секте в концентрированном виде отражаются те методы, которые широко применяются и в политической манипуляции, а отчасти и в рекламе.

Д) Психология

Манипуляция нередко присутствует в межличностном общении и проявляет себя в разных сферах взаимодействия людей, и одной из таких сфер является психологическое консультирование. Здесь манипуляция занимает особое место, поскольку оказывает негативное влияние не только на личность человека, но и на сам процесс консультирования.

Некоторые клиенты проявляют склонность манипулировать психологом, то есть эксплуатировать его для достижения каких-либо своих психологических целей. Например, утвердиться в собственной значимости или, наоборот, найти подтверждение своей жертвенной судьбы. Профессионализм психолога должен проявиться в том, чтобы распознать манипулятора и изменить его манипулятивную позицию на позицию конструктивного взаимодействия [113].

Е) Управление/бизнес

Не обойтись без использования манипуляций и в управленческой деятельности. Так, например, В. М. Цлаф, обсуждая проблему стимулирования труда, заключает, что «отрицать манипулятивный характер стимулирования... невозможно», так как «процедура стимулирования ... представляет собой манипуляцию, когда человека вынуждают делать то, что не входит в его систему ценностей, выставляя перед ним либо "приманку" в виде поощрения, либо угрозу наказания, связанные с совершенно иными ценностями». По мнению В. М. Цлафа, манипуляция, создающая конфликт навязываемых норм со сложившимися ценностными

ориентациями человека, безнравственна. Если же манипуляция ведет к развитию личности без ломки сложившихся ценностных ориентаций, то она является нравственно допустимой. Однако следует отметить, что в социальной организации практически всегда присутствует несовпадение организационных и индивидуальных целей [111]. Нередко и сам психолог – хочет он того или нет – становится наемным манипулятором. Это случается, например, когда ему заказывают психодиагностическое обследование с тем, чтобы уже принятому администрацией решению придать вид научно (или психологически) обоснованного. Подобное порой наблюдается и при аттестации кадров или формировании резерва на руководящие должности – обследование становится средством оказания давления на подчиненных или даже сведения счетов с неугодными.

Манипулятивные нотки довольно часто слышатся уже в самом запросе заказчиков: научи управлять, скажи, как воздействовать, посоветуй, что мне сделать, и т. п. В большинстве случаев психолог находится в сложной ситуации выбора: с одной стороны, нельзя становиться инструментом в чужой игре, а с другой стороны, отказать – значит самоустраниться, уступив место непрофессионалу, потерять возможность изменить представления заказчика на более конструктивные и гуманные. Знание закономерностей манипулирования позволяет специалисту более грамотно выстраивать свою линию поведения в подобных условиях.

Таким образом, в данной части работы мы попытались проследить историю возникновения и распространения феномена манипулирования в разных сферах нашей жизни.

Подробнее про манипулирование в бизнесе будет рассмотрено во второй главе данной работы.

1.3. Сравнение макиавеллизма, майевтики и игр с понятием манипуляции

В 2000 г. статус категории «манипуляция», понятийное содержание этого феномена и его роль в структуре психологического знания существенно изменились. Это произошло после русскоязычной адаптации методики исследования макиавеллизма личности [41] и введения в экспериментальную

практику и категориальный аппарат российской психологии понятия «макиавеллизм».

Макиавеллизм определяется как циничная, эксплуататорская установка по отношению к другим людям как к слабым, зависимым, как к объектам, которые могут быть использованы для достижения своих целей. Применительно к отдельному человеку макиавеллизм представляет собой общую стратегию поведения в межличностном общении, тенденцию манипулировать другими людьми ради своей выгоды.

Своим происхождением макиавеллизм обязан учению итальянского мыслителя и государственного деятеля флорентинца Николо ди Бернардо Макиавелли (1469–1527), но далеко не тождественен его учению.

Исторически термину «макиавеллизм» предшествовал термин «макиавеллист», который, как считают, впервые в печатном виде появился в 1581 году в произведении французского политического писателя Н. Фрументо «Финансы», а затем в 1589 году в Англии в одном из трактатов Т. Нэша. В XVII веке начали употреблять термин «макиавеллизм», а итальянский социалист-утопист Т. Кампанелла написал сочинение под названием «Антимакиавеллизм».

Макиавеллизм как научная категория широко распространен в зарубежных психологических исследованиях с 1970 года. Идея использования понятия «макиавеллизм» применительно к психологии индивидуальных различий принадлежит психологам из Колумбийского университета Ричарду Кристи и Флоренс Грейс. Основой понятия послужил образ мыслей Н. Макиавелли, изложенный в книге «Государь». Макиавелли считал, что для эффективного управления людьми правитель может использовать любые средства. Был невысокого мнения о человеческой природе, считал людей плохими и утверждал, что можно использовать морально предосудительные методы.

В наше время понятие «макиавеллизм» нередко используется в различных гуманитарных науках. Макиавеллизм как научная категория широко распространен в зарубежных психологических исследованиях, но практически не используется в отечественной психологии.

В результате сравнительного анализа понятий «манипуляция» и «макиавеллизм» можно сделать вывод, что чаще всего манипуляцию определяют как преднамеренное и скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей. Данное определение используют в своих работах Е. В. Сидоренко, Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева и Д. Фролов [93, 94, 122].

В отличие от понятия «манипуляция», макиавеллизм может определяться как психологический синдром, основанный на сочетании взаимосвязанных когнитивных, мотивационных и поведенческих характеристик; как склонность человека манипулировать другими людьми в межличностных отношениях. В наше время изучение и исследование макиавеллизма личности мы можем встретить в работах В. В. Знакова [41].

Р. Кристи и Ф. Гейс (создатели методики МАК-шкала) отмечают, что манипуляция и макиавеллизм – понятия, перекрывающие друг друга, но не тождественные. Макиавеллевская манипуляция никогда не имеет целью воздействовать на кого-то, чтобы что-то или как-то его изменить. Ее основная цель – получить то, что нужно. В этом случае другой человек выступает либо средством для достижения, либо преградой. Чем больше выражена степень макиавеллизма личности, тем меньше ее интересуют люди сами по себе, несмотря на то, что она может казаться обаятельной и весьма заинтересованной в своих собеседниках [118].

Таким образом, мы можем 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 блага детей). 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 транзактного анализа, развитой американским психотерапевтом Эриком Берном в 60-х годах прошлого века. Транзакцией Э. Берн назвал единицу взаимодействия партнеров по общению, сопровождающуюся заданием их позиций (родитель, взрослый, ребенок). Транзактный анализ позволяет описать не только то, что сказано, но и подтекст, выражаемый интонацией или просто подразумеваемый. Именно подтекст, специально подстроенные скрытые транзакции позволяют управлять собеседником против его воли (манипулировать им). Когда появляется подтекст, появляется межличностная игра. Распределение позиций, задаваемое инициатором игры, может приводить к различным результатам. Если распределение позиций устраивает партнера, то результатом является комфортное, бесконфликтное общение. Но если партнер не приемлет предполагаемое распределение позиций и сопротивляется, то оно может являться потенциальным источником конфликта, который, в свою очередь, может перерасти как в открытый конфликт, так и в манипуляцию [12].

Хотя работы Д. Карнеги, Э. Берна создают у читателя впечатление, что игра в общении с людьми, повседневные приемы манипулирования ими – это реальность, от которой никуда не уйти, вместе с этим Э. Берн отмечал ограниченность основанных на играх взаимоотношений. Он называл их «суррогатом истинной близости». «В этой связи их можно скорее рассматривать как предварительные соглашения или союзы. Настоящая близость начинается тогда, когда индивидуальное планирование становится интенсивнее, а социальные схемы, скрытые мотивы и ограничения отходят на задний план. Свободная от игр человеческая близость ... по сути есть и должна быть самой совершенной формой человеческих взаимоотношений» [12].

Современный психолог Л. И. Рюмина проводит различие между понятиями «игра» и «манипуляция» по следующим 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. «Игра является самым распространенным межличностным взаимодействием, – считает Л. И. Рюмина, – она занимает промежуточную форму между диалогом и манипуляцией. Манипуляция не является этически оправданной, игра же оправданна до тех пор, пока люди малознакомы, ... присматриваются друг к другу, решая, доверять партнеру ... или нет» [88, с. 23].

Известный психолог Э. Шостром также разделяет понятие «манипуляция» и понятие «игра». Манипуляция, по Э. Шострому, – это «система игр, это – стиль жизни» [119, с. 23]. Манипуляция – это уже не единичная игра, а «сценарий жизни, который регламентирует всю систему взаимодействия с миром», или псевдофилософия, направленная на то, чтобы эксплуатировать и контролировать как себя, так и других» [119].

Часто рядом с понятием «манипуляция» возникает понятие «майевтика», которую в большинстве случаев относят к одному из видов манипуляции. Манипуляцию и майевтику даже выделяют в качестве двух парадигм в психотерапии. Под майевтикой Сократ понимал род духовного искусства, с помощью которого можно помочь собеседнику получить собственную мысль, побудить к самостоятельному поиску истины. И в манипуляции, и в майевтике присутствует определенный элемент провокации, они предполагают в себе наличие («ведущего», порождают иллюзию, выполняют мотивирующую функцию.

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 [73, 82].

1.4. Предпосылки манипуляции

Манипуляция, как и многие другие события в мире, не появляется сама по себе – всегда существуют некие силы и условия, способствующие или прямо вызывающие ее к жизни. И, разумеется, всегда находятся люди, благодаря активности которых эти силы и условия действуют. Откуда берутся манипуляторы? Почему среди прочих средств достижения собственных целей люди выбирают именно манипулятивные? Какие факторы и обстоятельства способствуют этому?

В эскизном обзоре Э. Шостром [119] со ссылкой на других авторов предложил следующий перечень причин манипуляции:

- конфликт человека с самим собой (Ф. Перлз);
- недоверие по отношению к другим людям, неспособность к любви (Э. Фромм);
- ощущение абсолютной беспомощности (экзистенциализм);
- боязнь тесных межличностных контактов (Дж. Хейли, Э. Берн, В. Глассер);
- некритичное стремление получать одобрение всех и каждого (А. Эллис);
- стремление к символическому (сублимация) овладению партнерами по общению как объектами сексуального вождления (З. Фрейд) – с соответствующим разделением на активных и пассивных манипуляторов;
- естественная по форме реализация компенсаторного стремления к власти (А. Адлер).

Очевидно, что причин манипуляции можно назвать множество; ясно и то, что они не могут быть рассмотрены в одном ряду. Они имеют различное происхождение и обладают разным онтологическим статусом. Их разведение

может быть сделано на основе некой привнесенной схемы. Воспользуемся различием следующих онтологических срезов (уровней):

- культура (общечеловеческий контекст);
- общество (совокупность социальных контекстов);
- общение (межличностный контекст);
- личность (мотивационный внутрипсихический контекст);
- технология (контекст деятельности, ее операционального состава).

Хитрости, уловки, интриги – весьма почитаемые и достойные богов поступки, о чем свидетельствуют предания, дошедшие к нам в форме мифов. По-видимому, не случайно, что с самого начала способность к хитрости и уловкам была сопряжена с умом и владением совершенными навыками. Так, Прометей, убеждавший титанов применять в борьбе с Зевсом не только грубую силу, но и ум и хитрость, был весьма искусен в ремеслах, которым, нарушая запрет хозяина Олимпа, обучал людей. Гнев Зевса в связи с Прометеевой помощью людям был вызван тем, что они стали жить столь же хорошо, как и боги.

Сказки всех народов также в качестве основных элементов интриги часто используют ложь, хитрости, ловушки: Колобок был обманым путем съеден, Лиса трижды выманивала из избы Петушка, пока не унесла с собой. Подобных сказок немало.

Очевидно, что мифологический и сказочный культурный фон не только характеризуется благосклонным отношением к уловкам и хитростям, но даже возводит их в ранг поощряемых действий. Иногда тому есть веская причина: манипуляция все же предпочтительнее, чем физическая расправа или прямое принуждение. Но главной ценностью оказывается выигрыш (победа), ради которого все эти хитрости изобретаются.

Но не только мифы и сказки образуют поток, из которого люди черпают манипулятивное вдохновение. Чтение приключенческой литературы с малых лет приучает к романтике борьбы, прививает ценность победы в ней. Впечатлительному подростковому сердцу по душе как авантюризм, так и

страстная устремленность к цели, ради достижения которой порой допустимыми кажутся любые средства. Тем более что среди используемых героями средств уловки и хитрости, сноровка в их изобретении и исполнении занимают почетное место. Например, находчивость Тома Сойера: блестящая манипуляция позволила, не прикладывая рук, побелить весь забор, да еще приобрести множество ценных для него безделиц.

Итак, мы обнаруживаем две важных вещи в культурном срезе – борьба как ценность и хитрость как образец одного из возможных средств ее ведения. Вместо хитрости можно поставить манипуляцию – суть от этого не изменится.

На общекультурном уровне мы имеем дело с обобщенным человеком как носителем своей родовой сущности. Иное содержание мы обнаруживаем, перемещая внимание на социальный горизонт человеческого бытия. «Один – за всех, все – за одного» – это новая логика принятия ответственности: уже не перед всем Человечеством, а только перед теми «всеми», которые принадлежат к «Мы». Этими «мы» могут быть классы и расы, территориальные и национальные объединения, профессиональные и производственные общности, обозримые группы и группировки: команды, бригады, экипажи, родственники, семьи, компании друзей и т. п.

Разделение на «мы» и «другие» означает, что, наряду с общечеловеческими ценностями, люди ориентируются еще и на коллективные (государственные, классовые, клановые) ценности-интересы.

«Иные», «не такие», «не мы», «другие» теперь начинают соотноситься со своими групповыми интересами – оцениваются. Другие рассматриваются сквозь призму своих интересов как средство или помеха к их удовлетворению.

Идентифицируясь с той или иной группой, человек оказывается подвержен, выражаясь словами К. Г. Юнга [73], «психической инфляции» – он «раздувается» до размера этой группы, становясь своеобразным проводником ее нормирующего воздействия. Став адептом «своего» сообщества, приняв его доктрину, человек извлекает немало преимуществ и для себя:

– человек обнаруживает, что гораздо удобнее жить без груза

ответственности, который теперь почти целиком лежит на сообществе;

- член сообщества получает подкрепление для своей самооценки;
- пользуясь авторитетом сообщества, человек увеличивает свои возможности воздействия на других для достижения собственных целей, удовлетворения невротических потребностей и т. п.;
- быть правым (делать благо) в социально установленных рамках действительно проще: достаточно присоединиться к чьей-либо позиции, разделить чье-либо мнение, принять коллективное решение.

Таким образом, люди довольно быстро осваивают правила игры: переложи ответственность, заручись поддержкой и добивайся своего. Этот процесс происходит тем легче, чем с большим количеством различных «мы» способен идентифицироваться человек.

Перечислим важнейшие социальные «приобретения»:

- сокращение степеней свободы, находящихся в распоряжении у граждан, ограничение доступа к духовным ресурсам;
- насилие над индивидуальностью: нивелировка, сравнение, оценивание, эксплуатация;
- посягательство на ответственность, которой теперь стало возможным оперировать (манипулировать): снять, возложить, принять, перенести, распределить;
- санкционированная эксплуатация людей – использование их в инструментальной функции как средства достижения не ими поставленных целей;
- возведение в ранг обычной нормы иллюзий и взаимного обмана.

Следует отметить, что при этом есть и вполне позитивные для людей приобретения, в которых отражается конструктивная сторона социальности:

- повышение однозначности и определенности индивидуального восприятия, наличие понятных предписаний о том, как жить и что делать, сделало жизнь людей более стабильной и предсказуемой;
- снятие бремени принятия решения и груза ответственности с рядовых граждан позволило сделать более предсказуемым и их поведение;
- достижение стандартизации в качествах людей позволило повысить

управляемость человеческими ресурсами, следовательно, и эффективность общественного производства.

Среди индивидуальных источников манипуляции можно указать, как минимум, два:

- невротические потребности;
- инерционные процессы (характерологические особенности, привычки и т. п.).

Последние уже были по существу обсуждены выше под видом стандартных паттернов межличностного воздействия. Нам остается обсудить лишь невротические потребности.

Невротически расщепленный субъект замыкается на себе – теперь любая ситуация психологически может оказаться ситуацией неудовлетворенной потребности: в запущенных случаях такой оказывается каждая ситуация. Ради удовлетворения своей невротической потребности – в принципе не насыщаемой, поскольку в своей мотивирующей части она уже мало зависит от особенностей ситуации – субъективно кажутся допустимыми уже любые средства. Манипулятивные среди них кажутся далеко не худшими и вполне привлекательными.

Обрисует внутрличностный мотивационный фон. Все перечисленное как истоки манипуляции одновременно соприсутствует в каждом из нас, образуя внутрличностные уровни, каждый из которых вносит свой программирующий вклад в результирующую нашего поведения. Эти уровни можно мыслить как уровни «Я». Каждая такая позиция предполагает свои требования, свои обязательства, свои интересы. Идентифицируясь с занятой позицией, мы принимаем на себя эти требования, обязательства, солидаризуемся с интересами. И полагаем, что это «я должен», «мне нужно», «я хочу» и т. п.

Внутрличностные «Я» составляют намерения, устремления, желания, сомнения, опасения, надежды и другие побудители. Часть из них исходит из невротических потребностей: стремления доминировать, желания тайно контролировать, самоутвердиться за счет другого и т. п. Другая часть – из высоких человеческих побуждений.

Таким образом, у каждого уровня и каждой части внутри него есть свои – частные или частичные – интересы, устремления. Многоголосица внутренних мнений способствует появлению известной степени нерешительности, в оптимальном диапазоне обеспечивая взвешенность решений, их всестороннее рассмотрение. К тому же любая часть может оказаться объектом воздействия – мишенью для атак извне. Угроза быть дестабилизированным из-за неконтролируемой избыточности многоголосия в этих условиях вполне реальна. Отсюда понятно происхождение ощущения внутренней неустойчивости, тревоги, которая при оптимуме интенсивности порождает осторожность. Если же этого оптимума достичь не удастся, приходится выбирать из возможных тактик защиты ту, которая соответствует душевному строю человека. Можно пассивно удалиться, замаскировать свою слабость и т. д. Большинство этих способов защиты в той или иной степени предполагают использование манипулятивных трюков, уловок, хитростей, обманов и пр. Однако во внутренней сумятице одна из субличностей снова напоминает о моральных нормах, обязательствах и долге – и все начинается с начала: человек мечется в рамках своих реальных и идеальных «Я». Манипуляция приносит лишь временное облегчение. Таким образом, внутриличностная предпосылка манипуляции – не столько внутренняя множественность, сколько нецелостность. Отсутствие собственного центра – самости – или его игнорирование, с одной стороны, вынуждает человека подчиняться своим частностям (продолжая терять целостность), а с другой – делает его уязвимым перед интервенцией с целью завладения одной из его частей.

Далеко не последнюю роль в стимулировании манипуляции играют чисто инструментальные, нередко экономического толка соображения. Человеческая культура предлагает широкий выбор приемов, с помощью которых можно весьма экономно достигать собственных целей. Наличие образцов инструментов предоставляет соблазн использовать их по назначению.

Например, нечто похожее наблюдается в системе здравоохранения: медицина финансируется из расчета количества больничных коек. Следствие очевидно – бюджетных денег поступит тем больше, чем больше будет больных.

Опытные больные чувствуют, что «врачи их любят», и постепенно становятся профессионалами в своем деле – становятся образцовыми больными. За это государство им платит зарплату – пенсию.

На технологическом уровне, как минимум, два соображения способствуют манипуляции. Во-первых, хитрить приходится оттого, что непозволительно грубо добиваться от человека требуемого. А во-вторых, манипуляцию провоцирует сладкое ощущение имеющейся возможности («дай-ка и я попробую»). Когда есть культурное разрешение, социальная поддержка, межличностные образцы и внутреннее желание, технологическая возможность оказывается приятным подарком для манипулятора.

Однако при всей сложности мотивационного фона, выделяющего из себя проманипулятивные фигуры, у большинства людей в сознании представлена в основном инструментальная сторона психологических уловок. Отвечая на вопросы, зачем люди так часто прибегают к помощи психологических уловок, в частности к манипуляции, респонденты дают ответы: «Так легче» (более 70 % ответов содержат подобные объяснения), «Чтобы не напрягать ни себя, ни другого» и т. п. [76, 93].

Для комплексного понимания данного феномена необходимо также указать условия, способы, структуру, объект и субъект манипуляций.

Манипуляция – это всегда сокрытие воздействия, когда скрывается как оно само, так и его результаты, а также намерения манипулятора.

Соккрытие воздействия может осуществляться благодаря:

- направленному созданию «мифа», «легенды», при помощи которых затушевывается цель и факт воздействия;
- использованию специально организованных ритуалов, процедур, маскирующих информацию, под них зашифрованную;
- использованию техники «наивной искренности», «естественной спонтанности».

Само воздействие возможно тогда, когда эффективно определены «мишени воздействия» (механизмы, с помощью которых оно осуществляется). К ним можно отнести:

- упор на низменные чувства и агрессивные реакции и устремления;
- возбуждение чувства собственности, обладания, враждебного отношения к «чужим» и «непохожим»;

- возбуждение потребности в признании, безопасности, чувстве общности.

При этом существует закон: чем шире аудитория, на которую необходимо оказать воздействие, тем универсальнее должны быть используемые «мишени». Специализированность и точная направленность массового воздействия возможны тогда, когда организатору воздействия известны специфические качества, потребности, интересы того слоя, группы, субъекта, на кого оказывается воздействие. Чем меньше аудитория, тем точнее должна быть «настройка» на нее и на ее специфические характеристики;

- широкое и целенаправленное использование универсальных побудителей: гордости, стремления к удовольствиям, комфорту, деньгам, карьере, известности [7, 30].

Более продвинутые способы манипулирования предполагают предварительное «изготовление» мнений или желаний, закрепление их в массовом сознании и их последующую целенаправленную активизацию. Люди утрачивают самостоятельность суждений, критичность; программируются на определенные реакции в ответ на заранее спланированное и подготовленное влияние манипулятора. Результатом всего этого становится деиндивидуализация и деперсонализация субъектов.

Сама манипуляция имеет сложную структуру и включает:

- планирование воздействия;
- сбор средств и сведений об объекте манипуляции;
- подстройку к адресату воздействия;
- организацию ситуации воздействия;

– подготовку адресата.

Организация условий манипуляции связана с контролем за внешними переменными взаимодействия: физическим окружением, культурными и социальными контактами [2, 33].

Физические условия предполагают выбор места воздействия (или его специальную организацию) и сенсорный комплекс, с ним связанный.

Культурный фон включает учет особенностей ситуации общения, определяемых культурными источниками, традициями, языком, нормами, стереотипами восприятия и стратегиями вынесения суждений, системой предрассудков и т. п.

Социальный контекст предполагает учет совокупности переменных общения как реальных, так и условных на макро- и микросоциальном уровнях.

Социальный контекст включает в себя распределение статусно-ролевых иерархий, социально-ролевых и статусных предписаний, взаимных ожиданий, обусловленных ими, норм отношений, социальных сценариев общения.

Подготовка манипуляции, как правило, связана, прежде всего, с созданием факторов (или использованием уже имеющихся), повышающих у адресата вероятность ожидаемых реакций. Это, прежде всего, изменение состояния адресата, увеличение его подверженности постороннему влиянию, дестабилизация его самооценки, повышение внушаемости через потребность в защите, самоидентификации; изоляция; тотальность воздействия.

Проведение манипуляции связано с созданием либо стандартной, либо нестандартной социальной ситуации и с выбором «мишеней воздействия» (психических структур, при помощи которых и осуществляется манипуляция).

«Мишени» могут быть классифицированы следующим образом:

- побудители активности (потребности, интересы и т. п.);
- регуляторы активности (смысловые, целевые операциональные установки, нормы, мировоззрения, убеждения, самооценка, верования);
- когнитивные комплексы (образы и картины мира, знания явные и неявные, информационные ориентации и т. д.);

– операциональные комплексы (способы мышления, характер аргументации, коэффициент критичности, стиль поведения, привычки, навыки, умения, квалификации, ориентированность);

– психические состояния (фоновые, функциональные, эмоциональные и т. д.);

«Мишени» устанавливаются с учетом средств и характера воздействия: сенсорные, эмоциональные, знаковые, операциональные, предметные, личностные, духовные и т. п.

Каждый вид «мишеней» предполагает использование релевантных им техник воздействия. При этом манипуляция предполагает «изготовление» и внедрение таких «мишеней», поражение которых вызывает оптимально необходимый манипулятору эффект. Данная ориентация связана с целенаправленным производством побудителей активности (потребностей, интересов, идеалов и т. п.), с формированием регуляторов деятельности (смысловых, целевых, операциональных установок), с созданием необходимых когнитивных структур, с формированием необходимого операционального состава деятельности и заранее спланированного психического состояния (дестабилизация, усталость, нетерпеливость, некритичность, зависимость, нерешительность, подавленность, растерянность, депрессивность, эйфория, энтузиазм и т. п.).

Манипулятивное воздействие предполагает установление разноуровневого контакта с аудиторией:

– эмоционального (эмоциональный резонанс, сопереживание, соучастие);

– знакового (метасенсорика, миманс, настрой);

– операционального (установление эффективной обратной связи);

– предметного (расшифровка кода сообщения, информационный резонанс);

– «присоединение» (самоподдерживающийся контакт в силу положительного смыслового, эмоционального, мотивационного отношения к нему).

Контакт нацелен на формирование психологического пространства взаимодействия. Любое событие, происходящее в этом пространстве, кем-то из

коммуникаторов иницируется, специфическим образом организуется, направляется и контролируется. Благодаря этому осуществляется целенаправленное психологическое и информационное давление.

Психологическое давление в обязательном порядке предполагает уверенность в успехе, что требует использования техник, позволяющих «пересилить» аудиторию, подчеркнуть свои преимущества (позиционные, динамические, деловые, силовые, официальные). Преимущества обеспечиваются представительной поддержкой, конвенциональным подкреплением, договорным соглашением.

Информационное давление связано с активным применением следующих приемов:

- «универсальные» высказывания, истинность которых в принципе подтвердить невозможно, но которые «всем понятны»;
- генерализация, расширение обобщений («всегда», «вечно», «постоянно» – маркеры этого приема);
- неявное указание как бы общепринятой формы;
- маскировка под пресуппозиции (неявные допущения);
- неопределенный рефлексорный индекс («есть мнение...»);
- умножение имен, действий, ситуаций;
- коммуникативный саботаж;
- двусмысленности;
- замещение субъекта действия;
- подмена нейтральных понятий эмоционально-оценочными;
- ложная аналогия;
- тематическое переключение.

Все это позволяет осуществить трансформацию реакций аудитории, ее самооценки, направлений саморефлексии и ценностных ориентаций. Данная техника нацелена на создание иллюзии взаимопонимания, самоотождествления, на формирование «информационных факторов», при помощи которых легко

управлять реакциями любой аудитории, формируя отношения иллюзорных зависимостей.

Субъект манипулирования – лицо или группа лиц, в интересах которых осуществляется манипулирование. Как правило, субъекты манипулирования составляют от 1 до 3% населения. К ним примыкают до 20% «информированной» аудитории, владеющей верной интерпретацией сведений и понимающей, что происходит. Именно из этой аудитории рекрутируются медиаторы, группы давления и поддержки, люди, оказывающие обратное влияние на субъектов манипулирования. Динамика и характер общества во многом зависят от этих двух групп (данное обстоятельство только усиливается в переходные периоды). Личностные характеристики субъектов манипулирования существенно влияют на циклы, методы, содержание и характер манипуляций, на функционирование и развитие общества. Субъекты манипулирования, прежде всего, должны прекрасно владеть формами вербального воздействия, они должны обладать энергией, волей, амбивалентными моральными установками, фанатизмом, целеустремленностью, верой в себя, установкой на незаменимость [22, 38, 121]. Наиболее прочную базу субъектов манипуляции составляют некомпетентность и малообразованность массы, ее установки на моральное, практически политическое оправдание деятельности «субъектов», ее неспособность самостоятельно решать вопросы своего существования.

Объекты манипуляции – ведомое большинство. Усложнение общественной жизни, усиление ее противоречивости, неравномерное распределение образования, культуры и информации неизбежно ведут к образованию «познавательных барьеров», к продуцированию, сохранению и усложнению препятствий, затрудняющих осмысление массами социальных и культурных реалий. Человеку все труднее становится разбираться в происходящем. Знанию он предпочитает его облегченную интерпретацию, утрачивая системный образ действительности. Поэтому порой осознание социально-политической жизни резко понижается. Это сопряжено как с желанием «вручить себя другому», так и с культом вождя, с его идеализацией и символизацией.

1.5. Характеристика человека-манипулятора.

Методы и механизмы манипулирования

Впервые идея о существовании манипуляторского типа личности была изложена философом и социологом, представителем Франкфуртской школы Т. Адорно, завершившим в 1950 году вместе с группой ученых психосоциологическое исследование «авторитарной личности». В теоретически-концептуальных построениях ученые опирались на положения З. Фрейда и Э. Фромма об авторитарном (анальном) характере. Э. Фромм утверждал, что личность часто подчиняется не только внешней и очевидной власти, но и интериоризованной анонимной власти, которая скрывается под маской общественного мнения, совести, долга и т. д. «Анонимная власть эффективнее открытой, – отмечает Э. Фромм, – потому что никто не подозревает, что существует некий приказ, что ожидается его выполнение» [109]. В случае анонимной власти исчезает и приказ. Э. Фромм связывал авторитарную личность с готовностью индивидов при определенных социально-политических условиях отказываться от своей самобытности, спонтанности и свободы.

Т. Адорно построил типологию авторитарных личностей, включив в нее и манипуляторский тип. Манипуляторский тип личности, по Т. Адорно, характеризуется тем, что низводит действительность до простого объекта действия. В нем живут экстремальные стереотипы и застывшие понятия, благодаря которым мир сильно схематизируется, делится на «пустые административные поля», к которым манипулятор не испытывает никаких чувств. Разрыв между внутренним и внешним миром приводит к сверхреализму, в результате которого все рассматриваются как объекты, которыми можно манипулировать и подгонять под собственные шаблоны. Исследование Т. Адорно показало, что такая духовно-психологическая структура присуща деловым людям, особенно слою менеджеров. В исследовании Т. Адорно указывается на то, что люди, относящиеся к манипуляторскому типу, испытывают бессознательный

страх перед индивидуальностью [2].

А. Адлер считал, что манипуляция возникает тогда, когда происходит компенсаторная реализация стремления к власти. В контексте профессиональной деятельности можно предполагать, что должностные позиции, позволяющие реализовать стремление индивида к власти, не ведут к формированию манипулятивной установки у индивида. В то же время позиции, ограничивающие реализацию стремления индивида к власти, будут создавать предпосылки для формирования компенсаторной манипулятивной установки. Типичным примером такой должностной позиции является менеджер среднего звена.

Такие характеристики личности манипулятора, как отсутствие личностной целостности, утрата субъективности (индивидуальности), отмечали многие авторы, подчеркивая при этом тот факт, что они обусловлены социумом [40]. Например, Ю. А. Ермаков считает, что следует не только находить элементы в структуре личности, создающие для нее возможность быть подвластной манипулированию, но и искать те «социально-политические процессы, которые обуславливают актуализацию и соответствующее оформление этой гипотетической части в структуре личности» [35, с. 115]. «Манипулирование личностью происходит через ее тeneвую часть, – считает Ю. А. Ермаков, – в противном случае трудно объяснить латентность манипуляции» [35, с. 13]. Общество редуционистски влияет на личность, «осуществляя частичное сведение субъективности людей к социуму... ценой отчуждения каких-то сторон индивидуальности» [35, с. 14]. Но эти отторгнутые стороны, исчезая с поверхности общественной жизни, не утрачиваются совсем, а отодвигаются на периферию личности (в ее тень) и тем самым образуют «скрытый потенциальный фактор давления субъективности людей на их наличное бытие» [35, с. 18]. Появление «тени» является сигналом об ослаблении и нарушении единства личности. И поэтому манипулятору, овладевшему тeneвой частью манипулируемого, легко удастся имитировать его сознательность. В качестве примера Ю. А. Ермаков описывает 4 способа манипуляции человеком в тоталитарном обществе путем замещения индивидуальной личности в индивидах.

Эти способы заключаются в ценностной дезориентации, культивировании мнимой заинтересованности в тоталитарных порядках, привитии одномыслия и в превращении другого человека во врага [35].

Американский психолог М. Смит считает, что «манипулирование поведением возникает тогда, когда ... навязываются чуждые правила, которые попирают ... неотъемлемое право – самим решать, что и как делать» [167, с. 98]. М. Смит описывает способы манипуляции через использование социальных и групповых норм. Он делает вывод, что манипуляция становится возможной благодаря идущему из детства представлению о том, что следует руководствоваться общепринятыми правилами и нормами и не высказывать независимых суждений.

Е. В. Сидоренко считает, что основная причина того, что человек пытается воздействовать на других людей, заключается в его стремлении обрести чувство собственной значимости: «Способность действовать на других – несомненный признак того, что ты существуешь и что это существование имеет значение» [93, с. 52]. Таким образом, человек стремится добиться внимания со стороны других, власти над ними или возможности мщения за тот вред, который они ему ранее причинили. Корни этого стремления находятся в оценочном подходе родителей к своему ребенку, заставляя его в дальнейшем ориентироваться на признание социальной значимости, а также в стремлении экономить собственные усилия.

Попробуем обобщить личностные характеристики манипулятора, опираясь на теоретические и немногие эмпирические данные разных авторов. Для манипулятора характерны:

1. Высокий уровень психического развития – гибкость, хорошая адаптивность (С. Л. Братченко, 1994; В. Н. Куницына, 2000);

2. Низкий уровень эмпатии, эмоциональная отстраненность от собеседника, подозрительность (С. Л. Братченко, 1994; В. Н. Куницына, 2000; Э. Шостром, 1998; Л. К. Аверченко 1999 и др.);

3. Невнимание к этическим и культурным ценностям и нормам (С. Л. Братченко, 1994; В. Н. Куницына, 2000; Э. Шостром, 1998; Л. К. Аверченко,

1999 и др.), лживость (В. В. Знаков, 1999; Э. Шостром, 1998);

4. Эмоциональный дискомфорт, пониженная самооценка (С. Л. Братченко, 1994; В. Н. Куницына, 2000; Э. Шостром, 1998);

5. Ориентация на достижения (Winter, 1987; Simonton, 1996);

6. Склонность к доминированию (Winter, 1987; Simonton, 1996).

При анализе литературы нами обнаружено очень мало данных о гендерных аспектах склонности к манипулированию. Исторически сложившиеся полоролевые стереотипы характеризуют мужчин как господствующих, агрессивных, а женщин – как зависимых, подчиненных.

По данным В. В. Знакова [41], склонность к манипулированию как поведенческая и личностная характеристика в большей степени присущи мужчинам. При этом В. В. Знаков отмечает, что склонность к манипулированию не связана с доминантностью в отношениях. Он делает вывод о том, что в целом мужчины более склонны к манипулированию, чем женщины. Но неизвестно, насколько универсальны эти результаты, есть ли такие социальные, профессиональные, возрастные группы, где наблюдается обратное соотношение.

Э. Шостром в своей книге «Человек-манипулятор» вводит понятия «манипулятор» и «актуализатор» [119].

Манипулятор – это человек, который эксплуатирует, использует и/или контролирует себя и других лиц, как если бы они были неодушевленными объектами, вещами. Каждый из нас манипулятор в какой-то мере; вместе с тем современная психология полагает, что манипуляции несут в себе возможность положительного развития, которое Абрахам Маслоу и Курт Гольдштейн называют «самоактуализацией» или самопроявлением, воплощением своих возможностей в действительность [160].

В отличие от манипулятора, актуализатор – это человек, который рассматривает себя и других в качестве личностей или субъектов, наделенных уникальными возможностями, и способный проявлять свое действительное «я». Парадокс состоит в том, что каждый из нас сочетает в одном лице манипулятора и

актуализатора; в наших силах, однако, влиять на их соотношение, заменяя манипулятивные формы поведения актуализационными.

Актуализатор доверяет своим чувствам, знает свои потребности и предпочтения, позволяет себе иметь желания и допускать ошибки, радуется стоящему противнику, предлагает при необходимости помощь тем, кто в ней нуждается, и, среди прочего, не боится быть конструктивно агрессивным.

Манипулятор, с другой стороны, привык скрывать свои чувства за поведенческими ролями, диапазон которых простирается от высокомерного пренебрежения до подобострастной лести. Происходит это отчасти и потому, что он не сознает присущих ему возможностей актуализации.

Сущность манипулятора в том, чтобы все время защищать и оправдывать себя. Для этого, собственно, ему и нужны прошлое и будущее: прошлое – для извинения ошибок, а будущее – для бесплодных обещаний. Если же он ориентирован на настоящее, он будет много говорить о том, что делает, и никогда не доведет дело до конца.

Пассивный манипулятор – это нытик, обвинитель, ищущий любви для компенсации своих неудач.

Активный же манипулятор будет уверять вас в своих достижениях, которых у него на самом деле нет. Обман окружающих дает манипулятору ощущение силы. Но если бы он был честен хотя бы с самим собой, ему пришлось бы признать, что такая форма самоутверждения пуста и бессмысленна.

Актуализатор – как всегда, в отличие от манипулятора, – это тот, кто живет и действует на самом деле. Он выражает свои переживания и осуществляет свои дарования. Он хорошо себя чувствует, потому что его жизнь здесь и сейчас наполнена деятельностью, представляющей для него смысл. Он свободно обращается за поддержкой к прошлому и нередко вглядывается в будущее, прекрасно понимая при этом, что и то и другое происходит в настоящем и ради настоящего.

Манипулятор относится к своим делам как к скучным обязанностям, от которых нужно поскорее избавиться. Он не умеет ловить момент и наслаждаться

им или переживать глубокие чувства. Он считает, что время для забав и удовольствий, для развития и обучения – это детство и юность, и что теперь его ждут лишь тяготы и проблемы. Так что по достижении «зрелости» он отказывается от жизни и в полном смысле слова прозябает, даже не пытаясь постичь цель и смысл своего существования.

Стиль жизни манипулятора держится на четырех «китах»: ложь, неосознанность, контроль и цинизм.

Философия жизни актуализатора отмечена четырьмя противоположными характеристиками: честностью, осознанностью, свободой, доверием.

Джонгвард и Харисс в книге «Рожденные выигрывать» [31] вводят понятия «выигрывающих» и «проигрывающих» людей, чьи характеристики мы можем соотнести с «манипуляторами» и «актуализаторами» (табл. 6).

Таблица 6

Сравнительная характеристика манипуляторов и актуализаторов

<i>Люди</i>	
↓	↓
<i>Выигрывающие (актуализаторы)</i>	<i>Проигрывающие (манипуляторы)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - являются сами собой - не манипулируют другими - умеют раскрывать себя, а не создают образы для других - не теряют веру в себя - принимают ответственность и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - манипулируют - избегают ответственности - не могут полностью использовать свои возможности - сосредотачиваются на прошлом и будущем и др.

Другую классификацию личностных черт, присущих манипулятору, предложила Е. Е. Соколова (рис. 1). Данная модель основана на схеме о наличии четырех «слоев» структуры личности [98].

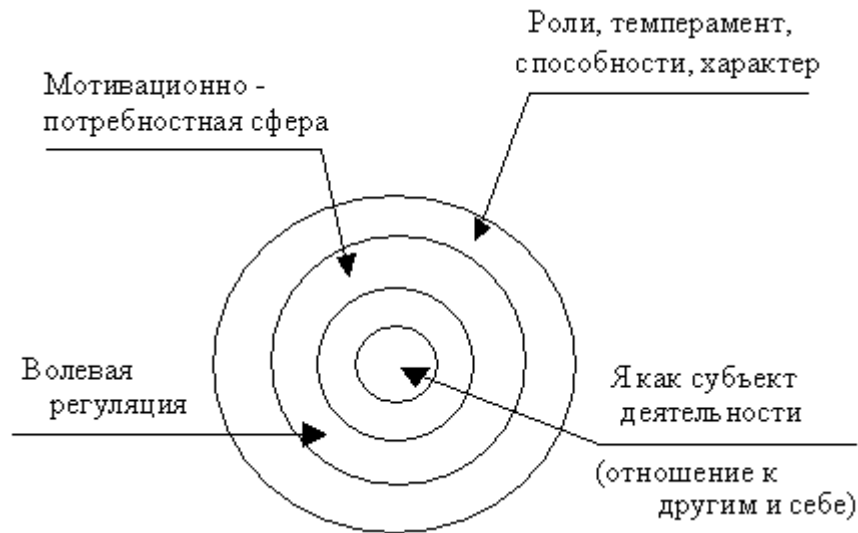


Рис. 1. Структура личности, предложенная Е. Е. Соколовой

1. *Качества, относящиеся к первому слою структуры личности (темперамент, роли, характер, способности):* особенности темперамента – выраженный показатель силы процесса торможения, способности – лидерские, коммуникативные, когнитивные (гибкость мыслительных процессов); черты характера – агрессивность, нонконформизм.

2. *Качества, относящиеся ко второму «слою» структуры личности (потребностно-мотивационная система):* стремление к доминированию, потребность в достижении.

3. *Качества, относящиеся к третьему «слою» структуры личности (произвольно-волевая регуляция деятельности):* настойчивость.

4. *Качества, относящиеся к центральному уровню структуры личности с помощью анализа системы отношений личности к себе и к внешнему миру:*

а. *Качества, обусловленные отношением к окружающим людям и миру в целом:* враждебность, чувство недоверия к другим, пренебрежение общепринятыми нормами поведения и социальным одобрением, слабая выраженность способности к эмпатии, отношение к окружающим как к объектам, способствующим достижению собственной цели манипулятора;

в. *Качества, обусловленные отношением к собственной личности:* самокритичность и сильно выраженная способность к саморефлексии.

Наибольшей специфичностью обладает центральная часть структуры личности. Эта специфичность заключается в особом отношении манипулятора к окружающему миру и себе как к личности, характеризующимся ощущением враждебности к другим людям, слабой выраженностью способности к эмпатии, критичном отношении к себе и прочими качествами [44].

Таким образом, мы рассмотрели основные характеристики человека-манипулятора. Остановимся все же немного подробнее на существующих видах манипуляторов. Все их многообразие можно разделить на несколько основных типов. Э. Шостром выделяет восемь, утверждая, что в каждом человеке преобладает какой-то один, характерный для него тип манипулятора [119].

Перечислим каждого из них: диктатор, тряпка, калькулятор, прилипала, хулиган, славный парень, судья, защитник.

Как правило, манипулятор являет собой какой-то один из этих типов либо их комбинацию. Его отношения с окружающими складываются на основании вполне определенных закономерностей. Так, если он относится к какому-то ярко выраженному манипулятивному типу, то неизбежно проецирует на окружающих его противоположность, превращая их тем самым в свои мишени. Жены-Тряпки, например, нередко выбирают себе мужей-Диктаторов и, умышленно удерживая их в этой роли, осуществляют над ними контроль с помощью своих подрывных приемов.

Что касается поведения манипуляторов, то поведенческий или игровой стереотип мы можем определить как манипулятивную стратегию.

Стратегия – система «крупномасштабных» решений и намеченных направлений деятельности, последовательная реализация которых призвана достичь более или менее удовлетворительным образом основных целей. Манипулятивная стратегия основывается на проникновении в механизмы психического отражения и использует знание в целях воздействия [45, с. 259].

Выделяют четыре основных манипулятивных стратегии [119, с. 136]:

1) Активный манипулятор пытается управлять другими с помощью активных методов. Он не демонстрирует свою слабость в отношениях, а будет играть роль человека полного сил. При этом он использует свое социальное положение (босс, отец, старший брат, учитель, начальник). Активный манипулятор достигает удовлетворения, опираясь на бессилие других и контролируя их. Он применяет систему прав и обязанностей, приказов и просьб, табелей рангов и т. п., управляя людьми как марионетками;

2) Пассивный манипулятор являет собой противоположность активному. Этот тип человека решает, что поскольку он не может контролировать жизнь, то откажется от усилий и позволит распоряжаться собой активному манипулятору. Пассивный манипулятор прикидывается беспомощным и играет роль «угнетенного». Он побеждает своей вялостью и пассивностью, позволяя активному манипулятору думать и работать за него;

3) Манипулятор, который соревнуется, относится к жизни как к состоянию, что требует постоянной бдительности, поскольку здесь можно выиграть или проиграть: третьего не дано. Для такого типа человека жизнь – это битва, где все остальные люди – соперники или враги, реальные или потенциальные. Этот человек колеблется между методами «гнобления» и «угнетения», и поэтому его можно считать чем-то средним между активным и пассивным манипуляторами;

4) Равнодушный манипулятор играет в индифферентность. Он пытается отойти от контактов. Однако в действительности его поведение связано с возможностью обыграть партнера.

Рассмотрев различные манипулятивные стратегии, мы приходим к выводу, что все они строятся на одной философии: манипулятор относится к себе и другим, прежде всего как к объектам воздействия. При этом активный манипулятор усматривает свою основную задачу в том, чтобы любой ценой сохранять контроль, пассивный манипулятор – не вызывать раздражения, соревнующийся манипулятор – выигрывать во что бы то ни стало, а безразличный манипулятор – отрицать значимость происходящего. Ясно, что манипулятор ни на минуту не может позволить себе быть собой и никогда не имеет возможности

расслабиться, ибо избранная им схема манипулятивных игр и маневров требует, чтобы он постоянно играл надлежащую роль.

Степень успешности манипуляции в значительной мере зависит от того, насколько широк арсенал используемых манипулятором средств психологического воздействия и насколько манипулятор гибок в их использовании. Предлагаемый ниже обзор таких средств дает приблизительное представление об их многообразии.

В процессе ознакомления с литературой по манипуляции довольно скоро обнаруживается частый повтор одних и тех же тем, которые в разных сочетаниях как лейтмотивы включаются в круг обсуждаемых авторами проблем. Совокупность этих тем можно свести к нескольким группам (даны в порядке, соответствующем частоте их упоминания):

- 1) оперирование информацией;
- 2) сокрытие манипулятивного воздействия;
- 3) степень и средства принуждения, применения силы;
- 4) мишени воздействия;
- 5) тема роботообразности, машиноподобия адресата воздействия.

Раскроем немного подробнее эти категории.

Целенаправленное преобразование информации:

Все разнообразие производимых над информацией операций можно сгруппировать по нескольким параметрам.

Искажение информации варьирует от откровенной лжи до частичных деформаций, таких как подтасовка фактов или смещение по семантическому полю понятия, когда, скажем, борьба за права какого-либо меньшинства подается как борьба против интересов большинства [14].

Утаивание информации в наиболее полном виде проявляется в умолчании – сокрытии определенных тем. Гораздо чаще используется метод частичного освещения или избирательной подачи материала [14].

Способ подачи информации нередко играет решающую роль в том, чтобы сообщаемое содержание было воспринято необходимым его отправителю образом. Например, обилие информации в сыром и/или несистематизированном виде или подача ее мелкими порциями не позволяет ею эффективно воспользоваться [14].

Ближе всего к собственно манипулятивному воздействию стоит прием особой компоновки тем, который как бы наводит получателя информации на вполне однозначные выводы.

Немалую роль играет момент подачи информации. Самый известный прием – показ в наиболее (наименее) удобное для телезрителей время. Еще один распространенный прием – подпороговая подача информации.

Контекстуальное оформление:

Общение всегда происходит где-то, когда-то, при каких-то обстоятельствах. Организация или подбор условий взаимодействия заключается в том, чтобы проконтролировать «внешние» переменные ситуации взаимодействия – физическое окружение, культурный и социальный контексты.

Физические условия – особенности окружения, определяющие обстановку, в которой протекает общение: место действия (в рабочем кабинете, на улице, в аудитории и т. д.); сенсорная палитра (особенности освещения, шумы, слышимость, запахи и пр.), интерьер (расстановка мебели, стиль оформления, свобода перемещения). Опытные манипуляторы внимательны к условиям: общеизвестны способы решения деловых вопросов в бытовых условиях, особые возможности предоставляет выезд на природу и т. п.

Культурный фон – особенности ситуации общения, определяемые культурными источниками: язык, на котором разговаривают люди, насколько хорошо собеседники им владеют, национальные и местные традиции, культурные нормы, регулирующие способы согласования людьми своих действий (экспрессия, запретные темы или действия, пределы шуток...); стереотипы восприятия и стратегии вынесения суждений, существенные предрассудки и пр.

Социальный контекст – совокупность переменных общения, задаваемых со стороны тех или иных групп людей (реальных или условных).

Совокупность указанных переменных, составляющих условия общения по отношению к отдельному событию, предоставляет манипулятору довольно широкие возможности увеличить шансы на успех своих замыслов.

Установление контакта:

Всякое межличностное взаимодействие предполагает вступление общающихся сторон в контакт.

Телесный контакт, составляющий основу метафоры прикосновения, в разных своих проявлениях варьирует от легкого прикосновения и поглаживания до бурных объятий и поцелуев (но и от укусов до ударов тоже). Контакт как телесное прикосновение трудно не заметить, можно лишь демонстративно игнорировать (отчего сам контакт не исчезает). Особая роль принадлежит контакту глаз.

Эмоциональный контакт заключается в сопереживании, восприятии эмоций партнера как существенных элементов ситуации, вхождении в эмоциональный резонанс с партнером по общению.

Знаковые формы контакта надстраиваются над сенсорными, но, по сути, не сводятся к ним. Можно увидеть жест, но не понять его в силу незнания, услышать фразу, но не расслышать ее: зрительный (слуховой) контакт есть, но контакта знакового не произошло.

Операциональный контакт предполагает понимание смысла выполняемой другим человеком работы, значения используемых при этом средств, подачу эффективной обратной связи ему об этом.

Еще более высокий уровень – предметный контакт. Указание, вложенное в слова (речевой жест) или действия, отсылает к мысли, теме, понятию, интересам. Расшифровать эту посылку, дойти до предмета сообщения – значит понять то, на что указывает партнер по общению. Разделить указание, последовать за ним – тоже вид контакта, подтверждающего реальность дающего это указание человека.

Можно выделить личностный уровень контакта – понимание индивидуальных смыслов, вложенного в них отношения человека к теме, мысли, поступку и пр.

Духовный контакт состоит в объединении на основе высоких смыслов и ценностей.

Данные уровни адресуются к различным пластам психики человека, заранее предполагая их существование. В самом контакте эти пласты актуализируются и объединяются с такими же у другого партнера, образуя совместное контактное поле. Только через такое объединение эти пласты становятся доступными для воздействия.

Особый вид контакта представляет присоединение – такой контакт, который имеет тенденцию сам себя поддерживать в силу положительного эмоционального, мотивационного или смыслового отношения к нему.

Межличностное пространство:

Территория – часть межличностного пространства, которую тот или иной партнер считает своей. На кинестетическом уровне такой оказывается физическая территория: кабинет, рабочий стол, пяточок под ногами в переполненном автобусе и т. п. [42]. На эмоциональном – право «собственности» на настроение, на реакцию – они мои. На операциональном – «моя» работа, индивидуальный способ ее выполнения, свой стиль деятельности. На предметном – моя мысль («я только что говорил иначе – не передергивайте»), мой род занятий (все филателисты в этом смысле стоят примерно на одной территории). На личностном – то, что важно для меня («не лезь в душу – не твое»).

Инициатива:

Инициатива может быть определена как начальный момент управления процессом взаимодействия со стороны одного из партнеров (соперников). Данное понятие служит для обозначения ведущей или направляющей роли последнего в процессе общения. Выступая инициатором некоторого события, партнер реализует свое право на инициативу. Этим он одновременно берет на себя и

ответственность за это событие. П. М. Ершов предложил различать владение инициативой и распоряжение ею [36].

Владение – это открытое взятие на себя управления процессом общения.

Распоряжение – употребление права решать, кто сейчас будет владеть инициативой. Распоряжаться – значит позволять или запрещать владение инициативой, предоставлять такую возможность или отбирать. Очевидно, что распоряжение обеспечивает одному из партнеров более высокий ранг, предоставляя дополнительные возможности.

Человек, владеющий инициативой, тем более распоряжающийся ею, имеет больше возможностей для достижения собственных целей.

Направленность воздействия:

Важнейшей характеристикой манипулятивного воздействия является наличие явного и скрытого уровней воздействия.

Явный уровень выполняет функцию «легенды» или «мифа», маскирующего истинные намерения манипулятора. Скрытым уровнем является тот, на котором как факт воздействия, так и его цель тщательно утаиваются от адресата.

Наличие двойного воздействия как характерной черты манипуляции специально подчеркивается О. Т. Йокоямой, которая показывает технологическую неизбежность маскировки манипулятивного намерения, без которой манипуляция просто не состоится [142]. Скрытое воздействие, однако, скрыто от адресата лишь психологически. Феноменально оно встроено в сюжет «легенды» как набор вполне легальных элементов. Они могут выглядеть или как часть данной легенды (если манипуляция достаточно искусна), или как случайные включения, на которые обычно не обращают внимания. Эти элементы функционально являются «приманкой», на которую, как надеется манипулятор, должен «клюнуть» адресат.

Следовательно, в манипулятивной ситуации мы обнаруживаем, как минимум, два потока воздействия со стороны манипулятора. Важно более точно определить их направление и содержание – указать вектор воздействия.

Направленность воздействия определяется характером решаемых подзадач. Их сочетание может быть сколь угодно разнообразным, однако в манипулятивной ситуации всегда могут быть выделены, как минимум, две группы векторов: одна оказывается релевантной основной цели воздействия, другая же призвана обеспечить податливость адресата к манипуляции. Вспомогательная задача – сделать это незаметно для адресата. Поэтому манипулятор беспокоится еще и о том, чтобы естественно и мягко ввести легенду.

Многовекторность воздействия, таким образом, задается стремлением к тотальности и многоплановости воздействия, нацеленностью одновременно на множество психических мишеней адресата.

Психологическое давление:

Манипулятор начинает свои действия, имея некоторую степень уверенности в успехе. Эта уверенность воплощается в стремлении создать нужный перевес сил над партнером.

Определим силу как преимущество одного партнера над другим по какому-либо параметру воздействия (квалификации, должности, владению информацией, контролю над ситуацией и т. д.) [72, с. 241]. Выделяют три вида сил (преимуществ) партнеров по общению: позиционные, динамические и деловые преимущества.

Слабости партнера – сила, которая добывается из психических особенностей партнера по взаимодействию: чувствительность к похвалам, сильная любовь к детям, желание руководить людьми и др.

Информационное оформление:

На нем происходит реализация (воплощение) переменных более высокого порядка: организация пространства взаимодействия, получение доступа к мишеням воздействия, оказание психологического давления, программирование и пр. Более того, тонкость «аранжировки» психологического воздействия, в частности манипулятивного, в наибольшей степени зависит именно от мастерства автора в использовании средств коммуникации – как вербальных, так и невербальных. Арсенал таких средств очень широк и с трудом может быть даже

бегло описан в рамках короткого обзора. Приведем лишь некоторые материалы из литературных источников (в основном лингвистических) в качестве иллюстрации этих средств: «универсальные высказывания» («Все мужчины подлецы», «На всякого мудреца довольно простоты»); неявное указание как бы общепризнанной нормы («Вы даже дверь за собой не закрыли»); маскировка под пресуппозиции: («У них "такие" отношения»); умножение действий, имен действий, ситуаций («Ходят тут всякие...»); замещение субъекта действия («История не простит нас...») и т. д.

В результате проведенного обзора нами были обсуждены переменные, которые позволяют описывать феномен манипуляции и давать анализ используемых для этого манипулятором средств. Также обнаружили и некоторые важные отличия, свойственные межличностной манипуляции, – большая индивидуализированность, разнообразие используемых средств, повышенная точность в достижении желаемых результатов, локализованность на ограниченном круге мишеней и т. п.

Попытаемся выяснить то, каким образом энергия желания манипулятора превращается в энергию желания адресата, а в конечном счете, и в ожидаемую манипулятором активность. Иными словами, речь пойдет о механизмах, реализующих манипулятивное воздействие, делающих его возможным.

Удержание контакта:

Под ним понимается та часть мишеней воздействия (вид психических образований), к которым производится присоединение. Здесь мы можем воспользоваться той же классификацией, что и по отношению к видам контакта: сенсорный, эмоциональный, знаковый (конвенциональный), операциональный, предметный (когнитивный), личностный и духовный (смысловой).

Психические автоматизмы:

Выше уже шла речь о том, что элементы ситуации общения и приемы воздействия оказывают весьма очерченный эффект: они характеризуются программирующим влиянием на поведение человека – иногда жесткое, иногда мягкое, но все же определяющее высокую предсказуемость того, как он себя

поведет. Они оказываются средством «включения» реакций адресата. Слово включать предполагает наличие чего-то, к чему этот ключ подходит, во что его необходимо вставить. Это нечто обозначим понятием психический автоматизм, который определим как такое структурно-динамическое образование, актуализация которого с высокой вероятностью приводит к стандартному результату, будь то мотивационное напряжение или какое-то действие. Психические автоматизмы выступают в роли передаточных рычагов, благодаря которым энергия желания (воздействия) манипулятора превращается в энергию стремления (или действия) адресата.

Мотивационное обеспечение:

Вместе с тем, сколь бы ни удачен был сам по себе автоматизм, на который метил манипулятор, никакая структура не будет работать без мотивационной поддержки, никакое действие – внутреннее или внешнее – не начнется, если к тому нет внутренней разрешающей санкции: «Всякое содержание, вносимое в сознание, прежде чем стать имманентной частицей личности, обсуждается в нем, хочет того человек или нет» [110, с. 97]. Откуда же такая санкция берется, если манипулятивное воздействие противоречит интересам адресата? Происходит это в результате того, что манипулятивное воздействие в числе мишеней обязательно имеет и мотивирующие структуры.

Выделим такие способы управления мотивационными предпочтениями человека, как прямая актуализация мотивов, простое обусловливание и знаковое опосредствование.

1) Прямая актуализация требуемого мотива может происходить в ответ на появление релевантных этому мотиву раздражителей. Открытое побуждение со стороны актора нередко принимает форму соблазнения – от вполне легального и невинного до скрытого и злонамеренного. Например, хорошо сервированный стол возбуждает желание поесть («слюнки текут») – это знают все хозяйки и профессионалы ресторанного сервиса [33].

2) Обусловливание – перенесение побудительной силы какого-нибудь мотива на действия, к которым раньше этот мотив не побуждал. Данный

механизм лежит в основе дрессировки животных. Применительно к человеку метод обусловливания еще называют формированием или модификацией поведения [34].

3) Мотивационное опосредствование – аналогичное обусловливанию эмоциональное переключение «на основе представляемых, воображаемых, восстанавливаемых вследствие полученной словесно информации событий», происходящее, однако, по социальным связям, которые «предполагают высшие уровни отражения и совершаются в "образе мира", а не в образе реально воспринимаемой ситуации» [72, с. 156].

Уже отмечалась возможность расположения всех человеческих поступков вдоль ценностной оси «отношение к другому как к ценности – отношение к другому как к средству».

Для описания взаимопереходов между полюсами на оси отношений предлагается разделить ее на участки и дать содержательное описание каждому из них. За основу возьмем типологии, предложенные В. Н. Сагатовским и Г. А. Ковалевым [51, с. 113; 89, с. 131].

Первый предложил различать следующие уровни:

1) манипулирование – «один субъект рассматривает другого как средство или помеху по отношению к проекту своей деятельности, как объект особого рода («говорящее орудие»)»;

2) «рефлексивная игра» – «один субъект в проекте своей деятельности учитывает "контрпроект" другого субъекта, но не признает за ним самоценности и стремится к "выигрышу"»;

3) правовое общение – «субъекты признают право на существование проектов деятельности друг друга, пытаются согласовать их и вырабатывают обязательные для взаимодействующих сторон нормы такого согласования»;

4) нравственное общение – «субъекты внутренне принимают общий проект взаимной деятельности как результат добровольного согласования проектов деятельности друг друга».

Предложенный набор уровней необходимо дополнить еще одним – на объектном полюсе, поскольку ни в одном из них не находится места таким феноменам, как приказ, принуждение, насилие, угроза и т. п., – тому, что Г. А. Ковалев называет императивным воздействием [52].

В результате получаем шкалу отношений, содержащую пять уровней установок на взаимодействие (рис. 2) [113].

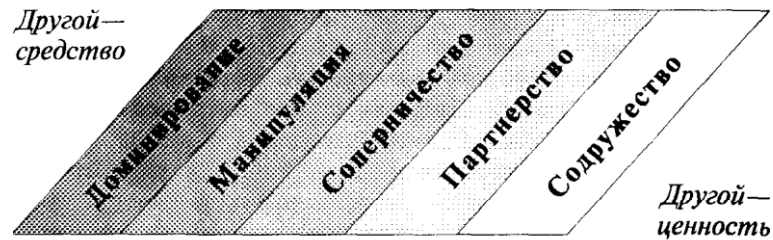


Рис. 2. Шкала межличностных отношений

1) Доминирование. Отношение к другому как к вещи или средству достижения своих целей, игнорирование его интересов и намерений. Стремление обладать, распоряжаться, получить неограниченное одностороннее преимущество. Упрощенное, одностороннее видение другого, стереотипные представления о нем. Открытое, без маскировки, императивное воздействие – от насилия, подавления, господства до навязывания, внушения, приказа – с использованием грубого простого принуждения.

2) Манипуляция. Отношение к партнеру по взаимодействию как к «вещи особого рода» – тенденция к игнорированию его интересов и намерений. Стремление добиться своего с оглядкой на производимое впечатление. Воздействие скрытое, с опорой на автоматизмы и стереотипы с привлечением более сложного, опосредованного давления. Наиболее частые способы воздействия – провокация, обман, интрига, намек.

3) Соперничество. Партнер по взаимодействию представляется опасным и непредсказуемым, с силой которого приходится уже не только считаться, но которой приходится уже и опасаться. Стремление переиграть его, «вырвать» одностороннее преимущество. Если манипуляция строится на маскировке как

цели воздействия, так и самого факта воздействия, то соперничество допускает признание факта воздействия, но цели еще, как правило, скрываются. Интересы другого учитываются в той мере, в какой это диктуется задачами борьбы с ним. Средствами ведения борьбы могут быть отдельные виды «тонкой» манипуляции, чередование открытых и закрытых приемов воздействия, «джентльменские» или временные тактические соглашения и т. п.

4) Партнерство. Отношение к другому как к равному, имеющему право быть таким как он есть, с которым надо считаться. Стремление не допустить ущерба себе, раскрывая цели своей деятельности. Равноправные, но осторожные отношения, согласование своих интересов и намерений, совместная рефлексия. Основные способы воздействия – скорее уже взаимодействия – строятся на договоре, который служит и средством объединения, и средством оказания давления (силовым элементом).

5) Содружество. Отношение к другому как самоценности. Стремление к объединению, совместной деятельности для достижения близких или совпадающих целей. Основной инструмент взаимодействия уже не договор, а согласие (консенсус).

Предложенные уровни взаимоотношений имеют заметную оценочную нагрузку, но у каждого уровня есть свои контексты, в которых они могут оказаться адекватными.

Примерно то же говорит Э. Шостром о манипуляции [119]. Можно вспомнить немало жизненных ситуаций, в которых манипулирование оказывается благом постольку, поскольку поднимает общение от доминирования и насилия к манипуляции – в известном смысле более гуманному отношению. Инициатором этого перевода может выступать не только подчиненный и попираемый, но и «доминатор».

Еще один вариант рассмотрения места манипуляции в нашей жизни предлагает Е. Сидоренко (рис. 3), помещая ее между варварским психологическим влиянием и цивилизованным [93].



Рис. 3. Место манипуляции в жизни

Варварское психологическое влияние – это первая ступень собственно психологического влияния, очень близкая еще к физическому воздействию. Варвары могут заявлять, что действуют в интересах дела и даже в интересах другого человека. Варварство может быть сиюминутно эффективным: схватил добычу, заставил сделать. Однако оно неэффективно в долгосрочной перспективе. Варварство не оставляет человеку возможности выбирать, принимать на себя ответственность, планировать, рассчитывать на свои усилия, творить новое.

Манипуляции – это промежуточная ступень от варварства к цивилизованному влиянию. Манипулятор побеждает не силой, а хитростью и выдержкой. Его задача – принудить человека сделать что-то нужное, но так, чтобы человеку казалось, что он сам решил это сделать, причем принял это решение не под угрозой наказания, а по своей доброй воле. Для манипулятора другие люди – это орудия, препятствия или добыча, так же как и для варвара. Однако манипулятор учитывает, что они люди, и использует это.

Цивилизованное психологическое влияние – это влияние, прежде всего словом, причем влияние открытое и открыто адресованное к интеллектуальным возможностям человека. Оно способствует развитию и сохранению:

- дела;
- деловых отношений;
- личностной целостности участников.

Цивилизованное психологическое влияние свободно от силовых и обманных приемов. Оно лишено тех эмоциональных всплесков и волнений,

лишено страха, но параллельно с этим – и счастья непредсказуемого, трепещущего эмоциями человеческого волнения.

Выводы по главе 1

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.
2. В работе 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 деструктивные и конструктивные. Также для деления 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. Выделено важное для дальнейшей работы определение «манипуляция в управлении» – это вид психологического воздействия, характеризующийся субъект – объектным, скрытым характером воздействия, отношением к другому как к средству достижения целей организации.
3. Проведен сравнительный анализ схожих понятий с манипулированием, таких как макиавеллизм, майевтика и игра. Обозначено определение манипулирования, которое взято за основу для дальнейшей работы, а именно: манипулирование – это вид психологического воздействия, искусное

- исполнение которого ведет к скрытому побуждению другого человека к намерениям, не совпадающим с его актуальными существующими желаниями.
4. Выделены предпосылки манипуляций, такие как социокультурные (мифологический и сказочный культурный фон, негативные и позитивные социальные «приобретения») и индивидуальные факторы, влияющие на манипулирование (невротические потребности, характерологические особенности, привычки и т. п.). Таким образом, в современном обществе при наличии обилия культурных и социальных предпосылок манипуляции являются неотъемлемой частью нашей жизни.
 5. Показана целесообразность и оправданность использования манипуляций. Иногда человек должен манипулировать другими для достижения полезного для всех результата. При этом он понимает, что поступает так только потому, что не видит другого выхода.
 6. Описаны основные характеристики человека-манипулятора и выделены основные методы и механизмы, которые он использует: оперирование информацией, сокрытие манипулятивного воздействия, степень и средства принуждения, применения силы, мишени воздействия, тема роботообразности, машиноподобия адресата воздействия.

Глава 2

КОММУНИКАТИВНАЯ ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Характеристика современной российской деловой культуры

Современные организации невозможны без особого вида деятельности – управленческой, направленной на преобразование различных сторон жизни организации. Эта деятельность крайне многообразна и противоречива. О ее сложности говорит тот факт, что на практике принято и используется множество концепций управления. И по сей день исследователи не пришли к единому мнению относительно сущности управленческого процесса и функций управления.

Понятия «управление» и «менеджмент» часто используются как синонимы, но между ними есть различия. Управление представляет собой всеобщую человеческую деятельность, а менеджмент – это его специфическая область, включающая деятельность специалистов по обеспечению успешной деятельности организации [20].

Менеджмент (от англ. management – управление, руководство, менеджмент, администрация, дирекция, умение владеть) означает разработку (моделирование), создание, максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем. Понятие появилось приблизительно в 1930-х годах в США [7, с. 263].

В настоящее время существует более 200 определений менеджмента. Одно из наиболее современных определений приводится в английском издании «Международного справочника по менеджменту»: «Менеджмент – эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью» [69, с. 568]. В последние годы растет значимость информационных ресурсов в менеджменте, поэтому приведенное выше определение можно

расширить, добавив в перечень ресурсов еще и информационный.

Менеджмент ориентирован на три основных процесса [23, 75]:

- бизнес,
- государственный менеджмент,
- некоммерческие организации.

Слово «менеджмент» также употребляется по отношению к людям, коллективам и организациям: менеджмент организации означает управление этой организацией.

Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров – это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в тридцатые годы. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний – в самостоятельную дисциплину, а социальный слой – в весьма влиятельную общественную силу [98].

Основная цель менеджмента – обеспечение гармонии в развитии организации, т. е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации [56, 102].

Содержание, формы и методы менеджмента зависят от иерархического уровня его осуществления в организации. Как правило, на предприятии можно выделить три иерархических уровня менеджмента: высший, средний и нижний.

Субъекты менеджмента, менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

Категория «менеджер» распространяется на:

- руководителей организации;
- руководителей структурных звеньев и центров прибыли;
- организаторов определенных видов работ (администраторов).

Особенности ведения бизнеса и коммуникаций непосредственно связаны с культурой страны. Несмотря на огромное разнообразие бизнес-культур, существуют методы, позволяющие прогнозировать элементы поведения

представителя той или иной культуры. При прогнозировании полезно учитывать поведенческие стереотипы, источник и уровень власти, деловую этику, мотивацию, тип мышления и особенности восприятия времени.

В России традиционно сложилась система управления, имеющая в своей основе образцы авторитарного управления. К числу наиболее распространенных недостатков в системе управления организацией в современных социально-экономических условиях относятся: низкая общая управленческая культура руководящего звена, несовершенство как структурной, так и процессуальной организации управления, преобладание централизованных методов руководства. Многие управленческие решения не реализуются либо реализуются частично; ликвидируются следствия, а не причины проблемной ситуации, что ведет к ее воспроизведению; рядовые сотрудники приучаются к позиции исполнителя, не наделены ответственностью и не склонны к проявлению инициативы [17, 103].

В то же время мировой тенденцией развития управления в наше время является переход от иерархически-вертикальных структур управления к самоорганизующимся, горизонтальным. Таким образом, делается ставка на личную инициативу, самостоятельность, ответственность субъектов управления, их способность к профессиональному и личностному росту, к развитию своей организации.

Для понимания традиций, формирующихся в управлении, представляет интерес анализ, проведенный А. И. Пригожиным. Он выделяет четыре признака: «индивидуализм – коллективизм», «большая – малая» дистанция, «сильное – слабое» избегание неопределенности и «маскулинизация – феминизм» [50, 80].

В советской традиции управленческие решения принимались единолично, отношения были построены на жестких иерархических принципах. На крупных промышленных предприятиях эта традиция до сих пор проявляется очень ярко. В организациях малого и среднего бизнеса ситуация несколько другая. Они создаются под лидера.

Руководители имеют трудности в мобилизации персонала для решения общих задач. Ярко выражена проблема неумения делегировать ответственность

подчиненным, за которой чаще всего стоит страх потерять власть и контроль над ситуацией. В свою очередь, страх потерять власть приводит к отказу от привлечения подчиненных к управлению организацией. Преобладающим типом организационно-управленческой координации является координация – план, а не координация – обратная связь, соответственно преобладает тип управления, базирующийся на типе коммуникаций «сверху вниз».

А. И. Пригожин отмечает также, что наша культура относится к «мужскому типу», в основе которой лежит культ «великих свершений», самопожертвование, героика, отсюда – жесткость в человеческих отношениях. В то же время для большого числа работников характерна «женская» ориентация – пассивность, отсутствие энергии, скромные запросы [80].

Еще одной особенностью российской деловой культуры является подбор сотрудников. Обычно подбор новых сотрудников осуществляется не по деловым качествам. Рабочие места распределяются часто среди родственников и знакомых. На рынке труда не существует установленных механизмов регулирования спроса и предложения. Вакансия часто достается не наиболее профессионально пригодному кандидату, а «своему человеку».

В основу деятельности организаций положен принцип импровизации. Принимаемые решения имеют четко выраженный временный характер. Стремление к получению быстрой выгоды во многих случаях определяет практические действия и образ мышления. Перспективное планирование отклоняется со ссылкой на нестабильные условия: «Мы не знаем, что будет завтра». Но, кроме отрицательного аспекта, в таком подходе есть некоторое преимущество – гибкость. Даже некоторые принципиальные решения могут неожиданно заменяться иными, более актуальными.

Во многих российских организациях существует специфическое отношение к ошибкам. Когда что-то случается, то чаще всего слышится вопрос: «Кто виноват?». За этим, очевидно, скрывается потребность приписать кому-либо вину, а затем привлечь за неудачу к ответственности. Причины, повлекшие ошибку, редко анализируются, никто, как правило, не интересуется, чему можно научиться

на той или иной ошибке, или же вопросом «Что необходимо предпринять, чтобы не повторить ошибку в будущем?». Ошибки, вероятно, неразрывно связываются лишь с человеческими промахами.

Н. В. Ключева сформулировала ряд принципиальных особенностей, касающихся деятельности руководителей фирм и организаций, их отношения к персоналу [17, с. 45]:

1. Зависимость от образцов, норм и правил, которые были сформированы в российском бизнесе до коренных изменений в экономической и социальной жизни России. Попытка опираться при решении возникающих проблем на опыт прошлого, объясняется тем, что большинство из руководителей не готовы работать в условиях высокой неопределенности. Опора на прошлые образцы – это попытка защитить себя от неумения встретить эту неопределенность и конструктивно работать с ней.

2. Перекалывание ответственности за происходящее в организации с себя на других. При понимании того, что эффективность работы руководителя не столь высока, как бы хотелось, начинает работать объяснительная схема – «нам не дают работать», «в таком государстве (стране) невозможно сделать что-либо» и т. п.

3. Ориентация на краткосрочные цели в ущерб стратегическим, перспективным. Сложности у современных руководителей возникают в сфере стратегического планирования, когда необходимо, проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации, выявить ресурсность персонала, сформулировать миссию организации, ее стратегические цели и задачи.

4. Ценностная «размытость» руководителей организаций. В основе поведения человека лежат его базовые установки на жизнь, то есть те точки зрения, которые руководитель готов отстаивать в своей жизни. Неопределенность установок и руководителей, и подчиненных приводит к невозможности сформировать общее смысловое пространство профессиональной деятельности.

5. Неопределенность личных целей. Для многих руководителей представляется затруднительным описать свои личные и профессиональные цели, спроектировать свою ближайшую и дальнюю карьеру. Высказывания «как

получится», «не знаю, что меня ждет», «не уверен, что это зависит от меня» свидетельствует о низкой субъектности руководителя как человека, способного взять на себя ответственность за происходящее в его жизни.

2.2 Роль коммуникаций в менеджменте. Виды коммуникаций

Управление нередко отождествляют с людьми, профессионально выполняющими управленческие функции и осуществляющими процесс управления. В последние годы практически повсеместно их называют менеджерами (от лат. «manus» – рука, «agere» – приводить в движение, действовать, выполнять), в обязанности которых входит достижение целей и задач с использованием труда и усилий остальных членов организации. Поэтому при характеристике управления с этой стороны подчеркивают значимость менеджеров от работы и реального вклада в общий результат других работников. Эта зависимость носит разносторонний характер и связывает менеджеров не только с работниками, находящимися в их непосредственном подчинении, но и с членами организации, работающими в других подразделениях или отделах.

Классификация управленческих ролей Г. Минцберга свидетельствует о том, что межличностные коммуникации находятся в центре деятельности любого менеджера [46]. 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.

Коммуникации в менеджменте представляют собой процесс обмена информацией между субъектом и объектом управления, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него. 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.

Главная цель коммуникации – обеспечить, чтобы тот, кому адресована информация, однозначно понял, что имеет в виду тот, кто ее посылает. В психологическом отношении деловая коммуникация всегда носит межличностный характер, независимо от формы ее осуществления. Форма, которую принимают коммуникации, может значительно повлиять на взгляды работника, степень понимания и поддержки им политики, проводимой организацией.

Средствами коммуникации является все, что позволяет передавать информацию от субъекта управления к объекту и обратно. К ним относятся: совещания, личные беседы, служебные записки, отчеты о работе, телефонные разговоры, видеоролики, электронная почта, Internet и т. д.

Рассмотрим коммуникационные процессы, имеющие место в организациях.

1. Коммуникации между организацией и ее средой

Организация функционирует во внешней среде, которая является изменчивой и неопределенной. Для успешной работы в таких условиях должны использоваться различные средства коммуникации с составляющими своего внешнего окружения. Одной из основных задач является установление взаимосвязи с потребителями, существующими и потенциальными. Такая взаимосвязь происходит, например, через маркетинговые средства.

2. Коммуникации между уровнями управления и подразделениями

Такая коммуникация получила название межуровневой. К ней относятся:

- вертикальная коммуникация, или коммуникация по нисходящей и коммуникация по восходящей. Ее подвидами являются: коммуникация руководитель-подчиненный и коммуникация между руководителем и группой;
- горизонтальная коммуникация, или коммуникация между различными подразделениями.

Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Коммуникация в этом случае будет зависеть не только от личностных характеристик, но и от лидерства в группе.

Кроме этого, организация не может эффективно существовать без информации, идущей снизу, или восходящей коммуникации. В основном это оперативная информация о работе, ее сложностях, а также слухи. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений, объяснительных и служебных записок. Передача такой информации заметно влияет на производительность и всю атмосферу в целом.

3. Неформальные коммуникации

Вся организация состоит из формальных и неформальных компонентов. Каналом неформальной коммуникации являются слухи – один из самых быстрых способов распространения информации. Руководители зачастую используют этот канал передачи информации для изучения мнений сотрудников, их готовности к переменам и принятию нового, определения «узких» мест в руководстве организацией. Принято считать, что слухи – это менее точная информация, однако от них во многом зависит весь коммуникационный процесс.

Деловое общение обычно включено как частный момент в какую-либо совместную продуктивную деятельность людей и служит средством повышения качества этой деятельности, информативным сопровождением. Ни один человек из сферы бизнеса и предпринимательства в настоящее время не может избежать процесса общения с собственным персоналом своей фирмы и партнерами по бизнесу, с представителями властей, работниками правовых органов, с агентами или контрагентами, что требует определенных навыков из области психологии делового общения. Умение правильно и адекватно вести себя во время делового общения – одна из основных составляющих успеха делового человека и руководителя. Умение бесконфликтно и продуктивно провести этот процесс является одним из самых необходимых качеств для того, кто хочет достичь успеха в деловой сфере. То есть существует обязанность обладать знаниями из таких областей, как этика и этикет, что позволит руководителю с «лицом» выйти

из любых переговоров и деловых контактов.

Также необходимо уметь управлять процессом, воздействуя на людей таким образом, чтобы не возникло напряженной или конфликтной ситуации. Для этого существует ряд моментов, соблюдение которых позволяет наиболее эффективно вступать в переговоры с людьми, уметь убеждать и достигать тем самым поставленных целей и задач, ради которых начинался процесс беседы. Выбрав цель беседы, нужно уметь убедить партнеров в правильности вашей точки зрения, без давления, не навязывая свою точку зрения.

Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контакта между людьми в служебной сфере. Компетентность в области делового общения непосредственно связана с успехом или неуспехом в каждой области: в области науки, искусства, производства, торговли. Что касается менеджеров, бизнесменов, организаторов производства, людей, занятых в сфере управления, частных предпринимателей, то коммуникативная компетентность, т. е. способность адекватно реагировать в любой ситуации в процессе общения для представителей этих профессий представляет одну из самых главных составляющих их профессионального облика.

2.3 Манипулирование в менеджменте организации

Как в зарубежной, так и в отечественной психологии существует большой разброс мнений относительно этической оправданности манипуляций. В основном, в литературе манипулирование людьми принято рассматривать как негативный процесс. Так, например, Г. А. Ковалев подвергает манипулятивную стратегию критике как одномерную, отводящую человеку пассивную роль, обезличивающую его уникальную сущность и т. д. [52, 104]. В то же время существует и другой крайний взгляд на манипуляцию (например, у Г. Франке), где она рассматривается как полностью этически допустимый, мягкий способ достижения целей. Что же касается управленческой деятельности, В. М. Цлаф, обсуждая, например, проблему стимулирования труда, заключает, что «отрицать

манипулятивный характер стимулирования... невозможно», так как «процедура стимулирования ... представляет собой манипуляцию, когда человека вынуждают делать то, что не входит в его систему ценностей, выставляя перед ним либо "приманку" в виде поощрения, либо угрозу наказания, связанные с совершенно иными ценностями» [111, с. 104]. По мнению В. М. Цлафа, манипуляция, создающая конфликт навязываемых норм со сложившимися ценностными ориентациями человека, безнравственна. Если же манипуляция ведет к развитию личности без ломки сложившихся ценностных ориентации, то она является нравственно допустимой [111].

Что случится, если из управления устранить манипуляцию? Е. Доценко пишет, что «исчезнет ореол руководителя». «Управление – это такой процесс в организации, который неизбежно порождает собственную внутреннюю мифологию. Организация строится на распределении функций и их мифологическом обеспечении. Убери это разделение функций – исчезнет организация, убери мифы – исчезнут скрепляющие ее нити. Сила там, где есть мифы. Последние всегда сопутствуют хорошим управленцам ... Кроме того, ореол личности – это не только способ скрепления организации, но и способ структурирования потребностей подчиненных. Если я подчиненный, то каково же мне сознавать, что руководит мной такой же, как я, или еще слабее? Гораздо естественнее уступить и сдаться на милость сильного, довериться его квалификации» [34, с. 68].

Без манипуляции снижается психологическое качество управления: с устранением манипуляции исчезает тонкость управления, уменьшается палитра используемых средств. У руководителя, не использующего или не владеющего манипуляцией, возникает риск соскальзывания к более грубым средствам управления. Манипуляция смягчает. Возникает нечто, напоминающее такт: начальник имеет право и приказать, но, щадя самолюбие работника, высказывает лишь свою озабоченность некоторой проблемой, рассчитывая на «понятливость» подчиненного.

Конечно, в профессиональной деятельности любой руководитель

ориентируется, прежде всего, на достижение цели организации. И желания, удовлетворенность сотрудников – все-таки вторичны. Да, удовлетворенность сотрудников способствует достижению цели, но бывают моменты – того же кризиса и цейтнота, – когда просто на убеждения нет времени. Нужно жестко принимать решения и добиваться их исполнения. В такие моменты даже полезно использовать манипуляции, однако в разумных пределах. Если же отношения между руководителем и подчиненными строятся только на манипулятивном общении (то есть манипуляции становятся основным и даже единственным механизмом управления) это вызывает сопротивление со стороны сотрудников.

Думающий руководитель, адекватно оценивающий своих сотрудников и задачи, которые он должен решить, выбирает стиль взаимодействия в зависимости от уровня профессионального развития сотрудника.

В управлении возникают ситуации, когда избежать манипулирования не удастся. Но умение манипулировать должно быть жестко сопряжено с умением не манипулировать. Манипуляция эффективна, если используется как соответствующее задачам вспомогательное средство, а не навязчивое стремление, самоцель или ловушка для манипулятора.

Итак, в бизнесе и управлении персоналом также используются манипулятивные приемы. Но в руках умелых руководителей такие приемы действуют не только на благо организации, но и на благо самого работника. Правильное решение этой проблемы поможет организации обрести большую рыночную силу, достигнуть высоких результатов через эффективное управление компаний.

В управлении есть три основные составляющие: планирование, организация и контроль. В каждом из этих элементов свои манипулятивные моменты [43, 105].

В планировании руководитель должен уметь «забрасывать» себя на несколько лет вперед, чтобы увидеть то будущее, в котором он со своей командой окажется. Кто-то может разглядеть перспективы 10–20 лет, а кто-то с большим трудом может увидеть лишь то, что произойдет через месяц-два. Дело в том, что руководитель действительно должен уметь создавать виденье будущего, т. к.

подчиненным это бывает сделать порой просто невозможно. Не они ведь (как они считают) должны планировать рост и движение основных и оборотных средств, которые им не принадлежат. Во всяком случае, даже если их об этом попросить, они это сделают намного хуже и все равно оставят неудовлетворенным своего шефа. Поэтому и приходится руководителю заглядывать в свое будущее и смотреть, где же там будут располагаться его люди и чем будут заниматься. А потом рассказывать о том, что увидел своей команде, мотивируя ее на ратный труд. При этом он будет манипулировать своими подчиненными простой мыслью: «Вот, ребята, ваше светлое будущее, шагайте за мной и у вас все будет». Поразительно, но в сказки хочется верить. Это создает мотив для хорошей работы. И только спустя некоторое время понимаешь, что это была манипуляция.

Руководитель должен уметь планировать и ставить достижимые цели. Пожалуй, это можно назвать не манипуляцией, а скорее даже программированием будущего каждого члена коллектива. Вот почему полезно проговаривать будущее, тем самым мотивируя людей. При этом надо помнить, что небольшие преувеличения планов людьми прощаются (они ведь понимают трудности и причины, изменившие ход событий), но большие никогда (именно в этот момент они чувствуют себя обиженными и обманутыми) [100, 133].

Организуя и контролируя выполнение каких-либо действий исполнителей, руководителю манипуляций не избежать. Ведь именно благодаря им он может ускорять процесс, пощипывая людей за их струны. С точки зрения тайм-менеджмента умение противостоять манипуляциям может очень существенно экономить наше время. Очень часто манипулятор, который точно знает, чего он хочет, втягивает нас в свою игру, смысл которой нам очень часто бывает непонятным. И, не желая выглядеть в его глазах как-то неподобающе, мы «ведемся» на игру и попадаем в его силки вместо того, чтобы вовремя поставить заслон манипуляции и не терять времени на выпутывание себя из сетей.

Способов противостояния довольно много. Это и прямая конфронтация. Это и такие психологические виды борьбы, как самбо и айкидо. Это и умение задавать вопросы, рассчитанные на точность и блокирующие действия

манипулятора. Это и контроль эмоций. Это и прояснение целей манипулятора. И уточнение его действий. Всему этому можно научиться [5].

По направленности манипулятивного воздействия приемы можно разделить на три группы: организационно-процедурные, социально-психологические и логико-психологические (табл. 7) [1, 2, 14 55, 90].

Таблица 7

Приемы манипулятивного воздействия

Организационно-процедурные методы	
Они связаны с созданием определенных условий, предварительной организацией и специфическим осуществлением процедуры межличностного взаимодействия. Использование подобных уловок затрудняет процесс обсуждения для объектов манипулятивного воздействия и, соответственно, облегчает достижение конечной цели субъекту, организующему манипуляцию.	
Дозирование исходной информационной базы	Материалы, необходимые для обсуждения, не предоставляются участникам вовремя или даются выборочно.
Целенаправленный подбор выступающих	Слово предоставляется сначала тем, чье мнение известно и импонирует организатору манипулятивного воздействия или же участникам, заблаговременно подготовленным соответствующим образом к выступлению.
Двойные стандарты в нормах определения критериев поведения участников дискуссий	Одних выступающих жестко ограничивают в соблюдении регламента и правил взаимоотношений во время обсуждения; другим позволяют отходить от них и нарушать установленные правила.
Подбор порядка обсуждения проблем	Для того чтобы легче прошел «нужный» вопрос, сначала «выпускается пар» на малозначительных и несущественных деталях и событиях, а затем, когда все устали или находятся под впечатлением предыдущей перепалки, выносятся вопрос, который хотят обсудить без усиленной критики.
Управление процессом обсуждения	В публичных дискуссиях слово поочередно предоставляется наиболее агрессивно настроенным представителям оппозиционных группировок, допускающим взаимные оскорбления, которые либо не пресекаются, либо пресекаются только для видимости. В результате атмосфера обсуждения накаляется до критической. Таким образом,

	может быть прекращено обсуждение актуальной темы. Другой, более «цивилизованный», способ прерывания процесса обсуждения заключается в том, что в ключевые моменты обсуждения, когда может быть выработано нежелательное решение, объявляется перерыв или участники побуждаются к переходу для рассмотрения другого вопроса.
Ограничение в технике проведения обсуждения	При использовании этого приема игнорируются предложения, касающиеся процедуры обсуждения; обходятся нежелательные факты, вопросы, доводы; не предоставляется слово участникам, которые могут своими высказываниями привести к нежелательным изменениям хода обсуждения. Принятые решения фиксируются жестко, не допускается возвращение к ним даже при поступлении новых данных.
Реферирование	Краткое переформулирование вопросов, предложений, доводов, в процессе которого происходит смещение акцентов в желаемую сторону. Одновременно с этим может осуществляться произвольное резюмирование, при котором в процессе подведения итогов происходит изменение акцентов в выводах, изложении позиции оппонентов, их взглядов, результатов обсуждения в желаемую сторону.
Социально-психологические приемы	
К ним относятся уловки, основанные на раздражении оппонента, использовании чувства стыда, невнимательности, унижений личных качеств, лести, игре на самолюбии и других индивидуально-психологических особенностях человека.	
Раздражение оппонента	Выведение его из равновесия насмешками, несправедливыми обвинениями и т. п.
«Как, Вы не знакомы с...?, Вы не знаете элементарных...?, ...что в таком случае можно с Вами обсуждать?!...».	Приведенные обращения являются разновидностью перехода к личностным характеристикам участников обсуждения вместо обсуждения сути проблемы.
Использование незнакомых для оппонента слов, теорий и терминов	Уловка удастся в случае, если оппонент постесняется переспрашивать и сделает вид, что он воспринял эти доводы, понял значение неясных для него терминов.
Срыв или уход от обсуждения	Подобное действие может осуществляться с демонстративной обидой: «... с Вами невозможно конструктивно обсуждать серьезные вопросы...», или «...ваши оскорбительные выпады и поведение делают невозможным продолжение этой встречи...» и т. п. Срыв обсуждения с использованием провоцирования конфликта осуществляется с помощью разнообразных приемов выведения оппонента из себя, когда обсуждение переходит в обыкновенную перебранку, совершенно не связанную с первоначальной темой.

<p>«Палочные доводы»</p>	<p>Прием используется в двух основных разновидностях, отличающихся по цели. Если преследуется цель прервать обсуждение, психологически подавить оппонента, то производится отсылка к высшим интересам без расшифровки этих высших интересов и без аргументации причин, по которым к ним апеллируют. Как правило, этот прием связан с использованием высказываний типа: «Вы понимаете, на что Вы покусаетесь?!...», «Ваши предложения – это возврат к тоталитаризму, разрушение основы национальной безопасности ...». Указывается на опасность для высших целей и ценностей, свободы, здоровья нации, демократии, дискредитации государства в международном плане и т. п.</p> <p>В случае стремления вынудить объект манипуляции согласиться с определенной точкой зрения используются такие доводы, которые оппонент со значительной степенью вероятности должен принять из боязни чего-нибудь неприятного или на которые он не может ответить по определенным причинам, а потому вынужден молчать или выискивать обходные пути.</p>
<p style="text-align: center;">Логико-психологические приемы</p> <p>Логико-психологические уловки, с одной стороны, могут быть построены на нарушении законов логики, а с другой стороны, наоборот – использовать формальную логику в целях манипуляции недостаточно искушенным оппонентом.</p>	
<p>«Порочный круг в доказательстве»</p>	<p>Когда какая-либо мысль доказывается с помощью ее же самой, только высказанной другими словами.</p>
<p>«Неполное опровержение»</p>	<p>Применяется в тех случаях, когда из выдвинутых оппонентом в свою защиту положений и доводов выбирают наиболее уязвимый, разбивают его в резкой форме и делают вид, что остальные доводы даже внимания не заслуживают. Уловка проходит в том случае, если приниженный оппонент не возвращается к теме, чтобы не выглядеть неловко, или лишен этой возможности.</p>
<p>Требование соблюдения норм, последовательности, логичности высказываний</p>	<p>Он представляет собой усиление психологического плана с помощью фраз типа «не увиливайте...», «скажите четко, при всех...», «скажите прямо...» и т. п. и используется в случаях, когда предлагают дать однозначный ответ «да» или «нет» на вопрос, требующий развернутого ответа, и когда однозначность может привести к неправильному пониманию сути проблемы. Эта уловка бывает эффективна для аудитории с низким образовательным уровнем, потому что может восприниматься в качестве проявления принципиальности, решительности и прямоты.</p>
<p>«Постулирование истины»</p>	<p>Когда какое-либо утверждение делается без всякого доказательства, как само собой разумеющееся.</p>

Современный этап развития организаций не раз доказывал, что повышение сопричастности персонала организации прямым образом влияет на выходные показатели эффективности. Ведь простое денежное стимулирование, как известно, имеет свои пределы, а офисный сотрудник желает трудиться и зарабатывать в соотношении уровень накопления/уровень потребления.

Тем не менее, в рамках эффективности предприятия всегда было принято и остается не менее актуальным и поныне снижение издержек. Если рассматривать снижение издержек в краткосрочном периоде в отношении персонала, то обычно экономия происходит на зарплате. Нет, безусловно, нельзя утверждать, что сотрудник получает минимально возможный оклад, однако зачастую используется практика оплаты чуть выше минимально возможного оклада по должности. 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.

Остановимся на первом аспекте – окружение руководителя предметами власти и авторитета. На помощь созданию стиля власть держащего чаще всего идут в ход материальные предметы, особенно предметы роскоши: мебель (комфортное кресло руководителя и неудобный стул подчиненного, чтобы тот больше испытывал неудобств при общении с начальством и хотел скорее покинуть кабинет), дорогие элементы личного пользования (например, ручка с золотым пером, портсигар с камнями, перстни, цепи), одежда (общепринято руководителю носить костюм, причем костюм всегда в несколько раз дороже костюма подчиненного). Руководитель – лицо компании, своего рода один из

основных брендов [49, с. 64].

Однако не только этим можно ограничиться. В последние годы особенно процветает создание симулякров корпоративной культуры. Первым атрибутом здесь служит форма сотрудников – идентичный внешний вид, с одной стороны, может негативно сказаться на самоопределении работника, однако заставляет его пожертвовать частью личной индивидуальности в пользу корпоративности.

На сегодняшний день еще одним популярным механизмом манипуляционного воздействия является соблюдение ритуалов, своего рода безрелигиозное сектантство. К ним вполне можно отнести ежедневное исполнение гимна (сейчас и российские компании зачастую заказывают профессиональным композиторам написать для них корпоративный гимн) [5].

Не является исключением также различный психологический инструментарий в арсенале руководителя. Вне зависимости от делегированных полномочий и объема власти, сосредоточенного в руках одного лица или группы лиц, руководители на разных уровнях управления не считают зазорным манипуляцию фактами, подтасовку или неразглашение информации (прежде всего в целях именно безопасности работы организации, исключая факт шпионажа) сотрудникам. Помимо этого, вполне уместным считается увольнение сотрудников «по собственному желанию» за провинности, психологическую несовместимость и пр. [28].

Особенный интерес представляет собой так называемое ситуационное манипулирование (или экологическое манипулирование), а также микрополитические аспекты управления. Микрополитическое управление выражается в серии продуманных шагов руководителем в отношении подчиненных, которые так или иначе подразумевают манипуляционные технологии, применение системы двойных стандартов, психологическое подталкивание к нужному решению в рамках организационного проекта (не без участия намеренной утраты обратной связи или дезинформации подчиненных). Ситуационное, или экологическое, манипулирование сотрудниками в организации проистекает из способности руководителя отслеживать внешние

факторы и их изменения в реальном времени и способно использовать технологии манипуляции (инструментарий весьма обширен и использует как психологические аспекты (память, внимание, чувства, стереотипы), так и манипуляционное моделирование (модели манипуляции В. П. Пугачева и Р. Чалдини, а также труды Е. Л. Доценко и С. Кара-Мурзы) [34, 44, 45].

Также приведем некоторые популярные примеры способов того, как именно подчиненные могут манипулировать своим руководителем [30, 39, 79].

1. Использование личных доверительных отношений с руководителем в корыстных целях без его ведома.

Не секрет, что многие фирмы создавались и создаются на основе дружеских и родственных отношений. Это обеспечивает высокую степень доверия друг к другу и горячий энтузиазм единомышленников. До определенного времени принцип «мы вместе и мы равны» является не просто хорошим подспорьем в работе, но и основным ресурсом. Однако рост организации, появляющаяся организационная структура, усложняющиеся бизнес-задачи требуют иерархии отношений и выделения управляющих функций. Из группы «своих» выделяется «начальник». К этому относятся сначала как к необходимости, вызванной только внешней средой. Группа «своих» занимает особое положение по отношению ко всем остальным сотрудникам и имеет с руководителем, на их взгляд, особые, доверительные отношения. Подобные доверительные отношения с руководителем может иметь любой родственник, старый друг, надежный, как кажется руководителю, сотрудник, который пользуется его симпатией и принимается «на коротке». Руководитель может и не подозревать, каким образом используется даже просто слух о некоторой доверительности их отношений. Иногда один намек такого человека воспринимается как желание или решение руководителя, ибо его личность, если и не сливается с личностью последнего, то воспринимается его значительной составляющей.

2. Дозирование информации.

Очень распространенный способ манипулирования, когда руководителю предоставляется информация, дозированная в интересах работника. Усечение

информации – мощнейшее манипулятивное оружие. Этим регулируются оттенки отношений, формируются предпочтения, продвигаются выгодные для манипулятора решения. Поскольку личные цели манипулятора редко совпадают с целями организации, подобные решения бывают очень опасными для жизнедеятельности организации. Но, что бы ни случилось, виновник останется незапятнанным, ибо дозирование не есть явное сокрытие или искажение. Это гораздо более тонкий, трудно выявляемый, но тем более опасный феномен.

3. Демонстрирование собственной незаменимости.

Подчеркивание своей незаменимости – это не просто надувание щек и заявления типа: «Я никому не могу этого доверить». В более манипулятивной форме это проявляется как намеренная концентрация опыта, компетентности и информации в одних руках, в одной функциональной точке. Поначалу это может объясняться ставкой на высокий профессионализм конкретного работника. Однако даже очень хороший работник постепенно теряет свою квалификацию, если не занимается ее постоянным совершенствованием. И профессиональный, и личностный рост тормозятся, когда все силы уходят на манипулирование. Специалист постепенно становится похож на поверхностного эрудита, главная цель которого – произвести впечатление, удержать окружающих на своей удочке, поддержать фикцию собственной незаменимости. Все это только ради одного – возможности управлять. Самое опасное для организации при этом то, что явно или скрыто саботируется передача информации и практического опыта, а следовательно, тормозится развитие организации.

Очень часто собственную незаменимость демонстрируют люди, которых окружающие признают умелыми коммуникаторами. Многие замечают их способность быстро вступать в контакт и заводить знакомства. Контакты на первый взгляд легки, хотя, если разобраться, очень поверхностны. Дальше первого шага они, как правило, не развиваются, так как всегда являют собой уход от сущности происходящего, поэтому являются бесполезными для организации. Если вы понаблюдаете за таким человеком на совещании, вы заметите, что он не вступает в беседу, а контролирует ее. Он скорее оценивает происходящее, чем

слушает. Он не пытается понять, зато всеми силами пытается убедить. Его речевыми клише являются: «Я в этом, конечно, ничего не смыслю, но...», «Не придавайте моим словам значения, ...забудьте это...», «Что вы, это я не о вас..., Я просто подумал вслух, извините...».

4. Возложение на руководителя своих решений.

Манипулирование заключается в том, что подчиненный вынуждает руководителя решать проблемы из своей сферы ответственности. Вариантов таких манипуляций очень много, и они зависят от типа личности руководителя. Манипулировать можно как через сильные, так и через слабые стороны руководителя. Предположим, главной чертой руководителя является организованность, логичность, последовательность мышления, обязательность, хладнокровие в кризисной ситуации, умение четко определить обязанности каждого подчиненного и ясно сформулировать задание. При этом руководитель стремится контролировать все и всех, вникает в мельчайшие детали работы, сверхосторожен в принятии решений. Подчиненные имеют прекрасную возможность перекинуть как принятие решения, так и ответственность за его результат на руководителя, даже если это решение касается их непосредственных обязанностей. Стоит только изобразить озабоченность, подать информацию как серьезную проблему, подчеркнуть важность непосредственного участия руководителя именно в этом вопросе и он – руководитель – будет готов принять решение, обеспечит его выполнение и сам проследит за результатом.

Второй пример: руководитель импульсивен и часто рискует, категоричен, с трудом признает свои ошибки, нетерпим к ошибкам других. В то же время ему характерны быстрота мышления, высокая работоспособность, установка на успех в любом деле. Значит, для того чтобы перекинуть свою работу на такого руководителя, нужно четко и ясно изложить ситуацию, показать, что все, что зависело от самого работника, сделано, заострить его внимание на возможной большой выгоде и предложить рискнуть. Установка на успех подстегнет руководителя к принятию необходимого подчиненному решения, а неумение

признавать свои ошибки застрахует подчиненного от недовольства руководителя в случае провала.

5. Решение без выбора.

Если предлагаемое подчиненным решение преподносится как единственно возможное – велика вероятность его манипулятивного поведения. Выражение «Какие у нас еще есть варианты?» уже прочно вошло в культуру бизнеса. И не потому, что все стремятся быть культурными, а потому, что анализ вариантов необходим для принятия наиболее выгодного в данный момент или стратегически верного решения. Этот же подход к любым организационным вопросам застрахует руководителя от подобных манипуляций. Не «найти решение и доложить», а «разработать варианты и доложить».

6. Регулирование «вхожести».

Подчиненные могут, исходя из своих соображений, ограничивать или «подталкивать» руководителя в контактах с клиентами, партнерами, внешними инстанциями, другими сотрудниками организации. Последний случай наиболее характерен для тех подчиненных, кто имеет особо доверительные отношения с руководителем и для личного секретаря.

Стоит отметить и некоторые роли манипуляторов-подчиненных.

В таблице 8 представлены роли манипуляторов-подчиненных, струны, на которых они играют, а также наиболее эффективные способы защиты от их манипуляций [11, 42].

Роли манипуляторов – подчиненных

<i>Тип манипулятора</i>	<i>Преувеличивает свои качества</i>	<i>Дергает струны</i>	<i>Наиболее эффективные способы защиты от манипуляции</i>
«Ребенок»	Слабость, некомпетентность, обаяние	Желание казаться значимым, «родитель»	Психологическое айкидо, встречная манипуляция
«А я говорил»	Значимость, осведомленность	Желание казаться значимым, гордость, вина	Уточнение, мягкая конфронтация, встречная манипуляция
«Шутник или дерзила»	Возможности, близость отношений	Желание казаться значимым, гордость, вина	Мягкая конфронтация
«Фигаро»	Осведомленность, знания, способность прогнозировать	Желание казаться значимым, страх, патриотизм	Уточнение, проясняющий диалог
«Погонщик обезьян»	Невозможность, занятость	Желание казаться значимым, вина, порядочность	Мягкая конфронтация
«Перегруженный»	Занятость	Желание казаться значимым, «родитель»	Мягкая конфронтация, психологическое айкидо
«Казанская сирота»	Неосведомленность	Вина, гордость	Уточнение, проясняющий диалог, психологическое айкидо
«Я не академик»	Необязательность, незначительность	Вина, гордость	Психологическое айкидо, мягкая конфронтация
«Предупредитель желаний»	Точность, значимость, предупредительность	Желание казаться значимым	Уточнение, проясняющий диалог
«Вы мне не доверяете?»	Честность, порядочность, ответственность	Желание казаться значимым, вина, порядочность	Проясняющий диалог, уточнение

В таблице 9 представлены роли манипуляторов-руководителей, струны, на которых они играют, а также наиболее эффективные способы защиты от их манипуляций [37].

Роли манипуляторов – руководителей

<i>Тип манипулятора</i>	<i>Преувеличивает свои качества</i>	<i>Дергает струны</i>	<i>Наиболее эффективные способы защиты от манипуляции</i>
«Князек»	Осведомленность, значимость, статусность	Страх, патриотизм, вина, порядочность	Контроль эмоций, психологическое айкидо, уточнение
«Генерал-самодур»	Власть, возможности, связи, твердость, сила	Страх, патриотизм, мужественность, «слабо»	Контроль эмоций, психологическое айкидо, уточнение, информационный диалог, избегание
«Серый кардинал»	Ум, осведомленность, гибкость	Порядочность, вина, желание казаться значимым, страх, месть	Психологическое айкидо, проясняющий диалог, избегание
«Добрый папа»	Заботливость, ответственность	Вина, «слабо», желание казаться значимым, гордость	Контроль эмоций, уточнение, психологическое самбо
«Скользкий тип»	«Мутность», непредсказуемость	Порядочность, вина, мужественность, желание казаться значимым	Уточнение, проясняющий диалог
«Сказочник»	Знания, возможности, осведомленность, уверенность	Доверие, порядочность, страх, новизна, желание казаться значимым	Уточнение, встречная манипуляция, психологическое айкидо
«Трибун»	Гордость, патриотизм, осведомленность, лидерские качества	«Слабо», мужественность, гордость, патриотизм, желание казаться значимым	Контроль эмоций, уточнение, психологическое айкидо, мягкая конфронтация

Выводы по главе 2

1. В работе описаны особенности российской деловой культуры, в том числе недостатки в системе управления организацией, такие как: авторитарное управление, подбор сотрудников не по деловым качествам, ориентация на краткосрочные цели в ущерб стратегическим, перекладывание ответственности и др.

2. Выделены основные характеристики менеджера в управлении, а также описан процесс коммуникации в менеджменте. Коммуникации в менеджменте представляют собой процесс обмена информацией между субъектом и объектом управления, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него. 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. Отсутствие эффективных коммуникаций приводит к тому, что организация становится неуправляемой. Поэтому налаживанию и осуществлению этих процессов посвящено значительное время в работе руководителя.
3. Выделены и описаны приемы манипуляций в управлении, а именно: 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.). Также приведены некоторые популярные примеры способов того, как именно подчиненные могут манипулировать своим руководителем, например использование личных доверительных отношений с руководителем в корыстных целях без его ведома, дозирование информации, возложение на руководителя своих решений и др.
4. В работе 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 используемые им точки воздействия, а также наиболее эффективные способы защиты от их манипуляций.

Глава 3

ФЕНОМЕН ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

3.1. Доверие как предмет социально-психологического исследования

1990-е годы – это годы стремительного роста интереса к доверию как социальному и психологическому явлению. «Доверие называют "социальным капиталом", "скрепами общества, указывая на исключительную важность этой неуловимой, неосязаемой, неформализуемой составляющей человеческой жизни, – отмечает П. Шихирев. – В общественных науках доверие как объект исследования выходит на одно из первых мест. Исследование доверия становится модой и показателем современного уровня развития социальных наук» [117, с. 12]. П. Шихирев уловил основной импульс этого интереса у зарубежных коллег: прагматическая потребность политики и экономики, производства, управления, бизнеса. Не случайно один из известнейших американских бизнес – консультантов Р. Б. Шо свою книгу «Ключи к доверию в организации» начинает с определения четырех уровней влияния доверия на деятельность социальных групп и организаций [118].

1. Организационный успех: доверие – важнейшая часть делегируемых полномочий людям, командам и группам для реализации широкого диапазона стратегических целей, что помогает обеспечить общий успех.

2. Эффективность командной работы, которая зависит от способности людей к взаимному сотрудничеству и взаимодоверию при реализации общих целей.

3. Межличностное сотрудничество: точность и полнота обмена информацией, сплочивание вокруг целей, готовность идти вместе на риск и преодолевать трудности – все это напрямую зависит от уровня доверительных отношений в группе.

4. Доверие на индивидуальном уровне: предоставление сотрудникам той или иной степени автономии, ресурсов и поддержки, необходимых им для выполнения персональных задач, – требует доверия к ним со стороны коллег.

На рубеже XX–XXI веков интерес к доверию стал тенденцией развития и отечественной общественно-научной мысли. Не только мировое, но теперь и российское сообщество гуманитариев осознало, что (используя высказывание Т. П. Скрипкиной) «дефицит (доверия) ведет к большим проблемам, но достигать его становится все труднее и труднее. Этот парадокс в большей степени обусловлен постоянными переменами в различных областях жизни, некомпетентными методами руководства и управления, непоследовательностью в принятии решений и во взаимоотношениях, низким уровнем сплоченности различного рода и уровня общностях людей» [96, с. 18].

Анализ работ как отечественных, так и зарубежных авторов, проведенный Т. П. Скрипкиной, позволил ей 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 (Э. Эрикссон, Л.С. Рубинштейн, Ф.Е. Василюк и др.); доверие к другому (К.А. Абульханова-Славская, А.И. Донцов, А.А. Кроник, Е.А. Кроник, Б.Ф. Поршнев, А.У. Харащ, С. Джулард, М. Доич, К. Роджерс, и др.) и доверие к себе (Д. Бразерс, А. Менеггети, Ф. Перлз, Э. Шостром и др.) [96].

Доверие также традиционно рассматривается как составляющая различных видов отношений, в частности Л.Я. Гозманом, И.С. Коном, М.Ю. Кондратьевым, Е.А. Хорошиловой. Статус «самостоятельного» отношения к доверию придается гораздо реже, но и в этом случае оно не наделяется собственными психологическими характеристиками (В.Н. Куликов, Б.Ф. Поршнев) [79].

В зарубежной, прежде всего англоязычной, социальной психологии доверие трактуется как установка или система установок (аттитюдов) по отношению к социальному миру и к самому себе (теории обмена, внушения, внутригрупповых отношений, лидерства и др.). Такой подход характерен для работ Т. Говира, Дж. Роттера, Т. Ямагиши, Р. Моргана, Ш. Ханта [68, 117].

В отечественной психологической науке проблема доверия затрагивалась чаще всего в контексте разработки аспектов социально-психологического внушения (В.М. Бехтерев, Г.А. Веселкова, В.С. Кравков, В.Н. Куликов, А.С. Новоселова, К.К. Платонов, И.Е. Шварц и др.) [58, 96].

Проблематика доверия находит отражение в ряде исследований, посвященных вопросам авторитетности и лидерства (М.Ю. Кондратьев, Ю.П. Степкин, Э.М. Ткачев). В контексте проблемы значимых других роль доверия изучалась такими отечественными психологами, как В.Н. Князев, Н.Б. Шкопоров, Е.А. Хорошилова, А.А. Кроник и др. [51, 57, 99, 111].

Все это позволяет заключить, что доверие не представлено как самостоятельный социально-психологический феномен в отечественной психологии, а в зарубежной 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» [95, с. 63].

3.2. Доверие как условие эффективной деятельности организации

Доверие в организациях – сложное явление. Один из известнейших западных исследователей роли доверия в функционировании коммерческих компаний Р.Б. Шо пишет, что не только каждый сотрудник организации имеет собственный индивидуальный «порог» доверия, основанный на личном опыте отношений. Отдельные подразделения (команды, группы) и организация в целом имеют такой «порог» доверия. Если порог однажды перейден, и ожидания в адрес

партнера не оправдались – аванс доверия не был оправдан, – это блокирует восстановление доверия. Переход от недоверия к доверию, даже если речь идет о возвращении к прежнему уровню, несоизмеримо более сложен и долгов, чем быстрая утрата доверия.

Роберт Шо дает следующее рабочее определение доверия: «Доверие – это надежда на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания» [118, с. 17]. Человек доверяет тем, кто оправдывает его ожидания. Если говорить точнее, он доверяет тем, кто оправдывает его положительные ожидания. Иными словами, доверие зависит от нашей оценки способности и желания других людей соответствовать нашим потребностям. Мы оцениваем, заслуживают ли люди доверия в отношении того, чего мы ожидаем от них. Эта оценка и определяет, повышаем ли мы свое доверие, поддерживаем ли других своим доверием или лишаем его.

Доверие становится решающим фактором в ситуациях, чреватых значительными отрицательными последствиями. Его важность, полагает Р.Б. Шо, возрастает пропорционально нашей степени зависимости от других людей. Проявляя доверие, мы становимся более уязвимы. Таким образом, доверие всегда связано с определенным риском. Вот почему требуется колоссальная организационная, управленческая, консалтинговая работа внутри (и извне) организации, чтобы только заронить ростки доверия в ее функционирование, развитие, изменение.

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.

Рассматривая соотношение понятий «доверие» и «недоверие», Р. Левицки с соавторами заключают, что традиционно исследователи понимали их как противоположности, как один биполярный конструкт, оценивая доверие как «хорошее», а недоверие – как «плохое» [158]. Согласно мнению авторов статьи, «доверие» и «недоверие» являются самостоятельными измерениями, отдельными конструктами, и их последствия для отношений, в том числе организационных, не

являются однозначными и заранее предсказуемыми. Основную опасность высокого доверия исследователи видят в возможности обмана и злоупотребления им, в том числе в форме вероломства, когда открытость и уязвимость партнера используются для получения выгоды.

Научные исследования и многолетний опыт работы бизнес-консультантом позволили Р.Б. Шо выделить три ключевых императива построения доверия: результативность, порядочность, появление заботы (рис. 4) [118].



Рис. 4. Компоненты доверия

1. Результативность.

Прежде всего, доверие требует получения результатов, обещанных другим людям. «Принцип результативности применим и к личностям, и к группам, и к организации в целом, – отмечает Р.Б. Шо. – Результативность на всех уровнях является индексом нормальной деятельности. Доверие не может быть полным, если фирмой не руководят так, что она постоянно добивается высоких результатов» [118, с. 63]. В основе доверия – уверенность, что те, от кого мы зависим, добиваются результатов, которые мы ожидаем. Это не только уверенность в коллегах, но и в руководстве, партнерах, клиентах.

Социально-психологическая специфика отношений, существующих в компаниях, ориентированных на результаты, – это установление четких и высоких целей (позволяющих каждому понять, что от его усилий зависит общий

успех), ожидание оптимальной реализации инициатив (и поддержка инициативы), беспристрастная и последовательная оценка успехов и неудач.

2. Порядочность.

Как и русское слово «порядочность», используемый Робертом Шо термин «integrity» имеет широкий смысл: это и соответствие слов делам, и последовательность, и должное поведение. В общем виде порядочность – это следование этическим нормам или набору ценностей, согласованность декларируемых и реальных ценностей, публичных и частных высказываний, а также поступков в различных ситуациях.

По отношению к доверию в организациях порядочность играет две роли:

- Во-первых, она требует, чтобы организации развивали ценности и методы работы, учитывающие права клиентов, партнеров и акционеров. Это «внешнее ядро» порядочности.
- Во-вторых, порядочность требует, чтобы организация и ее лидеры выработали последовательный и согласованный подход к делу. Это «внутренне ядро» порядочности, важнейший фактор создания доверия.

Доверие вызывают те, кто честен в словах и последователен в поступках, те, чье поведение предсказуемо и заслуживает доверия, даже если что-то в их действиях не устраивает нас. «Конкретное поведение, – пишет в связи с этим О.Г. Фатхи, – воспринимается как поддерживающее или подрывающее доверие в зависимости оттого, что ожидаем от другого человека в конкретной ситуации» [148, с. 59]. Наверное, поэтому Р.Б. Шо буквально прописывает методы формирования порядочности:

- Определение четкой цели и стратегических приоритетов работы организации и каждого сотрудника.
- Противодействие неблагоприятным ситуациям через обмен и открытость информации.
- Наличие открытого плана действия для всех сотрудников и понимание истинных мотивов их поведения.
- Выполнение взятых на себя обязательств.

Порядочность – основа долгосрочных отношений доверия.

3. Проявление заботы.

Те, кому человек доверяет, остаются отзывчивыми к его потребностям даже перед лицом потенциально конфликтных ситуаций – третье базовое условие доверия. Понимание ожиданий и запросов других – только фундамент заботы. Ее проявление и развитие на этой основе доверия основывается, по мнению Р.Б. Шо, на четырех правилах:

Принцип «одна команда, одно видение»: чувство единства и корпоративный дух уравнивают интересы личностей. Общее чувство единства становится выше индивидуальных и групповых интересов, меняя сознание, мотивацию, целеполагание сотрудников.

Уверенность в способностях сотрудников: индивид верит, что члены его организации обладают необходимой мотивацией и способностью реализовать поставленные цели. Поэтому он стремится помогать коллегам в удовлетворении их потребностей и действовать в соответствии с набором ценностей, подчеркивающих личную значимость сотрудников.

Дружеские отношения и диалог между людьми: компания направленно моделирует формальные и неформальные ситуации, обеспечивающие сотрудникам достаточный контакт друг с другом и понимание взаимных интересов. Трудно проявлять заботу о тех, кого не знаешь. Следовательно, доверие требует установления дружеских отношений, контактов сотрудников на всех уровнях.

Признание личного вклада сотрудников: удовлетворение одного из базовых мотивов человеческой деятельности, если следовать известной пирамиде мотивов А. Маслоу, – мощнейший фактор профессионального роста и достижений.

Все три императива – результативность, последовательность/порядочность, проявление заботы – определяют уровень доверия. Они могут вступать в конфликт друг с другом, иметь разное соотношение, но для построения атмосферы доверия необходимы все три императива. Чем выше их суммарный показатель, тем выше доверие.

Относительная важность каждого из императивов доверия меняется в зависимости от ситуации. При тех или иных обстоятельствах требуется акцент на одном из них. Например, кризисная ситуация может потребовать уделить основное внимание результативности, а не проявлению заботы. Но отсутствие даже одного из императивов постепенно снижает уровень общего доверия в организации, что непосредственно отразится на социально-психологическом климате, межличностных отношениях, мотивации сотрудников.

К основным способам создания и поддержания доверия в организации и социальных группах Р.Б. Шо относит изменение методов руководства, организационной структуры и организационной культуры [118].

1. Формирование доверия через руководство.

Доверие в профессиональных группах по своей специфике зависит от влияния и действия руководителей. Авторитетные руководители благодаря своему влиянию могут преодолеть недоверие и создать среду, основанную на доверии. Вместе с тем некомпетентный и неэтичный руководитель может свести на нет запас доверия, существующий в компании или ее отделе. Необходимо отметить, что широта и комплексность управленческих мер, предпринятых для усиления доверительности отношений, не должна быть самоцелью. Большинство отечественных и зарубежных бизнес – консультантов, в частности Р. Лукич и Б. Мастеров, рассматривают доверие как незримый фон всех реорганизаций – только в этом случае последние эффективны [64].

2. Укрепление доверия через архитектуру организации.

Изменения организационной структуры, полагает американский исследователь Р.Б. Шо, должны выражаться в следующем [118]:

- Согласование интересов, целей и приоритетов команды/группы; постановка новых, более высоких целей.
- Разработка согласованной, прозрачной, понятной системы отчетности.
- Создание группы с высоким уровнем свободы принятия решений, «децентрация» полномочий.

- Поддержка высокоталантливых специалистов, опора на их потенциал и креативность.
- Отлаженная система обмена информацией, возможности общения.

Установление контроля в стратегических областях деятельности, контроль ключевых участков. В организации с высоким уровнем доверия контроль более чем необходим. Система контроля охраняет организацию от злоупотреблений, которые в итоге способны поставить под вопрос жизнеспособность организации. Контролирующее внимание, однако, сосредоточивается лишь на нескольких основных областях деятельности. В подразделениях с высоким уровнем доверия контролируется в основном конечный результат, влияющий на эффективность работы, а не бесконечное число промежуточных операций деятельности.

1. Построение доверия через организационную культуру.

Культура фирмы/группы, относится к тем неформальным аспектам организационной жизни, которые решающим образом влияют на деятельность организации. Корпоративный климат, система ценностей, сложившиеся паттерны отношений и общения, уровень нравственности и многое-многое другое составляют этот пласт профессиональной деятельности, наиболее важный с психологической точки зрения. В основе культуры доверия лежит долгая и планомерная организационная работа, включающая ряд мер, таких как:

- *формирование общего видения реальности*, что позволяет избавиться от распрей и проявить готовность к совместным действиям, связанным с риском. Выявление внешних проблем и конкурентной реальности помогает в формировании чувства общности в организациях;
- *ясно сформулированные и искренне прочувствованные ценности и принципы деятельности*: доверие наиболее вероятно там, где люди разделяют общепринятый в организации набор принципов, ценностей, норм;
- *формирование личных отношений между различными уровнями и группами*. Дружественная атмосфера способствует взаимопониманию и проявлению заботы;

- *поощрение культуры риска и экспериментирования.* Это – условие выработки новых методов решения профессиональных задач и исправления ошибок, основа развития организации и профессионального роста каждого сотрудника.

Концепция Р.Б. Шо рассматривает доверие как постоянно развивающийся, эволюционирующий феномен, в основе которого – большое число факторов и детерминант. С точки зрения организационных задач «доверие – не одноразовая проблема, которую следует решить раз и навсегда. Это дилемма, которая требует постоянного внимания и понимания компромиссов, присущих любому образу действий» [118, с. 51].

3.3. Виды, функции, структура доверия в организации

Глобально выделяют два типа доверия: институциональное и генерализованное. Институциональное доверие, т. е. доверие к тем организациям (правительству, бизнесу, СМИ, профсоюзам), которые играют ключевую роль в генерировании и выполнении общественных «правил игры». В то время как генерализованное доверие – обобщенное (меж) личностное доверие, доверие к «людям вообще» [3, 4, 40, 58, 94].

Существует другая классификация видов доверия, а именно:

– Доверие людям в целом. Также это можно назвать обобщенным межличностным доверием. Это достаточно общая категория, в которой человек определяет для себя, можно ли вообще доверять людям, по каким критериям, в какой степени и пр.;

– Доверие социальным группам. Это доверие социальным группам, с которыми человек так или иначе связан (принадлежит или взаимодействует);

– Доверие организации. То, насколько человек склонен доверять организации, в которой он работает, ее системе, лидерам. Насколько он уверен в них [10, 58].

Р.У. Lewicki и В.В. Bunker, которые занимались изучением развития

доверия в деловых отношениях, выделили другие три основных типа доверия [158].:

1. Доверие по расчету. Первым, по их мнению, в процессе формирования деловых отношений возникает именно этот тип доверия, основанного на чистом расчете. Доверительные отношения с данным человеком необходимы для извлечения пользы, так как он является, например, авторитетной личностью, от которой зависит карьера. Доверие в подобных случаях проявляется не из-за личной симпатии к человеку, а потому, что это необходимо для достижения определенных рациональных целей.

2. Доверие, основанное на знании. Второй тип доверия основан на знании о другом человеке и характеризуется тем, что контакты между людьми достаточно частые. Это приводит к знанию об особенностях характера друг друга, о привычках, желаниях, предпочтениях. Поэтому подобное знание позволяет прогнозировать поведение другого человека и делать соответствующий вывод – стоит ему довериться или нет.

3. Доверие по тождеству. Этот тип доверия отличается тем, что доверительные отношения между людьми возникают, потому что люди воспринимают друг друга похожими, в чем-то сходными, поэтому легко наступает взаимопонимание, существует полная уверенность друг в друге, идентификация друг с другом. Каждый из партнеров соглашается друг с другом из-за эмоциональной связи между ними. Они в какой-то мере отождествляют себя друг с другом.

В каждом обществе существует множество функциональных систем, основные из которых, по мнению К.-У. Хельмана, экономика, политика и право. Это позволяет проводить классификацию видов доверия и недоверия по сферам приложения, как это сделано в работе Л.А. Журавлевой. В ней приводится следующая классификация видов доверия: организационное доверие, управленческое доверие, экономическое доверие, политическое доверие, нравственное доверие, психологическое доверие, правовое доверие [38].

Организационное доверие. Под доверием в организации понимается

получение сотрудниками полной и достоверной информации о деятельности организации, а также неразглашение (умалчивание) ими информации о тех условиях или факторах, которые могут принести вред организации.

Управленческое доверие. Для эффективного функционирования организации необходимы доверительные отношения между руководителями (управленцами в целом) и подчиненными. Предпосылками доверия работников к руководителям являются компетентность, справедливость в поведении вышестоящих по отношению к нижестоящим. Умение руководителя адекватно «поощрить» и «наказать» работников также важный элемент для создания благоприятной доверительной атмосферы в сфере «управления – подчинения».

Экономическое доверие – это более широкое понятие: в целом оно может включать и доверие к власти, характеристики стиля деловых отношений, банковские отношения, взаимоотношения людей в организациях и т. п.

Политическое доверие. Доверие населения к органам власти, уверенность в правильности деятельности власти и политических структур, что порождает чувство защищенности у населения – это и есть политическое доверие.

Нравственное доверие. Предполагает уверенность, убежденность человека, который доверяется другому, что полученная информация не будет использована против него из-за моральных соображений, нравственно-этических норм (вера в порядочность другого).

Психологическое же доверие, помимо содержания нравственного доверия, предполагает и другие факторы, из-за которых субъект доверия может положиться на другого человека без опасений. Этими факторами могут выступать и предыдущий опыт общения, и близость отношений, и ситуативное проявление доверия (желание раскрыться), и многое другое.

Правовое доверие близко связано с политическим доверием и может быть охарактеризовано как уверенность в правильности действий сил, защищающих права граждан, их свободу.

Таким образом, становится понятна многогранность феномена доверия и разнообразие его проявлений в социально-психологических отношениях

человека.

Для того чтобы общение могло быть обозначено как доверительное, по мнению В.С. Сафонова, оно должно удовлетворять некоторым составляющим его условиям, среди которых:

1. Значимость информации. Обмен информацией между субъектом и объектом доверия, как правило, обладает высокой значимостью для субъекта доверия. Здесь указываются два аспекта, в связи с которыми человек, получивший информацию, не использует ее против субъекта доверия. Один из них – это внешний фактор (человек не может воспользоваться полученной информацией в силу внешних причин или условий). Например, его заставили молчать или если он кому-нибудь расскажет, то его ожидают негативные последствия. Второй аспект – внутренний фактор, который заключается в том, что человек обладает соответствующими нравственными качествами и не может себе позволить действовать во вред доверяющему.

2. Выбор объекта доверия. Того, кому можно довериться, человек выбирает на основе близости в отношениях, на основе знаний о его нравственных качествах, особенностях характера и т. д. Таким образом, появляется доверие к человеку, уверенность в том, что на него можно положиться.

3. Характерологические особенности субъекта доверия. Особенности характера влияют на желание или нежелание доверять. Выраженные коммуникативные потребности вызывают легкость в доверительном отношении к другим. Люди, склонные к уединению, испытывают затруднения в доверительном общении, поэтому оно является для них крайне редким событием [89].

Таким образом, совокупность выделенных трех факторов является условием доверительного общения.

Выделяются три основные функции доверия:

1. Функция «обратной связи в процессе самопознания личности». Под этим понимается обратная связь, полученная человеком в процессе доверительного общения. Полученную информацию он сопоставляет со своими собственными переживаниями, что позволяет ему раскрыть их более полно.

2. Функция «психологического облегчения». Под этим понимается психологическое облегчение человека в момент субъективного понимания им себя как понятого, выслушанного другим человеком.

3. Функция «углубления взаимоотношений». Доверительное общение ведет к сближению людей как в совместной трудовой деятельности, так и в личных отношениях.

В работах Т. П. Скрипкиной подчеркивается, что доверие осуществляет функцию связи человека с миром в единую систему, способствует слиянию прошлого, настоящего и будущего в целостный акт жизнедеятельности; создает эффекты целостности бытия человека, личности, взаимодействия человека с миром; устанавливает меру соответствия поведения человека, принятого решения, целей, поставленных задач как миру, так и самому себе [95].

В свою очередь, И.В. Антоненко выделяет разнообразные функции доверия, рассматривая доверие именно как доверие группе, то есть доверие организации [4]:

- Обеспечение эффективной деятельности.
- Интегрирующая функция (обеспечивает социальную интеграцию на различных уровнях общества).
- Коммуникативная (обеспечивает определенный уровень коммуникации индивидов и социальных групп в соответствии с достигнутым уровнем доверия).
- Интерактивная (обеспечивает взаимодействие).
- Перцептивная (обеспечивает определенную перцептивную установку на восприятие некоторой ситуации).
- Редуцирующая (сводит сложную систему отношений к одному отношению – величине актуального доверия).
- Управленческая (проявляется в использовании доверия как управленческого ресурса).
- Предсказательная (обеспечивает прогноз в развитии взаимодействия сторон в зависимости от проявляемого или достигнутого уровня доверия).

- Ориентирующая (обеспечивает основу для выработки других отношений).
- Эффективизирующая (делает отношения более эффективными).
- Стабилизирующая (составляет основу стабильности отношений).
- Психологическая (снижает уровень напряженности и стресса в отношениях) [3].

Обобщая разнообразные функции доверия, отмеченные различными авторами (В.С. Сафоновым, Т. П. Скрипкиной, И.В. Антоненко, Б. Мисзтэл, Л.А. Журавлевой и другие), можно сгруппировать их следующим образом:

- личные функции: экзистенциальная, когнитивная (познавательная), гармонизации, социализации, мотивации, оценочная, социальной безопасности, социальной релаксации, референтности, аутентичности, коммуникативная, селективная, ассертивности;
- организационные функции: интеграции, социальной адаптации, координации, эмоциональной идентификации, социально-психологическая, групповой мотивации, ресурсная, социальной эффективности;
- общественные функции: конститутивная, регулирующая, конструктивная, толерантности, транслирующая, легитимизации, компаративная, системно-технологическая.

Доверие в организации проявляется и формируется через поведение руководителя. В стиле руководителя важно проявление справедливости, озабоченности потребностями служащих, честность, открытость и внимательность к служащим, обращение с ними как с ценностью. Если позитивное отношение со стороны руководителя остается постоянным, то доверие будет развиваться, сохраняться и укрепляться. Когда руководство начинает предъявлять большие, но нереалистические требования к служащим, когда руководитель становится менее чувствительным и менее озабоченным проблемами служащих, когда руководители в организации начинают демонстрировать негативное поведение по отношению к подчиненным, можно ждать снижения уровня доверия между двумя сторонами [8, 21].

Доверие является наиболее важной составляющей частью деятельности организации. Когда в организации есть доверие, она должна стараться всеми силами сохранить его. Если доверие теряется, нужно прилагать самые большие усилия, чтобы восстановить его. Это особенно важно для сегодняшнего климата в бизнесе, чтобы поддерживать конкурентоспособное положение организации на рынке [48].

Выводы по главе 3

1. Доверие – постоянно развивающийся, эволюционирующий феномен, в основе которого большое число факторов и детерминант. Можно утверждать, что именно в области управления представления о доверии и его специфическом месте и роли в деловых отношениях остаются недостаточно полными и систематизированными.
2. В сфере социально-экономических взаимоотношений, в частности в области деловых отношений, доверие достаточно часто рассматривается как социальный капитал организации и шире – общества, который является серьезным ресурсом и отражает социальные сети и взаимоотношения между ними в обществе, т. е. это совокупность отношений, порождающая действия. Эти отношения связаны с ожиданием того, что другие агенты будут выполнять свои обязательства без применения санкций, а одновременная концентрация ожиданий и обязательств выражается обобщенным понятием «доверие».
3. В данной главе 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: личные, организационные и общественные функции доверия. Таким образом, показана многогранность феномена доверия и разнообразие его проявлений в социально-психологических отношениях человека.

Глава 4

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ «ВЫЯВЛЕНИЕ МАНИПУЛЯТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ»

4.1. Выявление манипулятивных стратегий у руководителей и оценка уровня доверия к себе и в организации

Цель исследования: выявление преобладающих стратегий общения у руководителей бизнес-организаций (на примере малого бизнеса).

Задачи эмпирического исследования:

- 1) обоснование методов для исследования;
- 2) подбор выборки;
- 3) проведение исследования;
- 4) научно-теоретическое и методическое обоснование и апробация тренинга для будущих руководителей «Манипуляции в бизнесе. Противостояние манипуляциям», направленного на формирование навыков корректного психологического влияния, распознавания и успешного противодействия скрытому влиянию.

Основная гипотеза исследования: руководители бизнес-организаций (малый бизнес) ориентированы на использование в управлении манипулятивных стратегий, что обусловлено особенностями российской деловой культуры и низким уровнем доверия к себе и персоналу, работающему в организации.

Частные гипотезы:

1. Существуют значимые различия в степени выраженности использования манипулятивных стратегий у различных управленческих групп, а именно у руководителей бизнес-организаций и бюджетных организаций.
2. Руководители бизнес-организаций имеют низкий уровень доверия к себе и окружающим, чем обусловлено использование манипулятивных

стратегий в общении.

3. Коммуникативная подготовка будущих управленцев способствует расширению спектра технологий влияния, включающих в себя цивилизованное влияние, технологии эффективных переговоров, техник аргументации и способов противостояния манипуляциям.

Выборка

В исследовании приняли участие 50 руководителей, из них 25 руководителей бизнес-предприятий (оптовая торговля, автотранспортная компания, рекламное агентство, негосударственный банк) и 25 представителей бюджетных организаций (школа, больница, колледж, завод, городской совет руководителей муниципальных учреждений); 48% участников – мужского пола, 52% – женского. Возраст участников от 25 до 50 лет.

Этапы исследования:

1. Выявление и сравнение стратегий общения у руководителей бизнес-организаций с руководителями бюджетных организаций;
2. Получение и анализ результатов взаимосвязи уровня доверия к себе и организации с использованием манипулятивной стратегии общения у руководителей;
3. Разработка программы тренинга «Манипуляции в бизнесе. Противостояние манипуляциям»;
4. Апробация и оценка эффективности тренинга для студентов «Манипуляции в бизнесе. Противостояние манипуляциям».

Первый этап исследования был направлен на выявление особенностей в общении руководителей бизнеса и бюджетных организаций. Для исследования применялась методика «Направленность личности в общении» («НЛО») С.Л. Братченко, разработанная на основе концепции диалога М. Бахтина, М. Бубера, А. Хараша. Направленность личности в общении рассматривается как индивидуальная коммуникативная парадигма, включающая представление о смысле общения, его целях, средствах, способах поведения, и позволяет выявлять степень выраженности шести основных видов коммуникативной направленности:

диалогической, авторитарной, манипулятивной, альтероцентристской, конформной и индифферентной.

1) М-НЛО (манипулятивная) – ориентация на использование собеседника и всего общения в своих целях, для получения разного рода выгоды. При такой ориентации человек стремится понять («вычислить») собеседника, чтобы получить нужную информацию. Любые качества партнера приобретают для человека значимость постольку, поскольку они пригодны «для дела» и могут быть использованы для достижения цели. При этом сам человек, как правило, остается «закрытым», скрывает свои истинные цели и чувства или же использует определенные способы самоподачи, ориентированные на то, чтобы продемонстрировать качества и особенности, которые могут быть выгодными в данной ситуации и принести успех при взаимодействии с данным конкретным партнером. Таким образом, личность, для которой характерна данная направленность в общении, склонна рассматривать любую ситуацию как «целевую» и для достижения цели способна манипулировать не только партнером, но и собой. Манипулятивная направленность предполагает одностороннюю ориентацию человека – только для себя за счет другого. Типичные примеры ответов, характеризующие данную направленность: «Доверять собеседнику можно, чтобы достичь цели», «Мне нравится такое общение, когда собеседник полностью раскрылся, а я нет», «Если в общении назревает конфликт, то мои действия зависят от силы соперника», «Если я считаю, что собеседник не прав, то посмотрю, как будут развиваться события».

2) К-НЛО (конформная) – отказ от равноправия в общении в пользу партнера, ориентация на подчинение силе авторитета, на «объектную» позицию для себя, на некритическое согласие и избегание противодействия. Человек, обладающий данной направленностью в общении, склонен к подражанию, к реактивному взаимодействию. Он, как правило, легко внушаем, готов «подстроиться» под партнера, отказаться от собственной точки зрения. Ему свойственна готовность к компромиссам, желание любыми способами избежать конфликтов и столкновений, уйти от «борьбы». Конформная направленность

может быть проиллюстрирована следующими примерами ответов: «Чтобы собеседник правильно понял меня, пусть лучше он спрашивает», «Если в общении назревает конфликт, его обязательно надо сгладить, перейти на другую тему» и т. д.

3) АЛ-НЛО (альтероцентристская) – добровольная «центрация» на партнере, ориентация на его цели, потребности, чувства и т. п., бескорыстное жертвование своими собственными интересами и игнорирование своих целей. Специфика данной направленности может быть пояснена следующими типичными примерами ответов: «В общении я стараюсь занять позицию друга, который сочувствует и помогает»; «То, что собеседник чувствует и переживает, очень важно почувствовать самому»; «Считаю правильным, если собеседник ожидает от меня, что я не брошу его в трудную минуту» и т. д.

4) АВ-НЛО (авторитарная) – ориентация на доминирование в общении, стремление подавить личность собеседника, подчинить его себе, «коммуникативная агрессия», когнитивный эгоцентризм, «требование» быть понятым (а точнее, требование согласия с собственной позицией) и нежелание понимать собеседника, неуважение к чужой точке зрения, ориентация на стереотипное «общение-функционирование», коммуникативная ригидность. Ответы, характеризующие данную направленность: «Я ожидаю от собеседника понимания, согласия, поддержки», «Если в общении назревает конфликт, я твердо буду стоять на своем», «Доверие собеседника ко мне поможет мне лучше раскрыть себя».

5) И-НЛО (индифферентная) – доминирование ориентации на решение сугубо деловых вопросов, на деловую коммуникацию и предметное взаимодействие, «уход» от общения как такового. При такой направленности и партнер как личность, и само общение со всеми его проблемами по существу игнорируются, любые ситуации воспринимаются прежде всего как «деятельностные». Типичные примеры ответов, иллюстрирующих данную направленность: «Мне нравится такое общение, когда оно направлено на решение проблемы», «Чтобы я правильно понял собеседника, надо говорить по делу».

б) Д-НЛО (диалогическая направленность) – ориентация на равноправное общение, основанное на взаимном уважении и доверии, ориентация на взаимопонимание, взаимную открытость и коммуникативное сотрудничество, стремление к взаимному самовыражению, развитию. Наиболее существенной особенностью данной направленности является конгруэнтность (соответствие, подобие) человека, которая определяет более ясную коммуникацию, отсутствие необходимости защищать себя, а следовательно, большую свободу для слушания чужой позиции, для понимания партнера. Необходимым условием диалогического общения выступает высокая степень доверия личности к себе и к партнеру. Ответы, иллюстрирующие специфику данного вида направленности: «Мне нравится такое общение, когда собеседники относятся друг к другу с пониманием и уважением», «Доверять собеседнику необходимо, чтобы мы могли общаться искренне», «Если в общении назревает конфликт, я стараюсь выяснить его причины и действовать сообща и корректно» и т. д.

Данная методика разработана автором в нескольких различных модификациях. Базовая форма НЛО носит проективный характер (в ее основе лежит метод неоконченных предложений) и предназначена для изучения индивидуальных особенностей коммуникативной компетентности личности, общих установок и ценностных ориентаций в сфере общения. Существуют также модификации методики, ориентированные на диагностику коммуникативной направленности в конкретной сфере профессионального общения (например, в педагогическом общении). Используемый нами вариант, названный автором «НЛО-А», в отличие от других форм, носит опросный, анкетный характер и предназначен для более простой и быстрой экспресс-диагностики индивидуальной «коммуникативной парадигмы».

Характерной особенностью данного опросника является то, что в предлагаемых вариантах ответов отсутствуют те, которые соответствуют диалогической направленности личности в общении. Связано это с тем, что опыт применения автором «НЛО-А» показал особую привлекательность для опрашиваемых именно этих вариантов ответов как наиболее социально

желательных. Поэтому вместо Д-вариантов в опроснике оставлен шестой, «открытый» вариант ответа – для самостоятельной формулировки. При этом характер, содержание, стиль, размер и т. п. ответов никак не регламентируются – в этом опрашиваемый полностью свободен. Как показывает практика, ответы, которые формулируют респонденты, могут быть самыми разнообразными и соответствовать различным видам НЛЮ. Поэтому они должны рассматриваться как «проективный материал» и интерпретироваться исследователем на основе понимания системы категорий (видов коммуникативной направленности).

Коммуникативная направленность предполагает определенное отношение к партнеру и одновременно к себе, определенный способ включения собственной личности во взаимодействие с другими. Она проявляется в форме готовности к восприятию воздействий партнера, с одной стороны, а также определенным образом направленному коммуникативному поведению по отношению к нему, с другой стороны.

Полученные данные ярко иллюстрируют различие в использовании той или иной коммуникативной направленности в обеих группах (рис. 5).

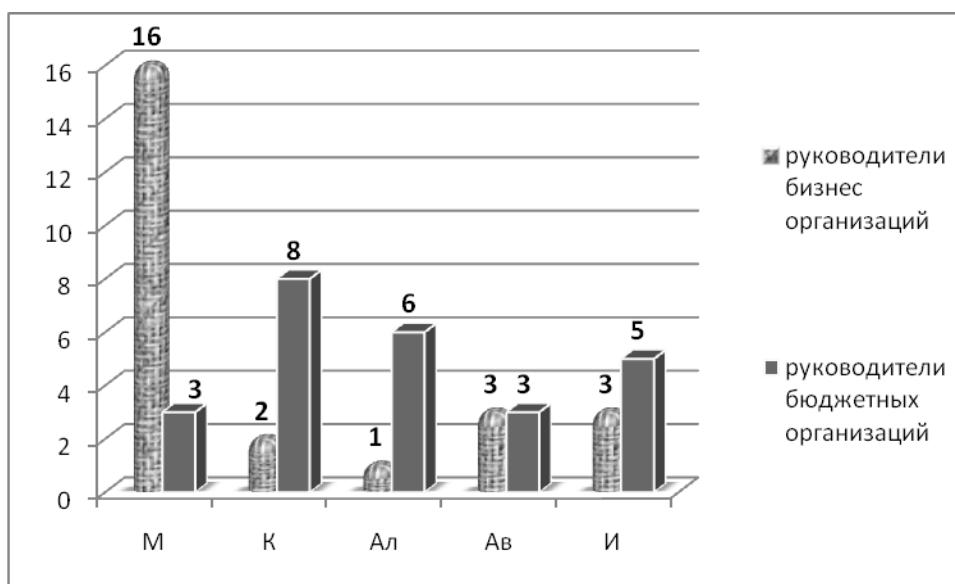


Рис. 5. Использование коммуникативной направленности у руководителей бюджетных и бизнес-организаций

Статистические данные по каждой направленности представлены в Приложении 1.

Анализируя полученные результаты, мы можем проследить, что в обеих группах руководители используют в той или иной степени все стратегии, 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.

Действительно манипулятивные стратегии в общении, ориентация на использование собеседника в процессе общения в своих целях выше у представителей бизнеса, чем у представителей бюджета. Количество манипуляторов среди руководителей бизнес-организаций и бюджетных организаций статистически значимо различаются по критерию Манна-Уитни (U) (табл. 10).

Таблица 10

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.

Итак, одной из причин частого использования манипулятивных стратегий может служить высокая конкуренция в современной российской бизнес-среде, когда достижение целей бизнеса (получение прибыли) ставятся на первое место, а взаимоотношения с сотрудниками рассматриваются в контексте достижений этой цели.

Не менее важным фактором в современном, постоянно изменяющемся мире является необходимость достижения целей с минимальным расходом ресурсов. В условиях их дефицита (времени, материально-технических, информационных, финансовых ресурсов и др.) руководитель не склонен использовать партисипативные модели управления, технологии убеждения и аргументации, а скорее самостоятельно примет решение или использует других для реализации уже сформированного плана действий. В целом, как подтверждает теоретический анализ особенностей деловой культуры, руководитель ориентируется на краткосрочные цели в ущерб стратегическим [50].

Не реже встречается проблема неумения делегировать ответственность подчиненным, за которой чаще всего стоит страх потерять власть и контроль над ситуацией, что также приведет к использованию манипуляций.

В настоящее время российская экономика все острее ощущает проблему нехватки кадров. На этот процесс оказывают влияние несколько факторов. Значительно влияет постоянный рост бизнеса. Некоторые отрасли завершают этап наиболее экстенсивного роста и постепенно переходят в этап изменений, но их рост не прекращается. К тому же в последнее время наблюдается рост сферы производства. Количество рабочих мест в частном секторе продолжает увеличиваться, поэтому, кроме необходимости возмещать новыми кадрами естественную убыль количества работников, актуальной остается и необходимость в заполнении новых вакансий. В последние годы в связи с наступившим в России демографическим кризисом российскому рынку труда потребовалось привлечение в экономику трудовых ресурсов из-за рубежа. Все это приводит к дефициту компетенций в современных организациях. Если же руководитель является профессионалом своего дела, он не склонен использовать других сотрудников организации как ресурс для решения задачи, а с помощью манипуляций, технологий влияния, через апелляцию к страху и т. д. может вести сотрудников к поставленной цели.

Одной из особенностей российской деловой культуры является подбор сотрудников. Часто подбор новых сотрудников осуществляется не по деловым

качествам. Рабочие места распределяются среди родственников и знакомых. На рынке труда не существует установленных механизмов регулирования спроса и предложения. Вакансия чаще всего достается не наиболее профессионально пригодному кандидату, а «своему человеку». Этот факт также позволяет использовать манипулятивные стратегии по отношению к персоналу, например для «несения в массы» идей руководителя, создания атмосферы принятия руководителя коллективом и т. д.

Характерной чертой современной российской бизнес-среды является культивирование такой ценности организации, как клиенториентированность. Клиентность организации – это ее способность учитывать и реагировать на потребности клиентов, как внутренних, так и внешних. Это приводит руководителя к использованию совокупности таких манипулятивных приёмов, как, например: ложное переспрашивание, искажение информации, которое варьируется от откровенной лжи до частичных деформаций; утаивание информации – сокрытие её определённых тем методами частичного освещения; приём особой компоновки тем, который наводит получателя интерпретации на вполне однозначные выводы; выбор определённого момента подачи информации (в удобное и неудобное время) и т. д.

Определённый отпечаток на современного руководителя накладывает ориентация на западный опыт. Руководители часто перенимают внешние атрибуты общения, такие как улыбка, внешняя предрасположенность и т. д., не понимая истинных мотивов, которые скрываются за этим, неосознанно организуя внешние условия для успешной манипуляции. Можно продолжить этот пример, вспомнив всемирно известную книгу Д. Карнеги «Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей», в которой предлагается общение и отношения с окружающими превратить если не в науку, то в ремесло, навык, а именно происходит обучение различным манипуляциям.

В целом весь функционал, который выполняет руководитель, характеризуется высоким разнообразием: поставленными задачами, местами их осуществления, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне

организации, быстрой сменой событий, людей и действий. Выполняя свои повседневные обязанности, руководитель общается с различными целевыми группами. Прежде всего, это партнеры. Иногда они могут быть весьма неприятными, выдвигающими несуразные требования и даже угрожающие, но в любом случае обращаться с ними нужно корректно, не показывая раздражения. Другая категория людей, с которыми приходится общаться, – руководители различного ранга – не всегда на них можно оказать прямое влияние и здесь в особой мере нужно уметь вести переговоры, торговаться и убеждать. С подчиненными общение должно быть в высшей мере доверительным и доброжелательным – от них в решающей степени зависит судьба руководителя. Поэтому привлекательность манипулятивных стратегий для некоторых современных руководителей связана с тем, что их применение дает возможность получить видимость некоторых достижений:

- достигается послушание работников при сохранении объективных противоречий между ними и собственником предприятия;
- приглушаются острые конфликты между сотрудниками и руководством организации;
- 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.

П. Хайли рассматривает [151] манипулирование в контексте теории управления ресурсами и эволюционного подхода. Она показывает, как у приматов в борьбе за ограниченные ресурсы различного рода формировались способности психологически манипулировать друг другом. Особи пытаются достичь тех или иных конкурентных преимуществ в социальном взаимодействии с другими, стремящимися к той же цели, – эти ситуации создают объективную возможность для использования и изобретения стратегий разного типа, в том числе манипулятивных. П. Хайли доказывает возможность разных комбинаций

поведенческих проявлений человека. На основе наблюдений реального поведения детей и взрослых, а также их опросов она вводит классификацию 5 групп субъектов. Сюда входят:

а) бистратегические субъекты (собственно манипуляторы), гибко и на высоком уровне использующие и просоциальные стратегии сотрудничества, и асоциальные стратегии принуждения и насилия – в зависимости от того, что они считают нужным в конкретной ситуации;

б) субъекты, преимущественно использующие стратегии сотрудничества;

в) субъекты, преимущественно использующие стратегии принуждения и насилия;

г) субъекты, умеренно использующие и стратегии сотрудничества, и принуждения и насилия;

д) субъекты, мало и неэффективно использующие те и другие стратегии.

П. Хайли подчеркивает, что, хотя какие-то из этих типов поведения могут быть неэффективны сами по себе, в группе субъектов они являются взаимодополняющими и повышающими ее эффективность.

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.

Наша гипотеза о том, что существуют значимые различия в степени выраженности манипулятивной стратегии у различных управленческих групп, а именно руководителей бизнес-организаций и руководителей бюджетных организаций, подтвердилась.

Второй этап исследования

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.

Центром макроэкономических исследований (ЦМИ) Сбербанка и «Левада-центром» на протяжении нескольких лет проводились исследования уровня межличностного доверия в России.

Межличностное доверие россиян находится на очень низком уровне, и оно быстро уменьшается: в 2008 году переживали дефицит доверия 74% респондентов, в 2011 году – уже 81%. В 2012 году уверенно о доверии к другим сообщили всего 5% опрошенных, еще 27% сочли себя склонными к нему.

Частичным объяснением, является то обстоятельство, что доверие трудно построить и поддерживать и важной задачей является попытка выявить, на каком уровне доверия построены организационные отношения и какие факторы связаны с уровнем доверия/недоверия.

Говоря о важности доверия, можем отметить, что оно, с одной стороны, обеспечивает чувство безопасности, которое будет помогать выживанию в условиях высокой сложности, неясности и неопределенности, в которых существуют современные организации, а с другой стороны, доверяющий человек уязвим в том смысле, что человек открыт для причинения ущерба со стороны того, кому он доверяет. Открытость и уязвимость партнера используются для получения выгоды. Зачастую получение выгоды как руководителями, так и подчиненными происходит с использованием манипуляций.

Нами была выдвинута гипотеза о том, что руководители, использующие манипулятивные стратегии общения (чаще это происходит в бизнес организациях), будут иметь низкий уровень доверия как к себе, так и к персоналу в организации, в которой проходит их деятельность. Руководители же, не имеющие в своем арсенале общения манипуляции (чаще это бюджетная сфера), будут иметь высокий уровень доверия и к себе, и к персоналу в организации.

Руководителям было предложено заполнить две методики на оценку уровня доверия к себе (Т. П. Скрипкиной) и уровня доверия к организации (Р. Шо).

Для определения уровня доверия к себе использовалась методика доктора психологических наук, профессора Т. П. Скрипкиной «Оценка доверия к себе». В основе опросника лежит положение о том, что в разных сферах

жизнедеятельности личности люди склонны в различной степени доверять себе. Текст опросника содержит 73 утверждения. Эти утверждения формируют 11 шкал, отражающих меру проявления доверия к себе в разных сферах жизни (доверие к себе в профессиональной деятельности, в решении бытовых проблем, в умении нравиться представителям противоположного пола и т. д.). Под доверием к себе Т. П. Скрипкина понимает рефлексивный, субъектный феномен личности, позволяющий человеку занять определенную ценностную позицию по отношению к самому себе, к миру и, исходя из этой позиции, строить собственную жизненную стратегию. По результатам ответов выделяется и общий личный показатель.

Для определения уровня доверия к организации использовалась «Методика оценки уровня доверия в организации» американского бизнес-консультанта Р.Б. Шо. Методика состоит из четырех небольших анкет, данные которых переносятся в суммарную таблицу. Каждый блок оценивает один из компонентов доверия, выделенных Р. Шо: результативность, порядочность, забота. Под доверием Р. Шо понимает надежду на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания. Результативность определяется комплексом умений и навыков руководителя, связанных с организацией исполнения управленческих решений, в частности с постановкой задач подчиненным, контролем и оценкой их деятельности. Порядочность руководителя и связанные с ней последовательность дел и поступков предполагает определенную полноту информирования работников по значимым для них вопросам. Честность в контексте рассматриваемого вопроса состоит не только в предоставлении правдивой информации работникам, но и в объективной оценке деятельности компании и персонала. Р. Шо обращает внимание на то, что честность требует от руководителя также открытой информации о целях и мотивах действий. В современных условиях проявление заботы выражается в предоставлении возможностей профессионального роста, продвижения по службе и т. п.

Полученные результаты представлены в табл. 11, где показаны не только результаты по уровню доверия руководителей, но и также соотношение уровня

доверия со стратегией в общении, используемой руководителями как бюджетных, так и бизнес-организаций.

Таблица 11

Результаты методик на выявление уровня доверия к себе и организации в соотнесении со стратегией общения у руководителей бюджетных и бизнес-организаций

Бизнес – организации						Бюджетные организации					
№	пол	возраст	НЛО	Доверие к себе	Доверие к организации	№	пол	возраст	НЛО	Доверие к себе	Доверие к организации
1	жен	25	М	38	46	1	жен	50	Ал	42	106
2	муж	46	И	45	101	2	жен	30	Ав	49	120
3	муж	45	М	28	147	3	жен	27	И	38	97
4	жен	36	М	36	120	4	муж	48	К	51	130
5	муж	26	И	50	89	5	муж	46	Ал	44	116
6	муж	32	М	40	133	6	жен	40	М	32	77
7	муж	36	М	36	138	7	муж	41	Ал	71	119
8	муж	35	М	40	70	8	жен	38	К	55	100
9	муж	49	Ав	59	112	9	жен	36	К	59	111
10	жен	29	М	35	144	10	жен	41	Ав	49	118
11	жен	43	К	53	128	11	муж	32	М	43	85
12	муж	30	М	23	69	12	жен	26	И	39	108
13	муж	32	М	21	70	13	жен	29	К	56	95
14	муж	38	Ал	60	144	14	жен	38	И	47	97
15	жен	37	Ав	47	119	15	муж	35	Ал	36	99
16	жен	29	М	24	63	16	муж	43	Ал	57	123
17	жен	28	М	24	50	17	жен	40	И	40	79
18	муж	33	М	18	61	18	муж	27	К	31	88
19	муж	30	К	51	103	19	жен	42	Ав	51	119
20	жен	35	Ав	47	111	20	жен	33	К	48	108
21	жен	26	И	69	102	21	жен	34	И	49	109
22	муж	28	М	23	74	22	жен	46	К	60	97
23	муж	39	М	24	71	23	муж	40	М	24	74
24	жен	31	М	36	82	24	жен	37	Ал	58	112
25	муж	34	М	24	132	25	муж	39	К	49	100

В целом мы на достоверном уровне увидели различия между группами руководителей с разной направленностью в общении как по фактору доверие к себе, так и по фактору доверие к организации, причем независимо от сферы управления (табл. 12).

Таблица 12

Сравнение уровня доверия к себе и в организации у руководителей независимо от сферы деятельности (Н-критерий Крускалл-Уоллиса)

Параметры	Средние значения по НЛО					Критерий	Уровень значимости
	М	Ав	К	И	Ал		
Доверие к себе	29,95	50,33	51,30	47,13	52,57	30,58	0,0000
Доверие к организации	89,79	116,50	106,00	97,75	117,00	10,13	0,0383

Также мы проверили связи доверия к себе и доверия в организации в группах с разной направленностью независимо от сферы (бизнес-организации или бюджетные) с помощью матрицы интеркорреляций (r-критерий Спирмена). Результаты представлены в Приложении 2.

Рассмотрим более подробно результаты, разделяя на сферы – бюджетную и коммерческую. Сравнительный анализ полученных данных показал, что доверие к себе среди руководителей в бизнес-организациях и в бюджетных статистически значимо различаются по критерию Манна-Уитни (U) (табл. 13).

Результаты сравнения на значимые различия уровня доверия к организации не дали таких результатов, так как средние показатели в бюджетной сфере уравнились с высокими и низкими показателями доверия в бизнесе.

Таблица 13

Сравнение уровня доверия к себе и в организации руководителей бизнес-организаций и бюджетных организаций (критерий Манна-Уитни)

	Среднее значение		Критерий	Уровень значимости
	Руководители бизнес-организаций	Руководители бюджетных организаций		
доверие к себе	38,04	47,12	U	p-level
доверие в организации	99,16	103,48	186,00	0,013981
			296,00	0,748764

Анализируя полученные данные, мы увидели, что у руководителей бюджетных организаций преобладает высокий уровень доверия к себе, а у руководителей в бизнес-организациях, которые используют манипулятивные стратегии в общении, – низкий уровень доверия к себе (рис.6).

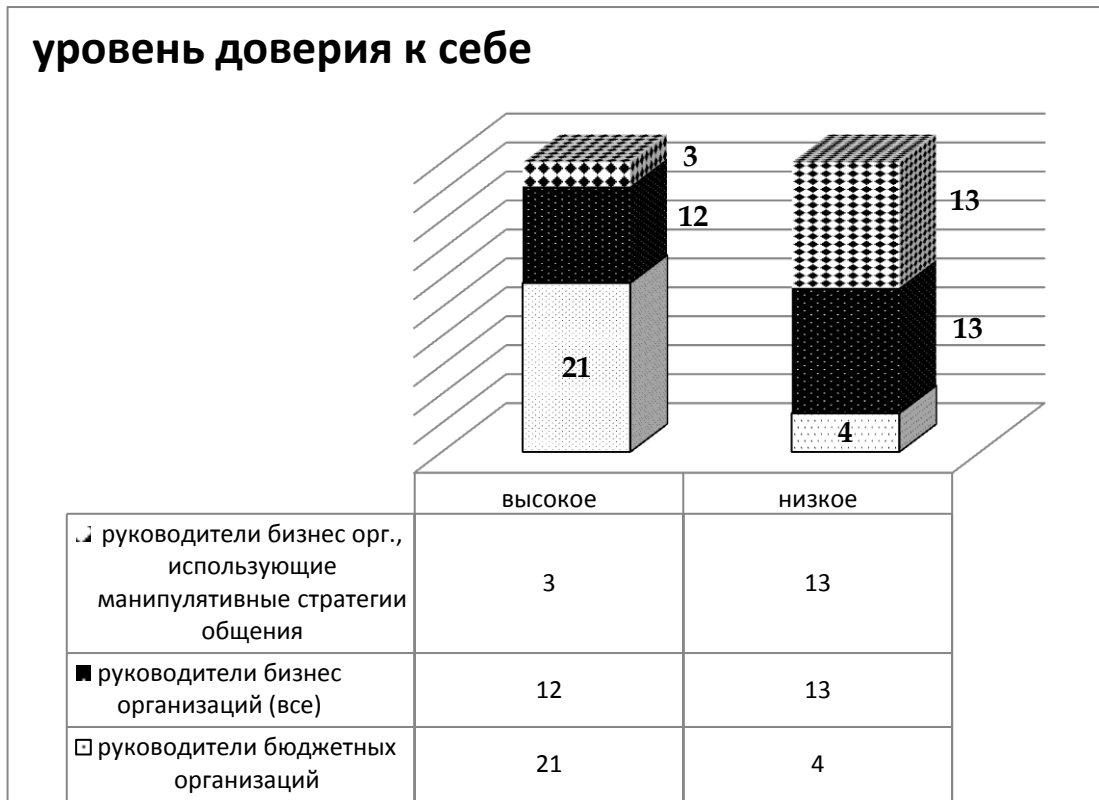


Рис. 6. Результаты методики «Оценка доверия к себе»

Сравнительный анализ данных по методике Шо у двух групп руководителей показал, что все руководители бюджетных организаций имеют средний уровень доверия к своей организации. Показатели руководителей в бизнесе, использующие манипулятивные стратегии в общении, разделились почти поровну между низким уровнем доверия к организации и высоким (рис.7).

уровень доверия к организации

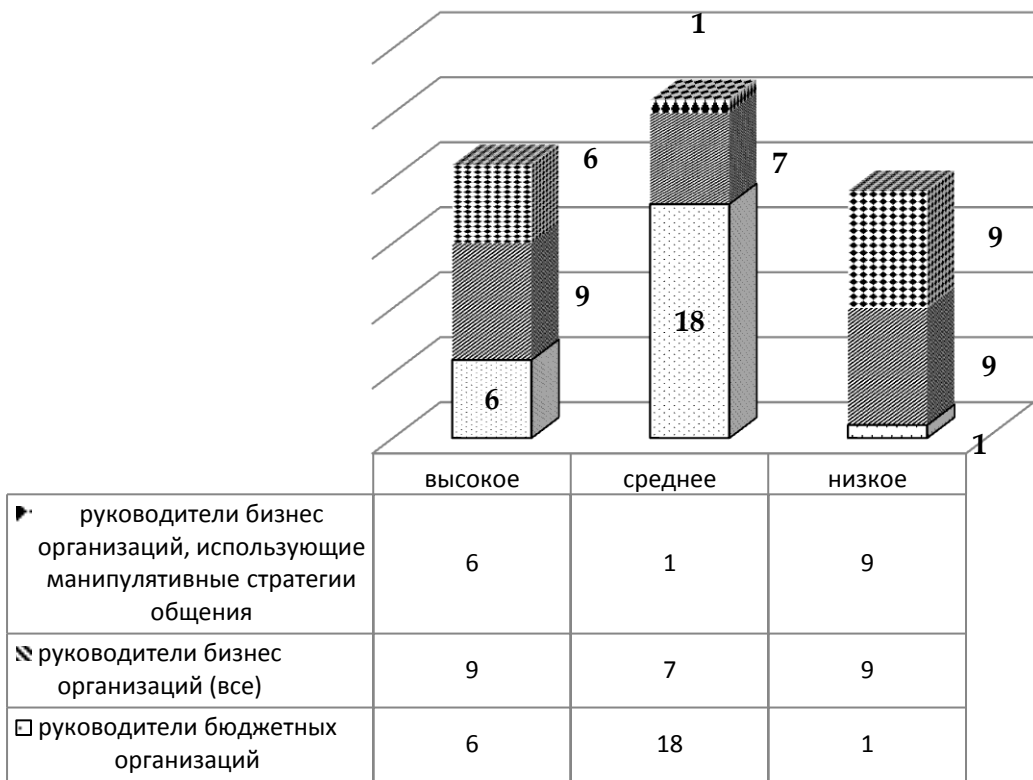


Рис. 7. Результаты «Методики оценки уровня доверия в организации»

Сведя вместе данные по методикам, оценивающим доверие к себе и доверие к организации, мы получили сводные диаграммы по каждой группе (рис.8).

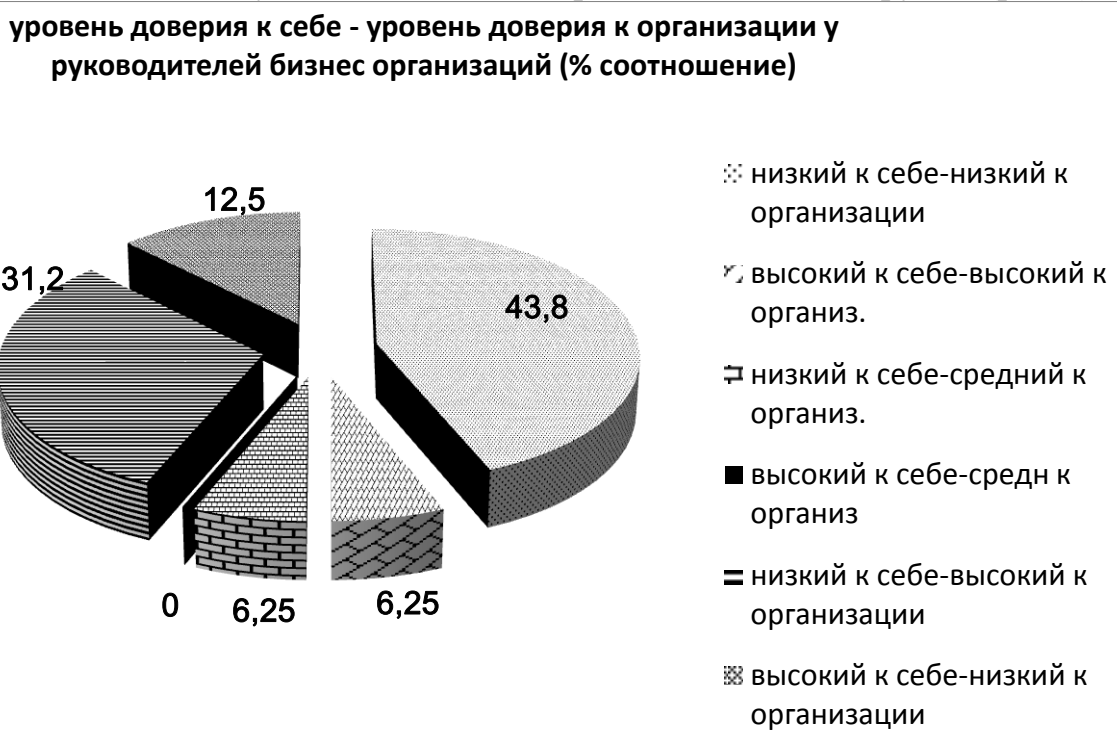


Рис. 8. Результаты методик доверия к себе и доверия к организации у руководителей бизнеса

Результаты диаграммы показывают, что среди руководителей, использующих манипулятивные стратегии общения, преобладают руководители с низким доверием как к себе, так и к 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%) (рис.9).

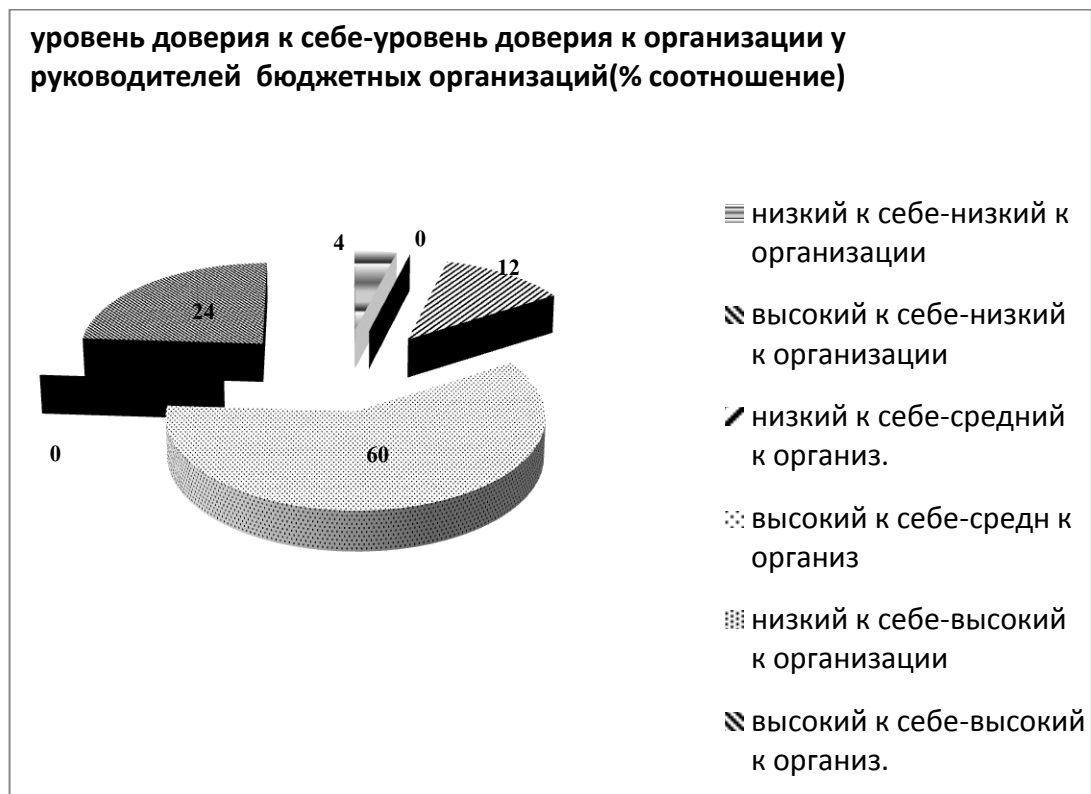


Рис. 9. Результаты методик доверия к себе и доверия к организации у руководителей бюджета

Причиной таких результатов может служить то, что Э. Фромм назвал «рыночным характером». Рыночный характер характеризуется Э. Фроммом [109] «рыночным отношением» к себе и другим. «Рыночное отношение» к себе основано на восприятии себя как товара и восприятии своих жизненных сил «как

капитала, который должен приносить ... максимальную прибыль». Отношения же 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 финансового. 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.

Еще одной причиной может служить актуализация дистрессового опыта. Если на переговорах или при заключении деловой сделки возникает ситуация неопределенности или недоговоренности, то руководитель, имевший «горький опыт» неудачи в мероприятиях подобного рода, часто бывает склонен подозревать своих партнеров по бизнесу в недобропорядочности и недоверии к нему. Таким образом, доверие и недоверие могут выступать выражением определенного отношения субъекта к миру, человечеству, окружающей социальной среде, отдельным группам или людям. Недоверие может в данном случае выполнять функции самосохранения, обособления, обеспечения автономного развития и т. д.

Важным положением современных исследований является утверждение о том, что доверие не всегда приносит благо, а недоверие – зло. Избыток доверия может иногда причинить значительный вред, а оптимальный уровень недоверия – существенную пользу [36, 41, 63, 155]. Работа Р. Левицки, Д. Макаллистера и Р. Биса содержит глубокий анализ этих представлений о последствиях однозначно высокого уровня доверия и преимуществах оптимального соотношения доверия и недоверия [158]. Авторы утверждают, что одним из неприятных следствий высокого уровня доверия является тот факт, что отсутствие контроля и конкуренции действует расслабляюще на взаимодействующие стороны. Ошибки и упущения партнера в условиях излишнего доверия остаются незамеченными, перспективные возможности – нереализованными, имеющийся потенциал –

нераскрытым. Таким образом, слишком высокий уровень доверия, даже при самых добрых намерениях сторон, снижает эффективность деятельности. Р. Левицки, Д. Макаллистер и Р. Бис настаивают, что функциональное сосуществование доверия и недоверия может быть центральным компонентом отношений в высокопроизводительных командах. Оно создает основания для эффективного принятия решений, гармоничного взаимодействия и координированного исполнения.

В то же время объяснить причины отсутствия преобладания трудовых отношений, основанных на высоком уровне доверия, несмотря на то что последнее является столь важным для организационного успеха, можно следующим рядом причин. Построение доверия является интерактивным процессом, вовлекающим (как минимум) двух человек, знающих о том, что другому можно доверять. Это имеет следующие следствия. Построение доверия возможно лишь между теми, кто открыт к социальному взаимодействию, это обоюдный процесс, и доверие требует действий. Наконец, оно должно проявляться если не постоянно, то регулярно, о нем нужно заботиться и поддерживать. Доверие не есть то, что можно установить один раз и навсегда.

Опираясь на теоретические данные, мы выделили ряд личностных характеристик манипулятора, а именно:

- невнимание к этическим и культурным ценностям и нормам (С.Л. Братченко, 1994; В.Н. Куницына, 2000; Э. Шостром, 1998; Л.К. Аверченко, 1999 и др.),

- лживость (В.В. Знаков, 1999; Э. Шостром, 1998);

- ориентацию на достижения (Winter, 1987; Simonton, 1996)

- склонность к доминированию (Winter, 1987; Simonton, 1996) и т. д.

При ярком проявлении таких черт сложно построить доверительные отношения, но, маскируя их различными приемами манипулирования, руководитель может добиться правильного расположения к себе сотрудника.

Достижение доверия является трудоемким и длительным процессом, приносящим порой незаметные результаты, в то время как недоверие приходит

легко и быстро, а результаты его очевидны и разрушительны. К тому же довольно легко показать явные случаи поведения, подрывающего доверие, но практически невозможно доказать, какие ему способствуют [41, 120].

Используя манипулятивные стратегии в общении, руководители организаций могут поддерживать оптимальный уровень доверия, необходимый для решения каких-либо задач в организации, а также для поддержания позитивной организационной атмосферы. Наиболее распространенными манипулятивными стратегиями в управления являются стратегии активного манипулятора и соревнующегося.

Стоит отметить, что при использовании руководителями манипулятивных стратегий в общении одной из причин возникновения низкого уровня доверия могут служить опасения, что им также может манипулировать собеседник. Либо прослеживаем обратную связь – доверие/недоверие в целом является одной из главных причин использования манипуляций в общении.

Таким образом, наша гипотеза о том, что руководители, использующие манипулятивные стратегии общения (чаще это происходит в бизнес организациях), будут иметь довольно низкий уровень доверия как к себе, так и в организации, в которой проходит их деятельность. Гипотеза о том, что руководители, не имеющие в своем арсенале общения манипуляции (чаще это бюджетная сфера), будут иметь высокий уровень доверия и к себе, и в организации, подтвердилась частично. Данное исследование показало, что у руководителей в бюджетной сфере имеется высокий уровень доверия как к себе, так и к организации, к которой они принадлежат. У руководителей бизнес-организаций результаты более разбросаны и полярны.

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.

Были поставлены вопросы:

- насколько осознанно используются руководителями манипулятивные стратегии в практике управленческой деятельности;
- насколько объективно руководители оценивают качество отношений в организации, в том числе отношения персонала к себе;
- какова смысловая нагрузка понятия «доверие» в обеих группах руководителей;
- какие ориентации в общении у руководителей бизнес-организаций и руководителей бюджетных организаций, в том числе какова ценность доверительных отношений в организации.

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 (смыслов, предпочитаемых в семье и ближайшем окружении), а также от особенностей самой ситуации.

На этом этапе исследование было построено с учетом следующих позиций:

- принятие и подчеркивание важности уникального проживаемого опыта человека;
- развитие восприятия изменяющегося сюжета путем связывания элементов проживаемого опыта во временные последовательности;
- приглашение к прояснению множественности смыслов, заложенных в предлагаемом сюжете (притче, мультфильме);
- приглашение занять рефлексивную позицию и признать свое участие в актах интерпретации происходящего;
- одобрение и поддерживание чувства авторства;
- ориентация на описание событий с использованием местоимения «я».

Были использованы следующие методы.

1. Притча «Монета война» (Приложение 3)

Сюжет притчи заключается в том, что на собрании отряда воинов императора, попавших в засаду к врагу, воины обращаются к нему с просьбой принять решение, что им делать: идти в бой или сдаться. Император предлагает воспользоваться подарком одного мудреца – монетой, которая не раз его выручала, подсказывая правильные решения. Никто не возразил императору, и он подбросил монету. Благодаря ей, было принято решение идти в бой, и армия императора выиграла. Но никто, кроме императора, не знал, что у монеты обе стороны были одинаковы.

Работа с притчами – это метафорическая репрезентация действительности, ориентированная на бессознательный уровень личности клиента, может использоваться в работе с проблемой клиента или с расширением осознания себя и картины мира в целом. Данная притча была выбрана нами, т.к. в метафорической форме в ней можно выявить использование манипулятивной стратегии одним из персонажей (императором по отношению к войску). А также в метафорической форме обсуждается вопрос доверия группы к руководителю.

2. Глубинное интервью (Приложение 4)

Глубинное интервью как метод проведения исследований имеет не очень длительную историю, однако в последние годы становится весьма востребованным на рынке. Метод предполагает индивидуальное интервью с человеком. Глубинное интервью – личная, неструктурированная беседа, в ходе которой модератор (интервьюер) выясняет мнения, привычки респондента, его убеждения и склонности. Глубинные интервью необходимы, когда надо исследовать скрытые ассоциации, эмоции и склонности человека.

Разработанное нами глубинное интервью, позволило ответить на ряд вопросов:

- какую смысловую нагрузку вкладывают в понятие доверия руководители бюджетных и бизнес-организаций;
- какие причины и факторы влияют на формирование доверия/недоверия;
- каков уровень доверия/недоверия существует сейчас в организациях, в которых работают руководители, и к своему персоналу;

- обозначить выделяемые руководителями характеристики людей, которым они доверяют;
- посмотреть, значим ли параметр доверия при оценке руководителя и подчиненного в организации.

3. Методика «Проективная психометрическая оценка взаимодоверия в группе» Т. П. Скрипкиной (Приложение 5)

Данная методика предназначена для оценки взаимодоверия в группе. Методика состоит из 7 ступеней взаимооценки. Респондент на каждую ступеньку ставит одного члена своей группы в зависимости от испытываемого к нему чувства доверия. Чем выше ступенька, тем ниже уровень доверия. Методика также предполагает, что респондент оценивает, на какую ступеньку каждый член группы мог бы поставить и его. Таким образом, происходит оценка взаимодоверия. Методика позволяет выявить в группе круг лиц, которые пользуются доверием у других членов группы, а также оценить правильность восприятия доверия к себе со стороны других.

Данный метод позволил нам выявить уровень доверия персонала к своему руководителю, а также увидеть, совпадает ли групповая оценка с мнением руководителя о том, насколько ему доверяют сотрудники.

4. Просмотр мультфильма «Пиявка»

Аннотация мультфильма. Ранним летним утром Лунтик проснулся и заулыбался – как хорошо! И тут же услышал: «Плохо! Плохо! Плохо!» Это пиявка, оказавшаяся в луже, была всем недовольна. Как только Лунтик не ухаживал за пиявкой! Он был уже без сил, когда на помощь пришел Кузя. Кузнечик догадался, что пиявку надо просто вернуть в пруд.

Видеообсуждение предполагает прояснение взгляда испытуемого на рассматриваемую проблему «со стороны». Сюжет, который мы предлагаем, напрямую не апеллирует к профессиональной деятельности руководителя, но косвенно помогает выявить манипулятивные стратегии. Также, предлагая участнику видеосюжет для обсуждения, мы подчеркиваем его экспертную

позицию. Поэтому использование данного методического инструмента создает у интервьюера ощущение психологической безопасности и защищенности.

В процессе просмотра видеосюжета и при его обсуждении у участников наблюдалось позитивное настроение, положительные эмоции и интерес, что немаловажно для открытости участника к высказываниям и динамической составляющей, особенно после серьезного глубинного интервью.

Результаты исследования

Первым шагом стал анализ притчи руководителями. Интервьюерам предлагалось сначала дать свободный ответ о сути притчи. Далее был предоставлен список признаков манипуляции, который подробно разбирался в теоретической части работы. Руководителям предлагалось оценить по этим признакам действия главного героя притчи по семибалльной шкале для того, чтобы посмотреть, осознают ли руководители наличие манипулятивной ситуации и в какой степени проявляются признаки манипуляций (табл. 14, где Р – руководитель).

Оценка руководителями действий главного героя притчи

Параметры	Руководители бизнес - организаций					Руководители бюджетных организаций			
	P1	P2	P3	Сред. балл	Стандар. отклон.	P1	P2	Сред. балл	Стандар. отклон.
оправданы – не оправданы действия императора	7	7	7	7	0	7	1	4	4,242641
доверяет император себе/войску – не доверяет	7	7	6	6,6	0,57735	7	3	5	2,828427
есть целесообразность его действий – нет	7	7	7	7	0	6	2	4	2,828427
есть ущерб/риск для императора – нет	7	7	7	7	0	4	7	5,5	2,12132
цель для себя была у императора – не для себя	1	7	3,5	3,8	3,013857	2	6	4	2,828427
император дает выбор людям в принятии решения – нет	7	7	1	5	3,464102	5	2	3,5	2,12132
император относится к войску как к средству – нет	3	7	1	3,6	3,05505	1	5	3	2,828427
император получает односторонний выигрыш – нет	5	1	1	2,3	2,309401	1	3	2	1,414214
скрытый характер воздействия императора на войско – нет	7	7	5	6,3	1,154701	2	7	4,5	3,535534
император играет на слабостях войска - нет	7	7	3,5	5,8	2,020726	2	5	3,5	2,12132

Статистические результаты приведены в Приложении 6, пункт А.

Сравнивая баллы, которые выставляли обе группы, мы можем заметить такую особенность, как использование только крайних и использование только средних баллов для оценки. Руководители бизнес-организаций чаще оценивают все критерии либо самыми низкими, либо самыми высокими баллами, средние оценки крайне редки, что показывает нам их уверенность в выборе оценки и желание усилить свой выбор, выбирая крайность. Руководители бюджетных организаций склонны к более вариативному оцениванию параметров, мы видим диапазон всех оценок, и крайние оценки слабо выражены.

Также интерпретацией использования крайних баллов представителями бизнес-организаций может служить то, что называется в когнитивном подходе

биполярной оценкой мира, или, как пишет М. Мелией, черно-белое восприятие мира людей, успешных в бизнесе [65]. Это некая целеустремленность, «суженность сознания», когда все вокруг подчинено достижению цели, все жизненные ситуации, факты сортируются и оцениваются по принципу «нужно – не нужно», «верно – не верно» и т. д.

Про такую личную особенность также говорит Т. Адорно. Он характеризует людей, использующих манипулятивные стратегии тем, что они низводят действительность до простого объекта действия. В них живут экстремальные стереотипы и застывшие понятия, благодаря которым мир сильно схематизируется. Разрыв между внутренним и внешним миром приводит к сверхреализму, в результате которого все рассматриваются как объекты, которыми можно манипулировать и подгонять под собственные шаблоны. Исследование Т. Адорно показало, что такая духовно-психологическая структура присуща деловым людям, особенно слою менеджеров [135].

Рассмотрим показатели, которые отличаются у групп. Отличия были выявлены по вопросам «Оправданы ли были действия императора? Есть ли целесообразность его действий?». Руководители бизнес-организаций единогласно и положительно ответили на этот вопрос, результат руководителей бюджета более неоднозначный. Во время интервью руководители бюджетных организаций много внимания уделяли в своих пояснениях моральному аспекту такого способа принятия решения, а руководители бизнеса объясняли свои оценки тем, что не важно, какой способ, главное император добился цели. Эти вопросы позволяют нам отметить благосклонность к такого типа ситуациям у представителей бизнеса, в отличие от представителей бюджета.

Одной из причин положительных ответов представителей бизнеса может являться успешное применение манипуляций в реальной жизни интервьюеров. По словам Б. Ф. Скиннера, «...манипулятивное воспроизводство само себя поддерживает потому, что такое поведение получает систематическое позитивное подкрепление в виде социального успеха» [137, с. 43].

Р.В. Икслайн и соавторы выдвигают предположение, что людей, часто

использующих манипулятивные стратегии, лучше описывать в терминах личностной силы, инициативности, компетентности в социальном взаимодействии, чем в терминах высоких / низких моральных качеств. Авторы не обнаружили различий в нравственном или безнравственном поведении людей, обладающих высоким и низким уровнем склонности к манипулированию. Однако было отмечено, что люди, часто использующие манипулятивные стратегии, более способны выбрать необходимую линию поведения для успешного манипулирования другими, могут умело «подтасовать» информацию о себе, сформировать ложное впечатление [27].

Несомненно, более глубинными причинами принятия таких ситуаций руководителями бизнеса могут служить и примеры видных исторических деятелей, культурных героев, действительно существовавших и вершивших свои дела, решавших судьбы мира. Крылатая фраза «Победителей не судят» – предельное выражение логики снятия ответственности, ссылки на то, что цель оправдывает средства. В целом, по словам Е.Л. Доценко, мифологический и сказочный культурный фон не только характеризуется благосклонным отношением к уловкам и хитростям, но даже возводит их в ранг поощряемых действий [33]. Иногда тому есть веская причина: манипуляция все же предпочтительнее, чем физическая расправа или прямое принуждение. Но главной ценностью оказывается выигрыш, победа. Тем более что среди используемых героями средств уловки и хитрости, сноровка в их изобретении и исполнении занимают почетное место.

По параметру доверия мы также наблюдаем различие в результатах. Руководители бизнес-организаций уверены, что император доверяет себе и своему войску, а вот представители бюджетных организаций ставят данное предположение под сомнение. При проведении интервью руководители бизнеса поясняют это тем, что никто из войска не перечил императору и что император давно проверил такой способ принятия решений и поэтому в сложной ситуации снова к нему возвратился. Руководители бюджетных организаций склонны верить в определенную слабость императора и недоверие к себе, объясняя это тем, что,

если бы он доверял полностью себе, ему не нужно было бы обманывать своих людей. В целом можно сказать, что руководители бизнеса, отождествляя себя с императором, больше уделяют внимания способу принятия решения, а не акцентируются на чувствах и мыслях других людей.

Сложности при ответе у обеих групп, вызвал вопрос о целях. Ответы были разными, например один из руководителей бизнес-организаций, ответив, что цель императора была общей для него и его людей, аргументировал это: «Я как император олицетворяю все государство, поэтому моя цель – это цель всех вас». Остальные участники варьировали ответы в формулировке «это больше цель императора» или «это больше цель для войска».

По параметру выбора руководители бизнеса во многом стоят на позиции, что император дает выбор людям при решении задачи, а то, что войско полностью приняло решение императора без обсуждения, объясняют пассивностью войска. А представители бюджета считают, что император практически не дает выбора, ссылаясь на авторитет свой и мудреца, который дал ему эту монету. Данный параметр приводит нас к выводу, что представители бизнеса имеют тенденцию к принятию единоличных решений, для представителей бюджета, помимо достижения цели, значимым параметром является и работа со своей командой. М. Мелия отмечает одним из критериев успешности в бизнесе ясность мышления и безальтернативность решений [65]. Это значит, что успешный руководитель способен воспринять максимум информации «на входе», не ставя никаких фильтров, барьеров, проанализировать ее, установить нестандартные связи. Многовариантность «на входе», отсутствие внутренних преград – и безальтернативное решение на «выходе». Пока решение не выработано, они открыты к обсуждению, к диалогу, но как только решение созрело – оно больше не обсуждается, все внимание сосредоточивается на реализации решения, достижении поставленной цели. В данном эпизоде мы можем отметить такую позицию у руководителей бизнес-организаций, которые, ставя себя на место главного героя в притче, говорят, что они дают выбор в принятии решения войску, но, так как войско пассивно и не берет на себя ответственность, главный

герой принимает решение и реализует его.

Руководители бизнес-организаций считают, что император скрыто воздействует на своих людей и использует их слабости для достижения цели. Руководители бюджетных организаций считают, что половина войска понимала, что происходит и просто молчала, принимая авторитет императора. В данном вопросе мы можем отследить осознанность руководителями бизнеса параметров ситуации манипулирования. Для руководителей бюджета эта ситуация больше показывает взаимоотношения между руководителем (императором) и подчиненными (войском).

В современных условиях развития общества одна из самых популярных и социально одобряемых моделей – жизнь-целестремление [65]. Следуя этой модели, руководители часто не только себя, но и своих сотрудников склонны оценивать по критериям людей действия. Руководители бизнес-организаций, пытаясь соответствовать данному направлению, используют различные методы достижения и реализации своих планов, в том числе и используют манипуляции, часто как альтернативу более жестким методам управления.

Таким образом, представители бизнеса оценивают ситуацию как вполне допустимую, не всегда уделяют внимания чувствам подчиненных, а акцентируют внимание на достижении цели независимо от способа решения. Представители бюджета более направлены на чувства подчиненных и считают не вполне корректным такое решение ситуации.

Следующим шагом стало проведение методики «Проективная психометрическая оценка взаимодоверия в группе» Т. П. Скрипкиной, которая предназначена для оценки взаимодоверия в группе. Методика позволяет выявить в группе круг лиц, которые пользуются доверием у других членов группы, а также оценить правильность восприятия доверия к себе со стороны других.

Для нас важно было выявить, совпадает ли групповая оценка доверия к руководителю с его мнением о том, насколько ему доверяют сотрудники (табл. 15, рис. 10,11).

Результаты методики «Проективная психометрическая оценка взаимодействия в группе»

участник	Своя оценка – среднее значение по группе (меня бы поставил сотрудник _____ на ступень №..)	Стандар. отклон.	Средняя оценка остальных участников группы	Стандар. отклон.
Руководитель 1 (бизнес организация):	1,4	0,547723	3,25	1,48324
Руководитель 2 (бизнес организация):	2	0	4	0,707107
Руководитель 3 (бизнес организация):	1,2	0,447214	1,75	1,30384
Руководитель 4 (бюджетная организация):	3	0,707107	3,75	1,140175
Руководитель 5 (бюджетная организация):	1,2	0,447214	1,5	0,894427



Рис. 10. Сравнительная диаграмма оценок руководителя и группы (бизнес-организации)



Рис.11. Сравнительная диаграмма оценок руководителя и группы (бюджетные организации)

Статистические данные вынесены в Приложение 6, пункт Б.

Полученные результаты показывают нам, что руководители бюджетных организаций более точно оценивают реальный уровень доверия своих подчиненных. Руководители бизнес-организаций предполагают более высокий уровень доверия своих подчиненных, чем есть в реальности. Эти данные говорят нам о том, что руководители бюджета имеют тенденцию более точно и правильно оценивать различные параметры во взаимодействии с другим человеком, в том числе и уровень доверия. Мы можем предположить, что представители бизнес-организаций делают акцент в своей деятельности на достижение целей, и априори его сотрудники должны идти вместе с ним к этой цели и, конечно, доверять своему руководителю.

Третьи шагов стало глубинное интервью с руководителями по вопросу доверия. Обратим внимание на смысловую нагрузку определений доверия, которые дают нам руководители. Интервьюерам предлагалось закончить фразу «Доверие – это...» (табл. 16).

Определения доверия руководителями

<i>Руководители бизнес-организаций</i>	<i>Руководители бюджетных организаций</i>
Доверие – это согласиться с мнением другого человека.	Доверие – это когда я и еще один близкий мне человек не боимся ничего сказать (что думаем, чувствуем...) и это будет принято нами и останется между нами.
Доверие – это уверенность в том, что другой человек не желает мне зла.	Доверие – это открытость, доброжелательность и честность людей друг к другу.
Доверие – это чувство, которое трудно заслужить, но легко потерять.	

Мы видим, что руководители бизнеса делают акцент на поступках другого человека (согласиться с моим мнением, не делать зла). Им важно, чтобы он был правильно услышан, чтобы человек правильно выполнял какие-либо действия, не приносил неприятностей и т. д.; все это ориентация на результат, а это – основа управления людьми. Бюджетная сфера дает определение через такие понятия, как принятие, открытость, честность, – это уже апелляция к эмоциональной, морально-этической стороне отношения с сотрудниками. Таким образом, мы понимаем, что руководители обеих групп вкладывают различные смыслы в понятие доверия.

Более конкретно о представлениях доверия в организации мы узнали, получив ответ на вопрос «Что Вы цените в организации? Если бы Вам предложили перейти на новую работу, что ценного для Вас там бы было?». Через эти вопросы мы смотрим, проявляются ли признаки доверия в оценке организации. Представители бизнес-направления считают ценными параметрами в организации опыт, который они там получают, ценность сотрудника, интересную, разнообразную работу. Представители бюджета отмечают важность коллектива, взаимоотношений, а также условия труда.

Таким образом, мы видим, что для руководителей бюджетных организаций важными являются организационная атмосфера, поддержка сотрудниками и т. д. Для представителей бизнес-организаций важным содержанием работы, оценка сотрудника и т. д. Такие ответы снова приводят нас к результату о разных направленностях двух групп: для бизнеса в организации важнее

профессиональные вопросы, для бюджета – межличностные взаимоотношения.

Вопрос «Доверительные ли отношения сложились у Вас с сотрудниками? Как вы это оцениваете?» показал нам, что представители бизнеса выделяют личное доверие к сотрудникам и профессиональное, оценивая каждый тип доверия по-разному. Представители бюджета объединяют эти две сферы, говоря о доверии к коллеге вообще. Если мы обратимся к общему определению доверия, то увидим, что доверие – это надежда на то, что люди, от которых мы зависим, оправдают наши ожидания. Бизнес же разделяет личные и деловые отношения. Доверие деловое – это готовность поручить задание, это уверенность, что человек его качественно выполнит. Доверие личное – это готовность поделиться личной или сокровенной информацией, уверенность в его заботе и ответственности в том, что касается наших интересов. В ответах мы видим низкое личное доверие и достаточного уровня доверие деловое. Таким образом, руководитель бизнеса может быть не уверен в доброжелательности к нему сотрудника, но в качестве профессионала он видит его компетентность и использует это. Мы видим, что бизнес больше дифференцирует доверие в деловой/формальной среде и личной/неформальной. Для руководителей бюджета доверие к человеку (личное и деловое) сливается в одно общее впечатление, возможной причиной является большее акцентирование внимания на личности сотрудника.

Следующим был вопрос «Есть ли в компании люди, которые представляют для Вас риск (с точки зрения карьеры, психологического дискомфорта, финансовый и т. д.)?». Риск в основном определяется как «угроза или возможность потери или повреждения». Когда мы предполагаем, что среда враждебная, мы не можем доверять ей. Таким образом, мы хотим увидеть, как оценивают окружающую ситуацию представители групп. Представители бизнеса считают сложившуюся на работе ситуацию немного больше безопасной для них, чем представители бюджета. Риск является тяжелым бременем для любого предпринимателя. Однако ситуация, в которой развивается российский бизнес, приучает предпринимателей к неизбежности повышенного риска.

М. Мелия также отмечает, что склонность к риску является одним из

критериев личностей, идущих в бизнес. Этим людям присущи отвага, риск, тяга к экстриму во всем – в работе, на отдыхе. Отвага в бизнесе – это сочетание риска с ответственностью: принятие решения, цена которого очень высока, за решениями последуют изменения, а это всегда риск. Нередко склонность к риску является вынужденной стратегией борьбы за элементарное выживание [65].

Таким образом, для руководителя бизнес-организации независимо от того, как к нему относятся, существует готовность преодолевать риски, у него есть внутренние силы для прохождения всех препятствий. К тому же, постоянно работая в условиях современного бизнеса, у руководителей появляется некая натренированность в прохождении таких ситуаций. Для бюджета же любые отклонения от ситуаций стабильности уже рассматриваются как угроза.

Мы задали руководителям также вопросы «Есть ли в организации люди, с которыми Вы можете обсуждать профессиональные вопросы?» «Есть ли в организации люди, с которыми Вы можете обсуждать личные вопросы?», «Много ли людей в Вашем окружении, которым Вы доверяете/не доверяете?». На этом шаге мы собираем факты и проверяем реалистичность уровня доверия к сотрудникам организации. Полученные данные практически полностью совпали с ранее проведенной методикой «Проективная психометрическая оценка взаимодоверия в группе».

Также в ходе интервью мы попытались выделить факторы, влияющие на формирование доверия/недоверия к себе/организации. «Были ли в Вашей жизни ситуации, после которых Вы потеряли доверие к людям? Можете поделиться (ситуацией и чувствами, которые возникли при этом)?». Опрашиваемые в основном обозначали сферу, в которой происходили ситуации потери доверия. Для обеих групп это сферы как профессиональной деятельности, так и личной сферы. Мы видим, что у каждого был опыт, связанный с тем, что его обманывали, не соблюдали договоренности в профессиональной деятельности (подставили, обманули с деньгами), были ситуации потери доверия в личной сфере (не сложились отношения в семье, пережили ситуацию развода, ситуацию предательства). Все это привело к тому, что на вопрос: «Много ли людей в Вашем

окружении, которым Вы доверяете/не доверяете?» – руководители дали следующие ответы: *«Наверно, я больше делаю вид, что доверяю многим людьми (я этим контролирую процесс). Есть человека 3-4, которым я реально доверяю», «В целом человек 5, кому я доверяю, и то в разной степени ко всем», «Нет, мало кому доверяю»,* т. е. указали на высокий уровень недоверия. И лишь один руководитель ответил: *«Да, я много кому доверяю».*

Вероятной причиной может служить то, что манипуляторы испытывают страх перед близкими межличностными отношениями, стараются не вступать в подобные отношения с окружающими их людьми, избегают самой возможности их возникновения. Для того чтобы управлять своими эмоциями и таким образом избегать интимности, люди играют друг с другом в разнообразные игры. Одним из базовых человеческих страхов является страх вовлеченности. Таким образом, манипулятором называется человек, который взаимодействует с другими людьми в рамках определенных ритуалов, желая избежать посредством этого близости и включенности, а это, соответственно, будет влиять на уровень доверия к окружающим.

Также хрупкость доверия можно аргументировать существованием ряда когнитивных факторов, которые определяют асимметрию процессов создания и разрушения доверия (П. Словик). Во-первых, отрицательные (разрушающие доверие) события больше заметны, чем позитивные (создающие доверие). Во-вторых, события по разрушению доверия приобретают больший вес в суждениях. Для подтверждения асимметричного принципа П. Словик оценивал воздействие гипотетических событий на доверительные суждения людей [71]. Он обнаружил, что отрицательные события имеют большее влияние на доверие, чем позитивные события. Асимметрия между доверием и недоверием может быть укреплена тем, что источники плохих новостей (разрушающие доверие) воспринимаются как более правдоподобные, чем источники хороших новостей [71].

Несомненно, этот вопрос показывает нам, что опыт в личной и профессиональной сфере влияет на уровень доверия.

Проанализировать самовосприятие доверия мы хотели вопросом «Что

характерно для человека, которому Вы можете доверять? Выделите из них характеристики, которые присуще Вам». В представлении о человеке руководители вкладывали свои характеристики (работает механизм проекции) – я ожидаю увидеть в другом человеке то, что есть у меня. Это некая упрощенная позиция в восприятии психологических особенностей других людей. В деятельности руководителя это может привести к риску не доверять людям, которые не похожи на него. Руководители бизнеса перечисляли больше характеристик доверия, чем руководители бюджета, которые старались выделить какой-то один ключевой признак. Для представителей бизнес-организаций важными характеристиками проявления доверия стали: честность, справедливость, стабильность, предсказуемость, порядочность и другие. Представители бюджета выделяют такие характеристики, как открытость в выражении чувств, правдивость в словах.

Мы предложили руководителям оценить, какие качества важны, когда человек занимает руководящую должность. Для нас важно было увидеть, какое место уделяют руководители доверию (табл. 17, где Р – руководитель).

Таблица 17

Оценка участниками - руководителями параметров идеального
руководителя

Параметры	Руководители бизнес - организаций					Руководители бюджетных организаций			
	Р1	Р2	Р3	Сред. балл	Стандар. отклон.	Р1	Р2	Сред. балл	Стандар. отклон.
Надежность отношений с ним	5	5	5	5	0	5	5	5	0
Его профессионализм	4	5	5	4,6	0,57735	3	4	3,5	0,707107
Его деловая хватка	4	4	5	4,3	0,57735	4	4	4	0
Позитивный настрой на работу	4	4	5	4,3	0,57735	5	4	4,5	0,707107
Умение достичь цель	5	4	5	4,6	0,57735	4	5	4,5	0,707107
Умение создать позитивную атмосферу в коллективе	4	4	5	4,3	0,57735	5	5	5	0
Доверие руководителя к подчиненным	3	4	5	4	1	5	5	5	0

Значимость критерия «доверие руководителя к подчиненным» стала одним из важных отличий между двумя группами. Руководители бизнеса уделили внимание этому параметру меньше, чем руководители бюджета, делая акцент на такие параметры, как достижение цели, профессионализм. Статистические данные приведены в Приложении 6, пункт В.

Также различие по параметру доверие проявилось и в оценке критериев, которые лежат в продвижении сотрудника в компании (табл. 18, где Р – руководитель).

Таблица 18

Оценка руководителями параметров, лежащих в основе продвижения
сотрудника в компании

Параметры	Руководители бизнес - организаций					Руководители бюджетных организаций			
	Р1	Р2	Р3	Сред. балл	Стандар. отклон.	Р1	Р2	Сред. балл	Стандар. отклон.
Доверие	5	4	5	4,6	0,57735	5	5	5	0
Профессионализм	4	4	5	4,3	0,57735	4	5	4,5	0,707107
«Удобность» работника	4	3	3	3,3	0,57735	1	2	1,5	0,707107
Высокая мотивация работника	5	5	5	5	0	4	3	3,5	0,707107

Статистические данные приведены в Приложении 6, пункт Г.

В данном вопросе мы видим, что руководители бизнеса немного больше обращают внимание на мотивацию работника и только затем на доверие к нему.

Таким образом, руководители обеих групп обращают внимание на разные параметры при оценке сотрудников. Для бизнеса важным является увидеть в человеке его заинтересованность в работе, его профессионализм и т. д. Для руководителей бюджета важным является, какой человек будет работать с ним в команде: надежный, которому можно полностью доверять, который умеет влиться в коллектив и создать позитивную атмосферу.

Заключительным шагом стал просмотр короткого мультфильма. В отличие от притчи, данный эпизод наиболее ярко иллюстрирует ситуацию манипулирования.

Мы просили руководителей дать характеристику главным героям и спросили: «Кем из персонажей могли бы стать, почему?». Разобрав данную ситуацию, мы хотели посмотреть, осознают ли руководители, что перед ними ситуация манипулирования, насколько приемлема она для них и в проигрывании какой роли они чувствовали бы себя наиболее комфортно.

Руководители бизнес-организаций разделились в симпатиях к двум главным героям: к пиявке *«Вообще-то пиявка здорово устроилась, пока не пришел кузнечик. Если бы она не так демонстративно себя вела, вполне возможно, что и кузнечик к ней на помощь пришел. Так что я сыграл бы пиявку, только не в такой манере немного. И получил бы больше всего от других героев»* и к кузнечику *«Кузнечиком, он все знает и правильно решение принял, как поступить с пиявкой»*. В данном эпизоде пиявка была представителем яркого манипулирования другими героями, а кузнечик – герой, который появляется в конце и быстро принимает решение, которое является единственно верным и незамедлительно должно быть исполнено.

Часто манипуляторы сознательно или по привычке демонстрируют те или иные эмоции не потому, что они полезны, выводят энергию вовне, а потому, что они желательным образом действуют на партнеров. Эмоции позволяют им сокращать или увеличивать дистанцию в общении, добиваться исполнения своих потребностей, располагать к себе, наказывать или поощрять по своему желанию. Прибегнув к определенной эмоции, манипуляторы воздействуют на людей определенным образом [46, 79]. Чаще используются негативные эмоции, как и в данном видеосюжете. В качестве средств их демонстрации могут использоваться различные выразительные движения соответствующего спектра. Наиболее часто встречающиеся их вариации: громкий плач и крик, изображение на лице недовольства и раздражения; соблюдение большой дистанции; изображение презрения на лице в ответ на требования; повышение голоса и устрашающее выражение лица.

Руководители бюджета дали следующие ответы: *«Я бы вообще стала рыбкой (из самого начала мультфильма), они вот в этих ужасных*

взаимоотношениях главных героев не участвуют, у них все мирно и спокойно! Пиявка только все для себя делала, Лунтик слушает абсолютно всех – что пиявку, что кузнечика, который, мне кажется, тоже не больно красиво поступает» и «Я, наверно, как Лунтик периодически, особенно это касается новых людей в моей жизни, я открыт и верю им. Но когда я понимаю, что они так используют меня, как эта пиявка, ярываю с ними отношения. Поэтому к пиявке я отношусь резко негативно. Кузнечик – наверно, нейтральный персонаж, который просто пришел, решил проблему и сделал это без всяких эмоций».

Исходя из ответов, мы видим большую лояльность к проявлению манипуляций от руководителей бизнеса. Руководители бюджетных организаций стараются уйти от ситуаций нецивилизованного влияния, ситуаций конфликта.

Также руководители дали оценку поведению главных героев по признакам манипуляций (табл. 19, где Р – руководители). Статистические данные приведены в приложении 6, пункт Д.

Таблица 19

Оценка героев мультфильма руководителями

Параметры	Руководители бизнес - организаций					Руководители бюджетных организаций			
	Р1	Р2	Р3	Сред. балл	Стандар. отклон.	Р1	Р2	Сред. балл	Стандар. отклон.
осознавал герой мультфильма, что с ним происходит – нет	1	5	1	2,3	2,309401	3	3	3	0
полностью герой доверял пиявке - нет	5	5	3	4,3	1,154701	4	3	3,5	0,707107
правильны ли действия главного героя - нет	5	5	2	4	1,732051	4	3	3,5	0,707107
есть ущерб/риск такого поведения для пиявки – нет	3	2	3	2,6	0,57735	3	3	3	0
цель для себя была у пиявки – не для себя	5	5	5	5	0	5	5	5	0
пиявка дает выбор главному герою – нет	4	1	2	2,3	1,527525	3	4	3,5	0,707107
пиявка относится к герою как к средству достижения ее целей – нет	5	5	5	5	0	4	4	4	0
пиявка получает односторонний выигрыш – нет	5	5	5	5	0	5	5	5	0
скрытый характер воздействия на главного героя – нет	5	1	1	2,3	2,309401	2	3	2,5	0,707107
пиявка играет на слабостях главного героя – нет	5	5	5	5	0	2	2	2	0

Руководители бизнес-организаций четко проследили и отметили несколько признаков манипулятивного поведения: игру на слабостях главного героя, отношение к главному герою как средству достижения своих целей. Руководители бюджетных организаций показали меньшую лояльность к использованию манипуляций.

В целом мы можем проследить тенденцию поведения у руководителей бизнеса и бюджета. Представители бизнеса ориентированы на достижение целей независимо от способа, в отличие от представителей бюджета, которые стремятся в первую очередь обращать внимание на чувства людей. Представители бизнеса больше акцентируются на себе, не всегда правильно оценивая отношения с окружающими, не выделяя личные взаимоотношения как важный критерий в профессиональной деятельности. В какой-то степени это связано с множеством ситуаций, которые происходили в их жизни и привели к потере доверия к людям, а где-то с тем, что в людях они ценят больше профессиональные качества. К тому же понимание и определение доверия в обеих группах различное.

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?

Таким образом, при сопоставлении манипуляции с чертами личности получается, что испытуемые, использующие манипулятивные стратегии, склонны к поиску новизны, действовать импульсивно, не тратя времени на обдумывание и не оглядываясь на правила, коммуникабельны и независимы, социально ориентированы, самоуверенны, проницательны, осторожны, хитры, иногда ненадежны, умеют легко находить выход из сложных ситуаций, расчетливы, склонны к анализу и интеллектуальному подходу в оценке ситуации [46, 93, 116].

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 зачастую обуславливает использование манипулятивной стратегии в общении.

Для руководителей бюджетных организаций более характерна 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.

Данные результаты могут быть полезны при отборе управленческого персонала, при составлении психологических программ, нацеленных на формирование лидерских качеств, развитие стрессоустойчивости, на адаптацию бывших руководителей бюджетной сферы к работе в бизнес-организации.

Стоит отметить, что в современной науке управления с социально-психологическими методами управления возникает достаточно много проблем, связанных с тем, что, во-первых, эти методы незначительно представлены в общей структуре управления, а во-вторых, с тем, что происходит подмена психологических методов управления воздействием, в частности манипулятивными технологиями. Вопрос «Как управлять?» формируется в сознании управленцев прежде всего в вопрос, как заставить других действовать таким образом, который представляется им рациональным в данных обстоятельствах. Возрастающее количество подобных вопросов свидетельствует об ориентации части руководителей на манипулирование сотрудниками как на основной способ в сфере методов управления.

Исходя из теоретического анализа феномена манипуляции и эмпирического исследования, благодаря которому мы увидели, что данная технология часто используется руководителями бизнеса, мы можем предположить, что без манипуляции снижается психологическое качество управления: с устранением манипуляции исчезает тонкость управления, уменьшается палитра используемых средств. У руководителя, не использующего или не владеющего манипуляцией, возникает риск соскальзывания к более грубым средствам управления. Манипуляция смягчает. Возникает нечто, напоминающее такт: начальник имеет право и приказать, но, щадя самолюбие работника, высказывает лишь свою озабоченность некоторой проблемой, рассчитывая на «понятливость» подчиненного.

Конечно, в профессиональной деятельности любой руководитель ориентируется, прежде всего, на достижение цели организации. И желания, удовлетворенность сотрудников все-таки вторичны. Да, удовлетворенность сотрудников способствует достижению цели, но бывают моменты – того же кризиса и цейтнота – когда просто на убеждения нет времени. Нужно жестко принимать решения и добиваться их исполнения. В такие моменты даже полезно использовать манипуляции, однако в разумных пределах.

Манипуляция эффективна, если используется как соответствующее задачам, вспомогательное средство, а не навязчивое стремление, самоцель или ловушка для манипулятора.

Правильное решение этой проблемы поможет организации обрести большую рыночную силу, достигнуть высоких результатов через эффективное управление компанией.

Заключительным этапом исследования стала разработка и апробация тренинга для будущих управленцев «Манипуляции в бизнесе. Противостояние манипуляциям».

Российские компании все больше осознают факт прямой зависимости своей конкурентоспособности от уровня подготовки персонала. На данный момент времени в России предлагается широкий спектр услуг по повышению компетенции по различным направлениям. В частности, тренинги, направленные на повышение эффективности общения. Из этих тренингов можно выделить часть связанных с различными аспектами манипуляций, будь то тренинги манипуляций в деловых переговорах или же тренинги, направленные на противостояние манипуляциям, и т. д. (рис. 12).

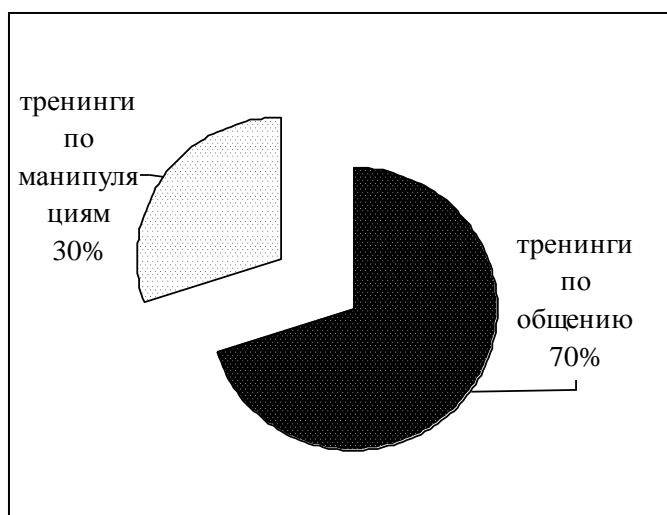


Рис. 12. Статистика тренингов по общению

Проведя анализ услуг по тренингам, связанным с манипуляциями, мы получили следующие данные: о том, для кого чаще предлагаются данные тренинговые услуги (рис. 13); цели, которые ставят организаторы перед участниками тренинга (рис. 14); а также какими методами работы данные цели предлагается достичь (рис. 15).

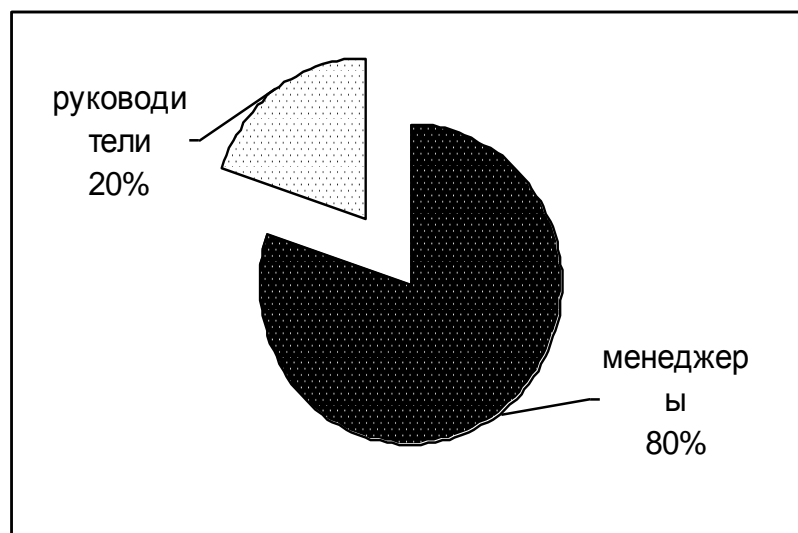


Рис. 13. Для кого предлагают тренинговые услуги

На большую часть тренингов (80%) приглашаются менеджеры организации и лишь на малую часть – руководители организации. Мы предполагаем, что это связано с тем, что ни одна компания не может существовать без менеджеров – ведь как только появляется фирма, сразу же появляется и потребность в управлении ею. Именно этим занимаются современные менеджеры. Поэтому

можно сказать, что сегодня менеджер – одна из основных и наиболее востребованных профессий.

В последние годы все большее внимание обращается на человеческий аспект управления. Главное в менеджменте – умение работать с людьми, добиться их заинтересованности в наибольшей эффективности своего труда и общей прибыльности фирмы. Менеджмент нацелен на человека, на то, чтобы побуждать людей к результативным совместным действиям [30]. Соответственно, менеджеры должны обладать развитыми коммуникативными умениями, в том числе умениями распознать манипуляцию, уметь противостоять ей, а может, порою и использовать ее.

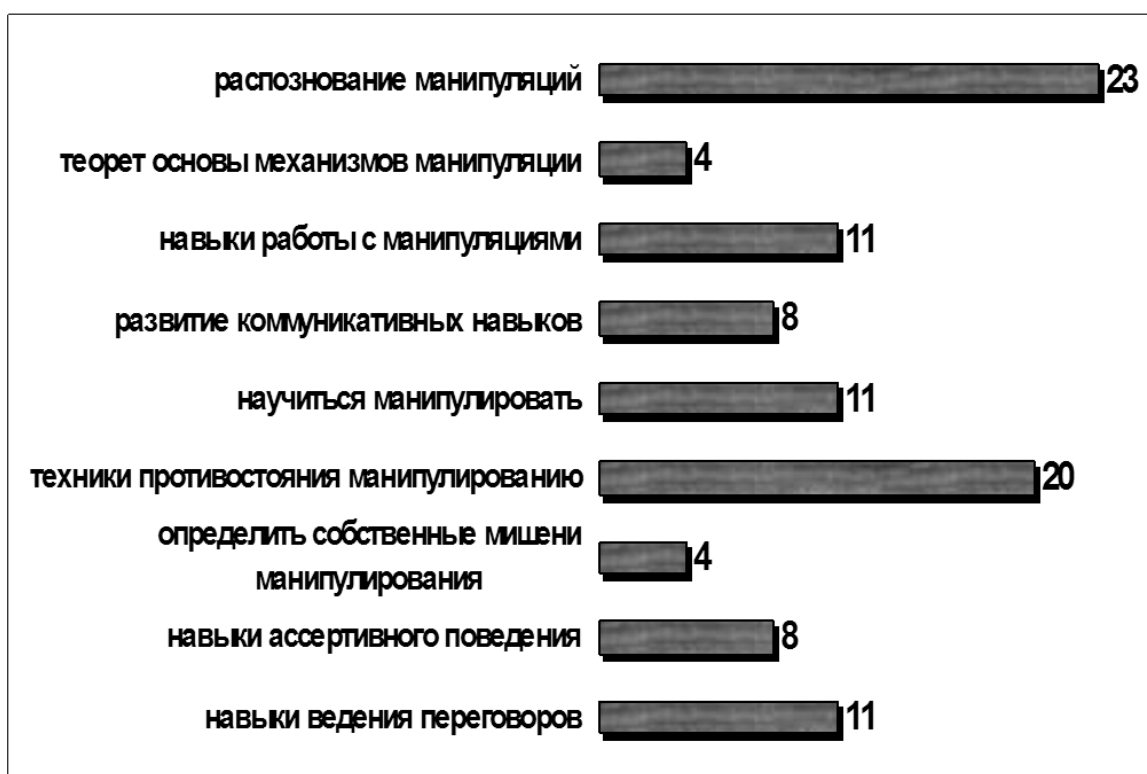


Рис. 14. Цели, которые ставят организаторы перед участниками тренинга

Проанализировав цели, которые заявляют организаторы тренингов, мы получили следующие данные. Чаще всего предлагают научиться распознавать манипуляцию (23%), а также овладеть техниками противостояния ей (20%).

Немного меньше целей (по 11%) связано с отдельным блоком манипуляций – манипулирование в деловых переговорах. Здесь основной работой

организаторы видят научить участников навыкам переговоров, а также научить их манипулировать в условиях таких ситуаций.

И самый низкий процент целей (4%) предлагает участникам тренинга выйти на рефлексивный уровень и попытаться больше узнать о себе, попробовать определить собственные мишени, на которых может сыграть манипулятор.



Рис. 15. Методы работы, используемые в тренингах

В предлагаемых тренингах активнее всего используется групповая работа, а, как известно, в группе легче изменить поведение человека, чем по отдельности.

Используются также различные игры, деловые и ролевые, в которых участники могут отыграть различные манипулятивные ситуации из своего опыта либо предложенные ведущим.

Теоретический блок также необходим в занятии. Меньше же всего используют видео и опросники в тренингах.

Таким образом, 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 общечеловеческой компетенции, в том числе изучение такого феномена, как «манипуляция», для умения противостоять ей или использовать в переговорах.

4.2. Теоретическое и методическое обоснование тренинга «Манипуляции в бизнесе. Противостояние манипуляциям» для студентов и оценка его эффективности

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.

Особое значение знание законов и практических методов организации психологического воздействия приобретает в тех сферах деятельности, где ведущее место имеет процесс межличностного общения, например профессиональная деятельность менеджера.

Особое место в изучении эффективности профессиональной деятельности в области профессий «человек-человек», по мнению А.А. Реана, А. Маслоу, Н.В. Ключевой и других авторов [37, 42], в последнее время стала занимать проблема манипулятивного общения. «Манипулятор», по мнению данных авторов, использует разнообразные психологические приемы для поддержания своего авторитета среди подчиненных и коллег. Зачастую применение данных приемов может снижать эффективность труда, т.к. внимание личности привлечено не к работе, а к созданию новых манипулятивных приемов.

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 мы выдвинули предложение по разработке тренинга для студентов-менеджеров. Ведь обучение менеджеров среднего звена и руководителей отделов – одно из наиболее интенсивно развивающихся направлений бизнес-тренингов, но, как показал

анализ рынка услуг по тренингам повышения качества общения, не предложено ни одного такого тренинга для студентов.

Потребности организаций в развитии своего персонала, в частности в обучении менеджеров, довольно дорогостоящие, но необходимые. Здесь же студент приходит в организацию уже с большим набором профессионально важных компетенций. Полученные на тренинге знания и умения – это и вклад в личностное развитие, и повышение конкурентоспособности в будущей профессии.

Цель: разработка тренинга «Манипуляции в бизнесе. Противостояния манипуляциям» для студентов, готовящихся к работе в бизнесе и оценка его эффективности.

В исследовании приняли участие 58 студентов:

– 18 студентов 2-го курса Ярославского торгово-экономического техникума (ЯТЭТ);

– 19 студентов Университетского колледжа ЯрГУ им. Демидова;

– 21 студент 2-го курса Ярославского строительного колледжа (СК);

Все студенты обучаются по специальности «Менеджмент организации».

Методы исследования

Для исследования были разработаны анкеты, которые предлагались участникам до занятий и на выходе (Приложение 7).

Анкета, предлагаемая до занятий, включает в себе несколько вопросов на выявление знаний о феномене «манипуляция» в разных аспектах. Это необходимо тренеру для получения информации о подготовленности группы и уровне их осведомления, а также позволяет вовлечь в тему занятий участников группы.

Анкета после занятий включает в себя несколько вопросов из анкеты на входе, чтобы отследить, как усвоен новый материал, блок вопросов дальнейшего использования полученных знаний и умений, а также небольшой оценочный блок.

Кроме вопросов, обе анкеты имеют задания-ситуации, включающие студентов в манипулятивную ситуацию. После обработки результатов сравнивалась эффективность выхода из них.

В программу тренинга входит освоение понятий варварского, манипулятивного и цивилизованного взаимодействий. Отработка каждого из взаимодействий, что дает возможность чувствовать ситуации, когда человек манипулирует, и своевременно принимать контрмеры. Происходит исследование алгоритмов манипуляции как скрытой силовой борьбы. Получение умений сопротивления манипуляции с помощью эмоционального мониторинга, психологического самбо, информационного диалога, конструктивной критики, цивилизованной конфронтации. Закрепление умений по манипуляциям и использованию уловок, противостоянию им. Уходя с тренинга, участник получает множество вариантов реагирования, набор стратегий и тактик противостояний манипуляциям. Это дает возможность сразу же после тренинга использовать полученные умения в жизни (Приложение 8).

Проведенный тренинг на трех различных группах показал, что при подготовке занятий необходимо учитывать возрастные и профессиональные особенности группы. Также стоит отметить необходимое наличие у тренера доли творчества и спонтанности, т. к. каждую из трех групп приходилось, например, абсолютно разными способами активизировать и вводить в тему тренинга. В целом же данный тренинг прекрасно подходит для формирования навыков корректного психологического влияния, распознавания и успешного противодействия скрытому влиянию.

Оценка эффективности тренинга осуществлялась по результатам анкет, которые, как говорилось выше, были предложены студентам до и после тренинга. Рассмотрим полученные результаты. Ответы участников тренинга показали нам исходный уровень знаний у студентов по различным параметрам и их изменения после тренинга.

Мы выясняли:

– знания о сущности манипулирования;

- знания о характеристиках манипуляции;
- знания о причинах манипуляции;
- смысловое и эмоциональное отношение к манипуляциям через выделение манипулятивного героя;
- отношение участников к занятиям;
- какие из полученных знаний они будут использовать в будущем;
- что для них было самым ценным в занятии.

Результаты опроса респондентов о сущности манипулирования отображены на рис. 16.



Рис. 16. Сводная диаграмма о сущности манипулирования у участников до тренинга

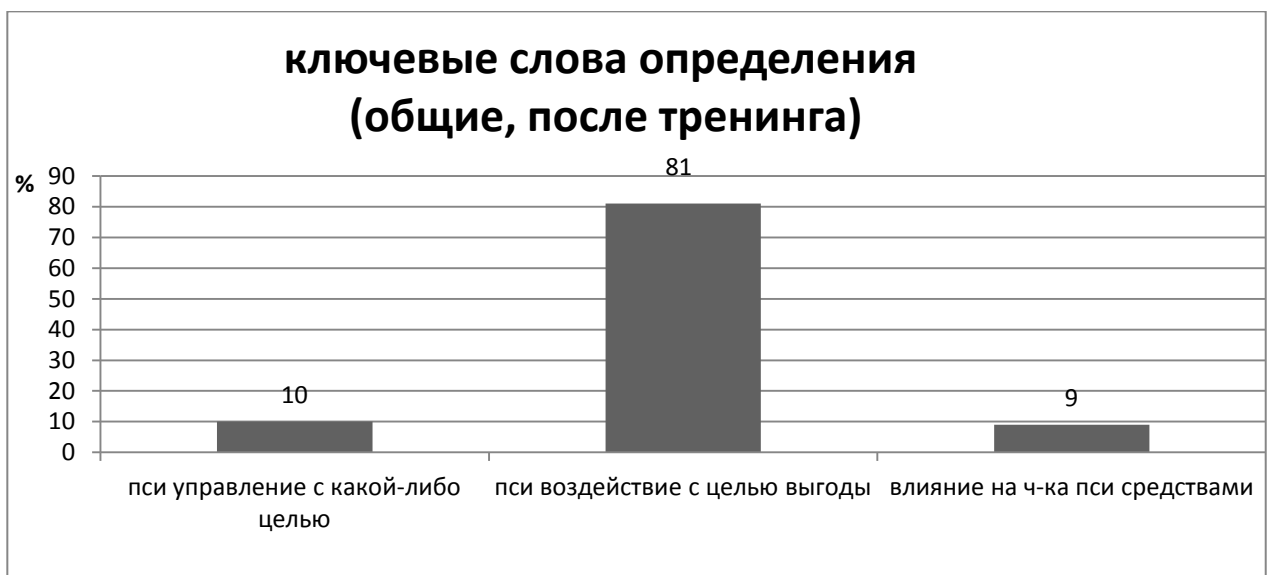


Рис. 17. Сводная диаграмма о сущности манипулирования у участников после тренинга

Как видно из графика около половины студентов подразумевают под манипуляцией управление человеком (рис. 17). Это же слово прослеживается в дальнейшем и в характеристиках манипуляции и выделено в причинах манипуляции. Возможно, это связано с тем, что все участники занятий обучаются по специальности «Менеджмент», а специфика этой профессии подразумевает взаимодействие с людьми, их организацию, управление ими, что, в свою очередь, может привести в некоторых случаях к манипуляции.

После разбора феномена манипуляции, в своих ответах студенты уже выделяли главные черты – есть цель манипулятора, есть средства и есть выгода. Причем получение выгоды отмечают у большинства участников. В ходе занятий многие участники приводили примеры манипуляции над ними и отмечали свои потери и выигрыш манипулятора; видимо, поэтому в определении они это и отметили, на основе своего опыта.

Результаты опроса респондентов о характеристиках манипуляции отображены на рис. 18 и 19.



Рис. 18. Сводная диаграмма о характеристиках манипуляции всех участников до тренинга

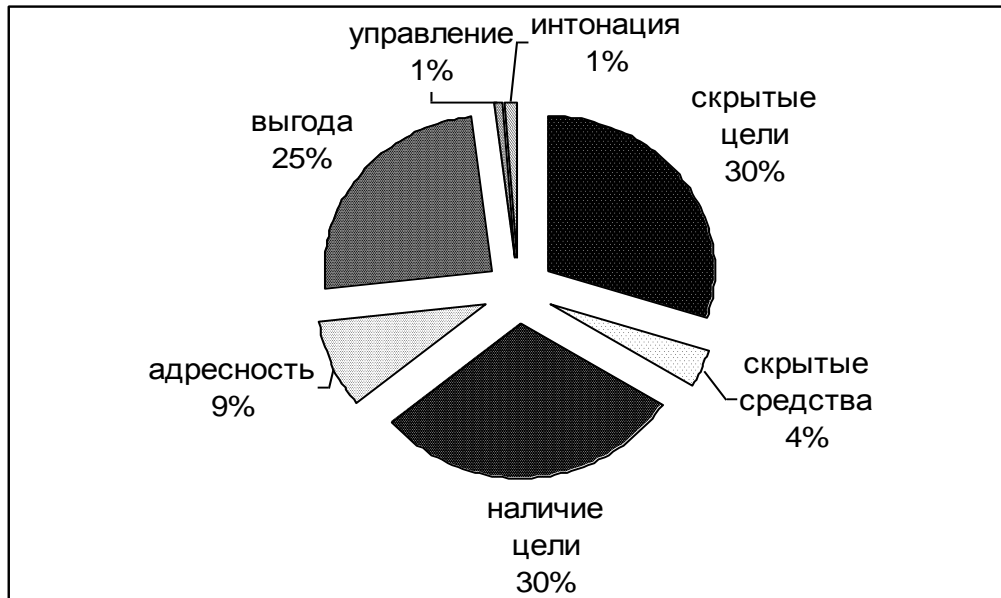


Рис. 19. Сводная диаграмма о характеристиках манипуляции всех участников после тренинга

До проведения занятий многие студенты не задумывались о феномене «манипуляция» и, как выяснилось в ходе дальнейшей беседы, просто думали о ней как о чем-то негативном. Поэтому на вопрос о характеристиках манипуляции более 30% учащихся не смогли дать ответ. Еще около 20% взяли основное слово из определения, которое они дали – управление человеком. Остальные подбирали отрицательные характеристики, такие как напор, приказы, давление и др. После занятий участники выделяли такие основные характеристики, как наличие цели (30%) и получение выгоды (25%).

В целом же ответ на этот вопрос давался по разным основаниям, до занятий – отслеживается связь с личностными характеристиками манипулятора и его действиями, на выходе – слова, характеризующие сам феномен.

Результаты опроса респондентов о причинах манипуляции отображены на рис. 20.

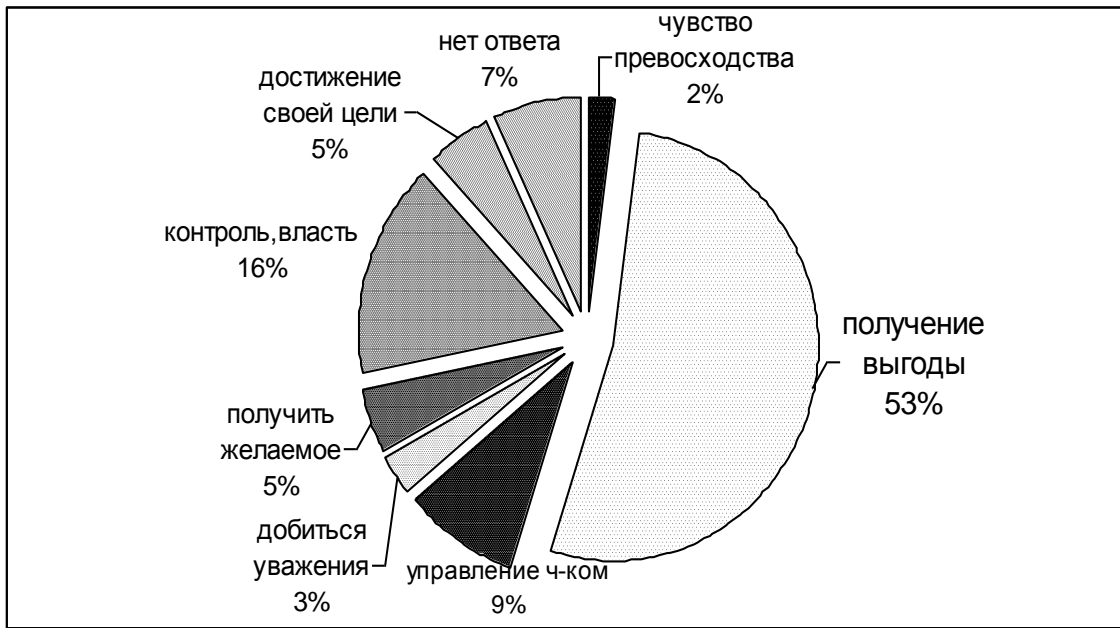


Рис. 20. Сводная диаграмма о причинах манипуляций всех участников до тренинга

Больше половины участников до занятий главной причиной манипулирования считали получение манипулятором выгоды (53%). В ходе дальнейшей беседы участники отмечали, что в ситуации манипулирования часто чувствовали себя жертвами, что означало выигрыш или получение выгоды манипулятором.

Более 15% студентов связывали причины манипуляции с удовлетворением потребности в контроле, власти над собеседником, а также управлении человеком (9%). Все приводимые ими на эту тему примеры почти всегда были в контексте взаимоотношений, связанных с их дальнейшей специализацией.

Нижеизложенные результаты относятся к анкете на выходе. В анкетах после тренинга участникам предлагалось оценить свое отношение к прошедшему тренингу по шкале от -3 до 3, нами был высчитан средний балл, и получены следующие результаты:

ЯТЕТ: средний балл = **2,9**;

СК: средний балл = **2,9**;

УК: средний балл = **3**.

В целом довольно высокие показатели, которые говорят о ценности полученных знаний для участников. Это подтверждается ответом на вопрос,

будут ли участники опроса использовать полученные знания в дальнейшем. Ответ «Да» был получен в 100% случаев.

А вот что участники конкретно будут использовать, раскрывают следующие графики (рис. 21).

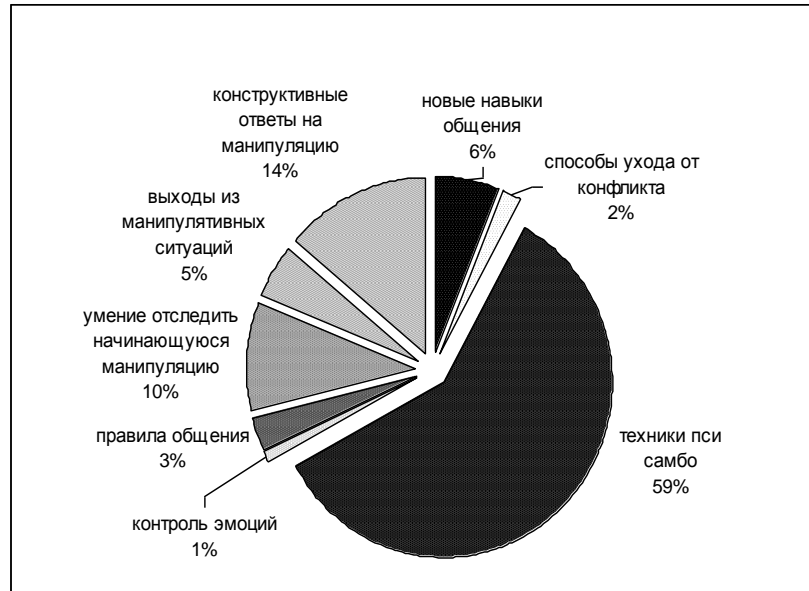


Рис. 21. Сводная диаграмма о том, что будут использовать в дальнейшем учащиеся

Более половины участников в дальнейшем хотят использовать в своей жизни техники психологического самбо. Ведь, действительно, данные экспресс-методы помогают быстро предупредить манипуляцию или хотя бы дают время справиться с эмоциями человека, который стал участником манипуляции. Использование их в своем арсенале позволяет сделать общение более эффективным, построенным на открытых отношениях.

Не менее важным для студентов было научиться конструктивно отвечать на манипуляцию, ведь в ходе занятий при провоцировании их какой-либо манипулятивной фразой многие, естественно, переходили на эмоции и забывали о сути разговора.

В целом остальные ответы можно свести к тому, что участникам важно отследить, что началась манипуляция, и ответить так, чтобы она не продолжилась или не перешла в конфликт.

Результаты опроса респондентов о том, что для них было самым ценным в занятии, отображены на рис. 22.



Рис. 22. Сводная диаграмма ответов о том, что было самым ценным в занятии для учащихся

Пройденные занятия были важны для учащихся получением новой информации (27%), в частности знание о том, как понять, что тобой манипулируют (22%), и не менее важен полученный опыт (21%), который формировался из отработки различных манипулятивных ситуаций в ходе занятий. Действительно, если знаешь и разбираешься в каком-то феномене, а также на собственном опыте прожил это, в дальнейшем легче бороться с ним.

Также нами проверялась эффективность данного тренинга.

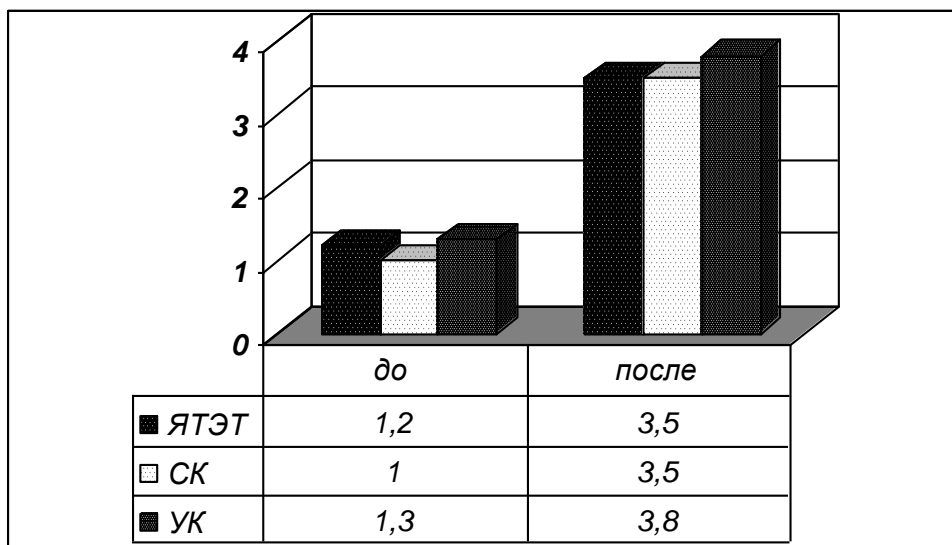


Рис. 23. Сводная диаграмма эффективности ответов учащихся

Полученные результаты отличаются от первичных на достоверно значимом уровне $p < 0,01$ (табл. 20).

Таблица 20

Статистическая значимость ответов по T-критерию Вилкоксона

	<i>Общее кол-во</i>	<i>T-критерий Вилкоксона</i>	<i>Уровень значимости p-level</i>
Эффективность	58	0,00	0,000000

Одним из самых важных показателей эффективности проведенных занятий, послужили *задания-ситуации*. Студентам предлагалось до и после тренинга описание манипулятивных ситуаций с четырьмя вариантами ответа и выбором интонации. Три из этих ответов были встречной манипуляцией и самооправданием, и лишь один был наилучшим ответом в данной ситуации. Как видно по полученным данным, до занятий учащиеся, подверженные манипулированию, «велись» на манипуляцию и отвечали в том же стиле, пытаясь защитить себя или напасть на собеседника, и лишь единицам удалось правильно расставить акценты в ответе. После проведенных занятий, после разбора явления «манипуляция» и изучения и отработки некоторых техник противостояния многим удалось успешно справиться с манипуляцией в их адрес и прекратить ее развитие. Естественно, немного ошибок осталось, например в выборе интонаций, но это сложно отработать за пару занятий.

В заключительной части анкеты участникам предлагался оценочный блок по тренингу. Были получены следующие результаты (средний балл) (рис. 24).

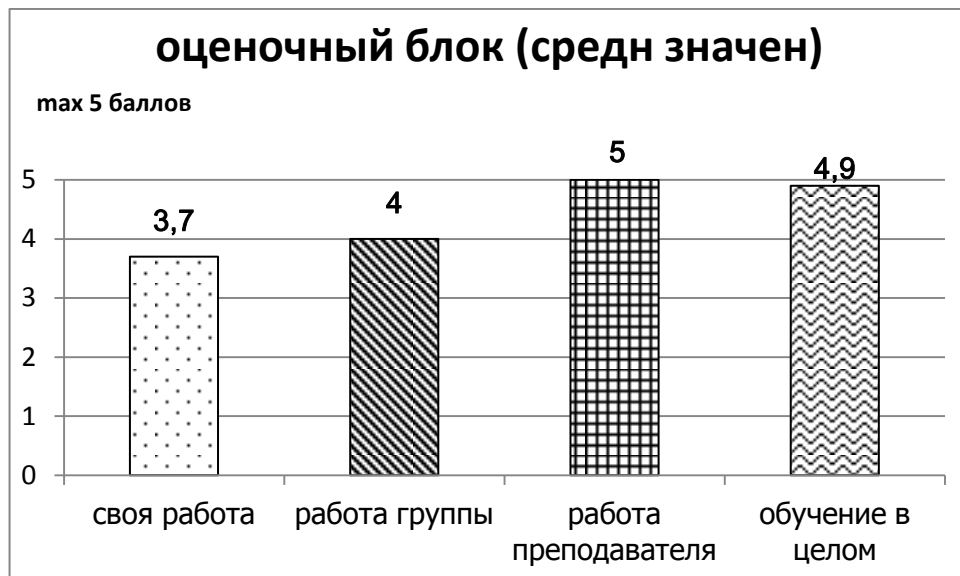


Рис. 24. Средние значения по оценочному блоку всех участников

В конце тренинга участникам предлагалось оценить по пятибалльной шкале свою работу, работу группы, работу преподавателя и обучение в целом. Самым низким баллом была оценена участниками своя работа. Такие результаты мы можем объяснить необычной формой проведения занятий – в данных учебных группах тренинг проводился впервые, до этого были лишь элементы такого занятия. Также низкие баллы показывают то смущение участников, которое было в начале занятий, когда к ним приходит новый человек, и в ходе дальнейшей беседы студенты признавались, что из-за этого они не успели полностью раскрыться в предлагаемых заданиях и упражнениях.

Работа группы была оценена довольно высоко. Можно отметить, что группа давала каждому участнику ощущения комфорта на занятии и каждый участник получал и эмоциональную, и интеллектуальную поддержку группы, тем самым порождая некий синергетический эффект, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы.

Работа преподавателя была оценена самым высоким баллом. Вероятно, в первую очередь это объясняется как возрастом тренера, близким к возрасту участников, так и близкой для них манерой поведения. Также для студентов была

важна и интересна новая форма занятия, а также новая полезная информация с практическим уклоном.

Выводы по главе 4

1. В результате исследования нами было установлено, что имеются характерные отличия в общении между руководителями бизнес-организаций и руководителями бюджета. Представители бизнес-организаций (малый бизнес) ориентированы на использование в управлении манипулятивных стратегий, что обусловлено особенностями российской деловой культуры и низким уровнем доверия к себе и персоналу, работающему в организации.
2. Наша гипотеза о том, что руководители бизнес-организаций имеют низкий уровень доверия к себе и окружающим, чем обусловлено использование манипулятивных стратегий в общении, подтвердилась.
3. Также 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.
4. Мы доказали, что тренинг «Манипуляции в бизнесе. Противостояние манипуляциям» формирует у студентов-менеджеров навыки корректного психологического влияния, распознавания и успешного противодействия скрытому влиянию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В основе любого делового взаимодействия лежит общение. В отличие от личностного, деловое общение не является самоцелью и, кроме получения удовлетворения от него самого, выступает одним из средств совместной деятельности людей, ее инструментом. Эффективное использование механизмов делового общения позволяет значительно улучшить качество взаимодействия, добиться успехов в бизнесе. Но как любой инструмент, общение можно использовать с разными целями. Использование приемов коммуникации, истинная цель которых не совпадает с декларируемой партнеру по общению и несет ему явный или скрытый урон, называется манипуляцией.

Целью диссертационного исследования являлось выявление причин и содержания манипулятивных стратегий и их проявлений в современной российской бизнес-среде (на примере малого бизнеса) и научно-методическое обоснование подхода к коммуникативной подготовке будущих менеджеров.

Нами был проведен глубокий анализ существующих теоретических подходов к пониманию феномена манипулирования, выявлены социально-психологические особенности российской деловой культуры, показана коммуникативная природа управления и описан феномен доверия в организациях. Все это позволило нам подготовить глубинную теоретическую базу для проведения эмпирического исследования.

Исследование было направлено на выявление особенностей использования манипулятивных стратегий в общении у руководителей бизнес-организаций и бюджетных организаций. В итоге мы описали ряд причин, обуславливающих применение манипулятивных стратегий руководителями в бизнесе, описали профиль руководителей коммерческих и бюджетных организаций, а также показали эффективность тренинга для будущих управленцев.

В связи с этим проведение научных исследований, направленных на всестороннее изучение манипулятивных стратегий в управлении, а также применение получаемых результатов в практической (консультационной,

тренинговой) работе имеет большое значение. Данный теоретический материал и результаты эмпирического исследования могут быть использованы для внесения предложений к подходам в оптимизации обучения людей, идущих в бизнес и уже работающих в этой сфере (тренинговых программ, методов и т. д.), а также в формировании понимания своих методов управления и повышении их эффективности у руководителей организаций.

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.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, Г.С. Психологические механизмы управления, и о том, как их использовать [Текст] / Г.С. Абрамова – М.: Известия, 2002. – 312 с.
2. Агеев, В.С. Межгрупповое взаимодействие: Социально-психологические проблемы [Текст] / В.С. Агеев – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 239 с.
3. Антоненко, И.В. Доверие: социально-психологический феномен [Текст]: монография / И.В. Антоненко. – М.: Социум; ГУУ, 2004. – 320 с.
4. Антоненко, И.В. Социальная психология доверия: дис. ... д-ра психол. наук / И.В. Антоненко. – Ярославль, 2006, – 498 с.
5. Асаул, А.Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление [Текст] / А.Н. Асаул [и др.] – М.: Гуманистика, 2006. – 289 с.
6. Бабюк, М.И. О некоторых основаниях манипуляции [Текст] / М.И. Бабюк // Научные труды Московского педагогического государственного университета. Серия: социально-исторические науки: сборник статей. – М.: Прометей, 2004. – С. 492–496.
7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: ИПК ГС, 1996. – 320 с.
8. Балакшин, М.Е. Деловые партнерские отношения в психологическом анализе: специфика, оценка, развитие [Текст] / М.Е. Балакшин // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова, 2009. – № 6. – С. 155–157
9. Балл, Г.А. Анализ психологического воздействия и его педагогическое значение [Текст] / Г.А. Балл, М.С. Бургин // Вопросы психологии. – 1994. – № 4. – С. 56–66.
10. Балущий, И.В. Особенности проявления доверия в статусных межличностных отношениях: дис. ... канд. психол. наук / И.В. Балущий. – Ростов н/Д, 2002. – 160 с.

11. Бедненко, А.В. Манипулятивная установка в профессиональной деятельности менеджера: дис. ... канд. филос. наук. / А.В. Бедненко. – М., 2003. – 125 с.
12. Берн, Э. Игры, в которые играют люди: психология человеческих отношений; Люди, которые играют в игры: психология человеческой судьбы [Текст] / Э. Берн. – М.: Университетская книга, 1998. – 398 с.
13. Борисов, А.Б. Большой экономический словарь [Текст] / сост. А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
14. Бочарова, С.И. Психология управления. [Текст] / С.И. Бочарова, Е.В. Землянская. – Харьков: ИК, 1998. – 464 с.
15. Братченко, С.Л. Диагностика личностно-развивающего потенциала [Текст] / С.Л. Братченко – Псков, 1997. – С. 34–62.
16. Братченко, С.Л. Экзистенциальная психология глубинного общения: уроки Джеймса Бьюдженталя. [Текст] / С.Л. Братченко – М., 2001. – 357 с.
17. Братченко, С.Л. Экзистенциальный ресурс российского бизнеса [Текст] / С.Л. Братченко, Н.В. Ключева // Ярославский психологический вестник. – Вып. 8. – М.; Ярославль: Российское психологическое общество, 2002. – С. 37–51.
18. Вайткунене, Л. Психотехнические средства буржуазной пропаганды [Текст] / Л. Вайткунене. – Вильнюс, 1984. – С. 63–67.
19. Васильев, Н.Н. Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике [Текст] / Н.Н. Васильев. – СПб., 2005. – 283 с.
20. Вачугов, Д.Д. Основы менеджмента [Текст] / Д.Д. Вачугов. – М.: Высшая школа, 2005. – 376 с.
21. Вилюнас, В.К. Основные проблемы психологической теории эмоций / Психология эмоций [Текст] / В.К. Вилюнас. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. – С. 3–28.
22. Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека [Текст] / В.К. Вилюнас. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.

23. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст]: учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
24. Власова, А. И. Политическая манипуляция [Текст] / А. И. Власова. – М., 1982 г. – 597 с.
25. Войтасик, Л. Психология политической пропаганды [Текст]: пер. с польск. / Л. Войтасик; под ред. Ю.А. Шерковина. – М.: Прогресс, 1981. – 280 с.
26. Гарифуллин, Р.Р. Энциклопедия блефа. Психология и приемы блефа в различных сферах деятельности. Манипуляционная психология и психотерапия. Добродетельный блеф и оздоровление заблуждением [Текст] / Р.Р. Гарифуллин – Казань: Реноме, 1995. – 160 с.
27. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие. – 2-е изд., доп. и перераб. / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 150 с.
28. Горбунова, М.Ю. Кадровый менеджмент и психология управления [Текст] / М.Ю. Горбунова. – М.: Владос – Пресс, 2008. – 402 с.
29. Дельбрюк, Г. История военного искусства [Текст] / Г. Дельбрюк. – СПб., 1994. – 387 с.
30. Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]: пер. с англ. / Г. Десслер; под общ. ред. д. э. н., проф. Ю. В. Шленова. – М.: БИНОМ, 1997. – 432 с.
31. Джеймс, М. Рожденные выигрывать. Трансакционный анализ с гештальтупражнениями [Текст]: пер. с англ. / М. Джеймс, Д. Джонгвард; общ. ред. и послесл. Л.А. Петровской. – М.: Прогресс, Прогресс-Универс, 1993. – 336 с.
32. Добрович, А.Б. Общение: наука и искусство [Текст] / А.Б. Добрович. – 2-е изд. – М.: Знание, 1980. – 160 с.
33. Доценко, Е.Л. Механизмы межличностной манипуляции [Текст] / Е.Л. Доценко // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 1993. – № 4. – С. 61–67.
34. Доценко, Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита [Текст] / Е.Л. Доценко – М.: ЧеРо; Издательство МГУ, 1997. – 455 с.

35. Ермаков, Ю.А. Манипуляция личностью: Смысл, приемы, последствия [Текст] / Ю.А. Ермаков. – Екатеринбург, 1995. – 339 с.
36. Ершов, П. М. Режиссура как практическая психология. (Взаимодействие людей в жизни и на сцене) [Текст] / П. М. Ершов. – М.: Искусство, 1972. – 352 с.
37. Журавлев, А.Л. Коммуникативные качества личности руководителя и эффективность руководства коллективом [Текст] / А.Л. Журавлев // Психологический журнал, 1983. – С. 57–67.
38. Журавлева, Л.А. Связь общительности личности и доверия к людям: дис. ... канд. психол. наук. – М, 2004. – 176 с.
39. Зарайский, Д.А. Управление чужим поведением. Технология личного психологического влияния [Текст] / Д.А. Зарайский. – Киев: ТАИР, 1997. – 105 с.
40. Зинченко, В.П. Психология доверия [Текст] / В.П. Зинченко // Энергия. 2001. – № 4. – С. 68–72.
41. Знаков, В.В. Макивеализм, манипулятивное поведение и взаимоотношение / В.В. Знаков // Вопросы психологии. – 2002. – № 6. – С. 22–27.
42. Зорин, И. И. Игры, в которые играют менеджеры. Мастерство манипуляций [Текст] / И. И. Зорин. – М.: Вершина, 2008. – 208 с.
43. Ильин, Г.Л. Социология и психология управления [Текст] / Г.Л. Ильин. – М.: Академия, 2009. – 292 с.
44. Кабаченко, Т.С. Психология управления [Текст]: учеб. пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 430 с.
45. Кара-Мурза, С.Г. Манипуляция сознанием [Текст] / С.Г. Кара-Мурза. – М.: Алгоритм – ЭКСМО, 2006. – 864 с.
46. Карпов, А.В. Психология менеджмента [Текст]: учеб. пособие / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.
47. Катунин, Д.Б. Половозрастные и гендерные особенности тенденции к манипулятивному поведению: дис. ... канд. психол. наук. – СПб., 2005. – 249 с.

48. Кенджеми, Дж.П. Лидерство: психологические проблемы в бизнесе [Текст] / Дж.П. Кенджеми, Дж. Райс, К.Дж. Ковальски. – Дубна: Феникс, 1997. – С. 129–134.
49. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра – М, 2007. – 328 с.
50. Клюева, Н.В. Организационное консультирование [Текст] : учеб. пособие / Н.В. Клюева. – Ярославль: Изд-во ЯрГУ, 2008. – 136 с.
51. Князев, В.Н. Психологические особенности понимания личности значимого другого как субъекта общения: автореф. дис. ... канд. филос. наук / В.Н. Князев. – М., 1981. – 182 с.
52. Ковалев, Г. А. О системе психологического воздействия (К определению понятия. Психология воздействия (проблемы теории и практики) [Текст] / Г.А. Ковалев // Сб. научных трудов: АПН СССР; НИИ общей и педагогической психологии. – М., 1989. – С. 4–5.
53. Козачек, О.В. Связь манипулятивной установки и самоотношения детей подросткового возраста: дис. ... канд. психол. наук / О.В. Козачек. – Волгоград, 2005. – 194 с.
54. Козлов, Н.И. 17 мгновений успеха. Стратегии лидерства [Текст] / Н.И. Козлов. – М.: Изд. АСТ, Астрель, 2004. – 214 с.
55. Конецкая, В.П. Социология коммуникации [Текст] / В.П. Конецкая. – М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления, 1997. – 304 с.
56. Кроль, Л.М. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг [Текст] / Л.М. Кроль, Е. А. Пуртова. – М.: Класс, 2001. – 464 с.
57. Кроник, А.А. В главных ролях: вы, мы, он, ты, я. Психология значимых отношений [Текст] / А.А. Кроник, Е.А. Кроник. – М.: Наука, 1999. – 341 с.
58. Купрейченко, А.Б. Психология доверия и недоверия [Текст] / А.Б. Купрейченко – М.: Институт психологии РАН, 2008. – 571 с.
59. Лафта, Дж. Эффективность менеджмента организации [Текст] / Дж. Лафта. – М.: ДЕЛО, 1999. – 320 с.

60. Лебон, Г. Психология народов и масс [Текст] / Г. Лебон. – СПб.: Макет, 1995. – 311 с.
61. Липецкий, М.Л. Внушение и мы [Текст] / М.Л. Липецкий. – М.: Знание, 2003. – 96 с.
62. Макиавелли, Н. Государь: Сочинения [Текст] / Н. Макиавелли. – М.: ЭКСМО-Пресс; Харьков: Фолио, 1998. – 397 с.
63. Маркс, К. Сочинения [Текст] / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Т. 20. – М.: Политическая литература, 1970 – 546 с.
64. Мастеров, Б.М. Психология саморазвития: психотехника риска и правила безопасности [Текст] / Б.М. Мастеров. – Рига: Раутас, 1995. – 560 с.
65. Мелия, М. Бизнес – это психология [Текст] / М. Мелия. – М.: Знание, 2006. – 372 с.
66. Меновщиков, В.Ю. Введение в психологическое консультирование [Текст] / В.Ю. Меновщиков. – М.: Смысл, 2000. – 309 с.
67. Моль, А. Социодинамика культуры [Текст] / А. Моль. – М.: ЛКИ, 2008. – 418 с.
68. Морган, Р.М. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р.М. Морган, Ш.Д. Хант // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 2 (2). – С. 73–110.
69. Музыкант, В.Л. Реклама и PR-технологии в бизнесе, коммерции, политике [Текст] / В.Л. Музыкант. – М: Армада-пресс, 2001. – 577 с.
70. Мясников, В. С. Антология хитроумных планов [Текст] / В. С. Мясников. – М., 1995, – 208 с.
71. Немов, Р.С. Психологическое консультирование. [Текст] : Учебник для вузов / Р.С. Немов. – Изд: ВЛАДОС, 2003. – 528 с.
72. Николаева, Т. М. Лингвистическая демагогия. Прагматика и проблемы интенциональности [Текст] / Т. М. Николаева. – М.: 1988. С. 154—165.
73. Новая философская энциклопедия: в 4 т. [Текст] / Ин-т философии РАН; Нац. обществ.-науч. фонд; Предс. научно-ред. совета В.С. Степин. — М.: Мысль, 2000—2001. – 2806 с.

74. Ожегов, С.И. Словарь русского языка [Текст] / С.И. Ожегов. – М.: Рус. яз., 1989. – 750 с.
75. Орлов, А.И. Менеджмент [Текст]: учебник / А.И. Орлов. – М.: Изумруд, 2003. – 298 с.
76. Панкратов, В.Н. Психотехнология управления людьми: Практическое руководство [Текст] / В.Н. Панкратов. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. – 208 с.
77. Петренко, В.П. Выборные технологии и общественное сознание [Текст] / В.П. Петренко. – М., 1996. – 176 с.
78. Петров, К.П. Тайны управления человечеством [Текст] / К.П. Петров. – М.: Академия управления, 2008. – 242 с.
79. Поршнев, Б.Ф. Контрсуггестия и история: элементарное социально-психологическое явление и его трансформация в развитие человечества [Текст] / Б.Ф. Поршнев // История и психология. – М.: Просвещение, 1972. – С. 7–35.
80. Пригожин, А.И. Методы развития организации [Текст] / А.И. Пригожин. – М: МЦФЭР, 2003. – 356 с.
81. Психологический словарь [Текст] / под ред. В.В. Давыдова. – М., 1996. С. 58
82. Пузырей, А.А. Манипулирование и майевтика: две парадигмы психотерапии [Текст] / А.А. Пузырей // Вопросы методологии. – 1997. – № 3–4. – С. 148–164.
83. Пую, Ю.В. Философия манипулирования [Текст] / Ю.В. Пую. – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2009. – 244 с.
84. Рикёр, П. Конфликт интерпретаций: Очерки о герменевтике [Текст] / П. Рикер. – М.: Медиум, 1995. – 416 с.
85. Рождерс, К.Р. Консультирование и психотерапия: Новейшие подходы в области практической работы [Текст] / К.Р. Рождерс. – М.: ЭКСМО-Пресс, 1999. – 464 с.

86. Руслина, А.О. Макиавеллизм личности и понимание манипулятивного поведения [Текст] / А.О. Руслина // Вестник КГУ им Н.А. Некрасова. Серия Педагогика, психология. – 2007. – Т. 13, № 4. – С. 124–130.
87. Рыкунов, В.И., Основы управления: Многоаспектный подход [Текст] / В.И. Рыкунов. – М.: Изограф, 2000. – 112 с.
88. Рюмшина, Л.И. Игры и манипуляции в межличностном общении [Текст] / Л.И. Рюмшина. – Ростов-н/Д., 1997. – 148 с.
89. Сафонов, В.С. Особенности доверительного общения: дис. ... канд. психол. наук / В.С. Сафонов. – М., 1978. – 175 с.
90. Севрюгин, В.И. Специальные методы социально-психологического воздействия на людей [Текст] / В.И. Севрюгин. – Челябинск: Обл. изд-во, 1996. – 416 с.
91. Семкина, М.В. Использование гендерных стереотипов как прием манипулирования сознанием в телевизионной рекламе : дис. ... канд. филолог. наук / М.В. Семкина. – М., 2009. – 170 с.
92. Сергеев, А.Л. Рыночный инструментарий менеджмента: генезис и эффективность. [Текст] / А. Л. Сергеев. – Ростов н/Д.: Изд-во СКНЦ ВШ, 2002. – 200 с.
93. Сидоренко, Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию [Текст] / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2004. – 256 с.
94. Скрипкина, Т. П. Доверие к миру как фундаментальное условие толерантности [Текст] / Т. П. Скрипкина. – Ростов н/Д.: РГУ, 2000. – 158 с.
95. Скрипкина, Т. П. Доверие как социально-психологическое явление: дис. ... д-ра психол. наук / Т. П. Скрипкина. – Ростов н/Д., 1998. – 224 с.
96. Скрипкина, Т. П. Психология доверия [Текст] / Т. П. Скрипкина. – М: АCADEMIA, 2000. – 264 с.
97. Словарь практического психолога [Текст] / сост. С.Ю. Головин. – Минск: Харвест, 1998. – С. 77–78.
98. Современное управление. Энциклопедический словарь [Текст]: в 2 т. – М.: Издатцентр, 1997. – 584 с.

99. Степкин, Ю.П. Исследование авторитета личности как социально-психологического явления: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Ю.П. Степкин. – Л., 1976 – 136 с.
100. Сумбаев, А.В. Онтологические основания и структура управления: дис. канд. ... филос. наук / А.В. Сумбаев. – М., 2000. – 287 с.
101. Сухих, С.А. Механизмы манипулятивной коммуникации [Текст] / С.А. Сухих // Теоретическая и прикладная лингвистика. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000. – С. 17–20.
102. Тавокин, Е.П. Управление. Социальное управление. Социология управления [Текст] / Е.П. Тавокин. – М.: Либроком, 2009. – 334 с.
103. Ткачев, Э.М. Проблема авторитета в социологии и социальной психологии: дис. ... канд. филос. наук / Э.М. Ткачев. – М., 1971. – 168 с.
104. Уолш, К. Ключевые показатели менеджмента [Текст] / К. Уолш. – М.: ДЕЛО, 2000. – 360 с.
105. Управленческое консультирование [Текст] / под ред. М. Кубра. – М.: Интерэксперт, 1992. – Т. 1. – 318 с; Т. 2. – 348 с.
106. Ушакова, Т.Н. Лидерство в бизнесе [Текст] / Т.Н. Ушакова. – Дубна, 2007. – 176 с.
107. Филонович, С.П. Лидерство и практические навыки менеджера [Текст] / С.П. Филонович. – М., 2000. – 242 с.
108. Флоренская, Т.А. Диалог в практической психологии. Наука о душе [Текст] / Т.А. Флоренская. – М.: Владос, 2001. – 208 с.
109. Фромм, Э. Бегство от свободы [Текст] / Э. Фромм. – М.: Аст, 2011. – 288 с.
110. Хараш, А.У. Социально-психологические механизмы коммуникативного воздействия [Текст] / А. У. Хараш. – М., 1983. – 351 с.
111. Цлаф, В.М. Организационная культура и стратегическая устойчивость бизнеса: пути капитализации «человеческого потенциала» [Текст] / В.М. Цлаф // Управление персоналом: рынок, тенденции,

- стратегии, технологии: материалы 1-й межрегиональной профессиональной конференции. – Самара, 2001. – С. 86–98.
112. Цуладзе, А. М. Политические манипуляции, или Покорение толпы [Текст] / А. М. Цуладзе. – М.: Университет, 1999. – 144 с.
113. Шебураков, И.Б. Ключевые персонал-технологии в системе управления персоналом, ориентированной на результат [Текст] / И.Б. Шебураков // Актуальные вопросы управления персоналом. – СПб: Изд-во СЗАГС, 2008. – С. 42–47.
114. Шебураков, И.Б. Организационно-личностная идентичность профессионала как фактор результативности его деятельности [Текст] / И.Б. Шебураков // Управление и экономика: опыт, традиции, инновации: Материалы научно-практической конференции (г. Вологда, 9–10 апреля 2010 г.). – Вологда: Легия, 2010. – С. 213–223.
115. Шерстнев, М.П. Тайные механизмы управления людьми [Текст] / М.П. Шерстнев. – М.: Русская правда, 2000. – 335 с.
116. Шиллер, Г. Манипуляторы сознанием [Текст] / Г. Шиллер. – М.: Мысль, 1980. – 326 с.
117. Шихирев, П.Н. Бесценный и неограниченный ресурс организации [Текст] / П.Н. Шихирев. – М.: Дело, 2000. – С. 7–10.
118. Шо, Р.Б. Ключи к доверию в организации [Текст] / Р.Б. Шо. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
119. Шостром, Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор [Текст] / Э. Шостром. – М.: Полифакт, 1992. – 128 с.
120. Щеглова, Э.А. Влияние стажа профессиональной деятельности на уровень развития макиавеллизма педагогов [Текст] / Э.А. Щеглова // Сибирский психологический журнал. – 2009. – № 33. – С. 42–44.
121. Щеглова, Э.А. Феномен макиавеллизма и его проявление в стилях поведения учителей средних общеобразовательных школ [Текст] / Э.А. Щеглова // Вестник Кыргызско-Российского Славянского университета. – 2007. – Т. 7, № 5. – С. 56–60.

122. Эдмюллер, А. Техники манипуляции: распознавание и противодействие [Текст] / А. Эдмюллер, Т. Вильгельм. – М.: Омега – Л, 2006. – 269 с.
123. Экман, П. Психология лжи [Текст] / П. Экман. – СПб., 1999. – 267 с.
124. Юнацкевич, П.И. Психология обмана [Текст] / П.И. Юнацкевич. – СПб.: Антон, 1999. – 320 с.
125. Ямагиши, Т. Доверие и социальный интеллект: эволюционная игра ума и общества [Текст] / Т. Ямагиши. – Токуо: Tokyo University Press, 1998. – 195 с.
126. Bass, D.M. Tactics of Manipulation / D.M. Bass et. al. // Journal of Personality and Social Psychology. – 1987. – Vol. 52, № 6. – P. 1219–1229.
127. Beck, A. Comfortable confrontation / A. Beck // Journal of Management in Engineering, 2009. – Vol. 5. – P. 14–25.
128. Beyer, J.M. Taming and promoting charisma to change organizations / J.M. Beyer; In J.A. Conger and J.G. Hunt (eds.) // Leadership Quarterly. – Special Issue: Part 1, 1999, 10. – P. 307–330.
129. Bowditch, J.L. A Primer on Organizational Behavior / J.L. Bowditch, A.F. Buono. – N.-Y.: John Wiley & Sons, 2004. – P. 70–75.
130. Broun, Eva C. The effects of sex and Machiavellianism on self-disclosure patterns / Eva C. Broun and Rebecca F. Guy // Social Behavior and Personality. – 1983. – Vol. 11 (1). – P. 93–96.
131. Bursten, B. Man-manipulator: A psychoanalytic view / B. Bursten. – New Haven, 2005. – P. 361.
132. Castaldo, S. Meanings of Trust: a Meta Analysis of Trust Definitions / S. Castaldo // Paper presented at Second Euram Conference. – Stockholm, 2002. – P. 369.
133. Cataldi, A.E. Gender, interpersonal orientayion, and manipulation tactic use in close relationships / A.E. Cataldi, R. Reardon // Sex roles. – 1996. – Vol. 35, Iss. 34. – P. 205–218.

134. Chonko, Lawrence B. Machiavellianism: Sex differences in the profession of purchasing management / Lawrence B. Chonko // *Psychological Reports*. – 1982 (Oct.). – Vol. 51 (2). – P. 645–646.
135. Cherulnik, P.D. Impressions of high and low Machiavellian men / P.D. Cherulnik et. al. // *Journal of Personality*. – 1981. – Vol. 49, № 4. – P. 388–400.
136. Christie, R., Geis, F. *Studies in Machiavellianism* / R. Christie, F. Geis. – N.-Y.: Academic Press, 1970. – P. 289.
137. Clifford, C. Cooperation, trust, and1 perceived intentions in a 2 person game / C. Clifford // *Dissertation Abstracts International*. – 1971. – № 32 (5-a). – P. 2797–2798.
138. Cooper S. Machiavellianism and Spontaneous Cheating in Competition / S. Cooper, C. Peterson // *Journal of Research in Personality*. – 1980 (Mar.) – Vol. 14 (1). – P. 70–71.
139. Deluga, Ronald J. American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance / Ronald J. Deluga // *Leadership Quarterly*. – 2001 (Feb.). – Vol. (3). – P. 339–363.
140. Dien, John D. Machiavellianism scale / John D. Dien // *Psychological Reports*. – 1979 (Feb.). – Vol. 47 (1). – P. 67–70.
141. DuBrin, A. J. *Personal Magnetism: Discovering Your Own Charisma and Learn to Charm, Inspire, and Influence Others* / A.J. DuBrin. – N.-Y.: AMACOM, 1997. – P. 261.
142. Etzioni-Halevy, E. *Political manipulation and administrative power. A comparative study* / E. Etzioni-Halevy. – L.: Routledge & Kegan Paul, 2009. – P. 190.
143. Gable, M. Locus of control, Machiavellianism, and managerial job performance / M. Gable, F. Dangello // *Journal of Psychology*. – 1994 (Sep.). – Vol. 128 (5). – P. 599–608.

144. Geis, Florence L. Machiavellianism and deception / Florence L. Geis and Tae H. Moon // *Journal of Personality and Social Psychology*. – 1981 (Oct.). – Vol. 41 (4). – P. 766–775.
145. Gemmill, G.R. Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility / G.R. Gemmill, W.J. Heisler // *Academy of Management Journal*. – 1972. – Vol. 15. – P. 51–62.
146. Gleason, Janus M.; Seaman, F. James and Hollander, Edwin P. Emergent leadership processes as a function of task structure and Machiavellianism. / Gleason, Janus M., F. James Seaman and Edwin P. Hollander // *Social Behavior and Personality*. – 1978. – Vol. 6 (1). – P. 33–36.
147. Goodin, R.E. Manipulatory politics / R.E. Goodin // *Journal of social philosophy*. – 2008. – P. 250.
148. Govier, P. Distrust as a practical problem / P. Govier // *Journal of social philosophy*. – 1992. – Vol. 23, № 3. – P. 15–26.
149. Govier, T. An epistemology of trust / T. Govier // *International journal of moral and social studies*. – 1993. – Vol. 8, Is. 2. – P. 155–174.
150. Graham, J.H. Machiavellian project managers: do they perform better? / J.H. Graham // *International Journal of project Management*. – 1996. – Vol. 14, № 2. – P. 67–74.
151. Hofer, P. The role of manipulation in the antisocial personality / P. Hofer // *International journal of offender therapy and comparative criminology*. – 1999. – Vol. 23, №3 – P. 91–101.
152. Holt, Douglas B. Man-of-Action heroes: The pursuit of masculinity in everyday consumption / Douglas B. Holt and Craig Thompson // *Journal of Consumer Research*. – 2004 (Sep.). – Vol. 3(2). – P. 425–440.
153. Howe, D. *An Introduction to Social Work Theory* / D. Howe. – Aldershot Hants, England: Wildwood house Ltd. Publishing, 1987. – P. 136.
154. Jalava, J. From Norms to Trust / J. Jalava // *European Journal of Social Theory*. – 2003. – Vol. 6, № 2. – P. 173–190.

155. Jones, Robert E. Relationships between Machiavellianism Task Orientation and Team Effectiveness / Robert E. Jones and Charles S. White // Psychological Reports. – 1983 – P. 859–866.
156. Key, W.B. The age of manipulation and dimation / W.B. Key // Journal of Politics. – 2007(Feb.). – P. 38–43.
157. Lahno, B. Trust, reputation and exit in exchange relationships. / B. Lahno // Journal or conflict resolution. – 1995 (September). – Vol. 39, Is. 3. – P. 495–510.
158. Lewicki, R.J. Trust and distrust: New relationships and realities / R.J. Lewicki, D.J. McAllister, R.J. Bies // Academy of Management Review. – 1998 (July). – Vol. 23, Is 3. – P. 438–459.
159. Lewicki, R.J. Developing and maintaining trust in work relationships / R.J. Lewicki, B.B. Bunker // Trust in organizations: Frontiers of theory and reaserch; eds. R.M. Kramer, T.R. Tyler. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. – P. 559.
160. Macrosson, W.D.K. Machiavellianism in Belbin team roles / W.D.K. Macrosson and D.J. Hemphill // Journal of Managerial Psychology. – 2001. – Vol. 16 (5). – P. 355–364.
161. McAlister, D.J. Affect– and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations / D.J. McAlister // Academy of Management Journal. – 1995. – Vol. 38. – P. 2459.
162. Pandey, J. Attribution and evaluation of manipulative social behavior. / J. Pandey, A. K. Singh // The Jornal of Social Psychology. – 1988. – Vol. 126 (6). – P. 968.
163. Paine, S.C. Persuasion, manipulation and dimension / S.C. Paine // J. of Politics. – 1989, Vol. 51 (1) – P. 38–49.
164. Poole, M.S. Methodology in interpersonal communication research / M.S. Poole, R.D. McPhee // Handbook of interpersonal communication; ed. M.L. Knapp. – Beverly Hills: Sage, 1985. – P. 100–170.

165. Rosenberg, Sh.W. The Jinage and the Vote. Manipulating Voter'a Prefenus / Sh.W. Rosenberg, P. Mc Caffrty // Publ. Opinion Quart. – N.-Y., 2010. – Vol. 51 (1) – P. 31–47.
166. Robinson, P.W. Manipulating parents; tactics used by children of all – ages and ways parents can turn the tables / P.W. Robinson. – Prentice-Hall, 2001. – P. 276.
167. Steiner, C.M. Scripts people live / C. M. Steiner. – Toronto, 2003. – P. 429.
168. Rudinow, T. Maniulation Text. / T. Rudinow. – N.-Y., 1997. – P. 289.
169. Sydow, J.V. Understanding the constitution of interogranizational trust // Trust Within and Between Organizations; C. Laneand R. Bachmann (eds.). – Oxford, 1998. – P.31–63.
170. Tichy, N.M. The Transformational Leader / N.M. Tichy, M.A. Devanna. – N.-Y.: John Wiley & Sons, 2011. – P. 340.
171. Vilar, E. The manipulated man / E. Vilar. – L.: Abelard-Schuman, 2002. – P. 144.
172. Winn, D. Manipulated mind / D. Winn. – O.P. England, 1983. – P. 276.
173. Yamagishi, T. Generalized Exchange and Social Dilemmas / T. Yamagishi, K.S. Cook // Social Psychology Quartery. – 1993. – V. 56 (4). – P. 45–59.
174. Yokoyama, O. Manipulations Text / O. Yokoyama. – N.-Y., 1996.
175. Zand, D.E. Trust and managerial problem solving / D.E. Zand // Administrative Science Quaterly. – 1972. – № 17. – P. 229–239.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

***Использование коммуникативной направленности у руководителей
бюджетных и бизнес-организаций
(подсчет различий U-критерий Манна-Уитни)***

	Количественные значения		Критерий U	Уровень значимости p	
	Бизнес	Бюджет			
М	16	3	150,00	0,000177	***
Ав	3	3	312,50	1,000000	
К	2	8	237,50	0,035730	*
И	3	5	287,50	0,445009	
Ал	1	6	250,00	0,043658	*

* Уровень значимости $p < 0,05$

** Уровень значимости $p < 0,01$

*** Уровень значимости $p < 0,001$

**Связи доверия к себе и доверия к организации
в группах с разной направленностью
независимо от сферы с помощью матрицы интеркорреляций
(*r*-критерий Спирмена)**

М			19 чел	0,389	значимость при $p < 0,1$
	Доверие к себе	Доверие к организации		0,456	значимость при $p < 0,05$
Доверие к себе	1,00			0,575	значимость при $p < 0,01$
Доверие к организации	0,39	1,00			значимость при $p < 0,001$
К			10 чел	0,549	значимость при $p < 0,1$
	Доверие к себе	Доверие к организации		0,632	значимость при $p < 0,05$
Доверие к себе	1,00			0,765	значимость при $p < 0,01$
Доверие к организации	0,03	1,00			значимость при $p < 0,001$
И			8 чел	0,621	значимость при $p < 0,1$
	Доверие к себе	Доверие к организации		0,707	значимость при $p < 0,05$
Доверие к себе	1,00			0,834	значимость при $p < 0,01$
Доверие к организации	0,14	1,00			значимость при $p < 0,001$
Ал			7 чел	0,669	значимость при $p < 0,1$
	Доверие к себе	Доверие к организации		0,754	значимость при $p < 0,05$
Доверие к себе	1,00			0,875	значимость при $p < 0,01$
Доверие к организации	0,75	1,00			значимость при $p < 0,001$
Ав			6 чел	0,729	значимость при $p < 0,1$
	Доверие к себе	Доверие к организации		0,811	значимость при $p < 0,05$
Доверие к себе	1,00			0,917	значимость при $p < 0,01$
Доверие к организации	0,04	1,00			значимость при $p < 0,001$

Притча «Монета война»

Армия великого императора была разбита превосходящими силами противника. Спасся лишь немногочисленный отряд во главе с самим императором. Но и этот отряд попал в засаду. С наступлением ночи противник, не сомневавшийся в своей победе, решил не продолжать бой, чтобы ненароком в темноте не поубивать своих. «С рассветом мы уничтожим попавших в засаду». А император с остатками своей армии устроил собрание.

– Выбор наш невелик, – сказал он. – Сражаться и погибнуть или сдаться на милость неприятеля.

Воины обратились к своему правителю:

– Мы всегда полагались на твою мудрость, и удача сопутствовала нам. Но сейчас мы в сомнении: хотелось бы верить тебе, но положение чрезвычайно тяжелое. Что делать?

– Раньше, принимая важные государственные решения, я руководствовался подарком одного мудреца – монетой. Я подбрасывал ее, и если она падала орлом – значит так тому и быть, если монета падала решкой – не делать задуманного. Договоримся так: я бросаю монету. Орел – идем в бой, решка – сдаемся.

Никто не возразил императору, и он подбросил монету. Она упала орлом. Воодушевленные воины немедленно схватились за оружие и напали на врага. И – победили. И никто, кроме императора, не знал, что у монеты обе стороны были одинаковы.

1. В чем вы видите суть притчи?
2. Оцените по шкале от 1 до 7 следующие параметры:
(1 – полностью не согласен, 7 – полностью согласен)

Параметры	Руководители бизнес – организаций				Руководители бюджетных организаций		
	№	№	№	№	№	№	№
• оправданы – не оправданы действия императора							
• доверяет император себе/войску – не доверяет							
• есть целесообразность его действий – нет							
• есть ущерб/риск для императора – нет							
• цель для себя была у императора – не для себя							
• император дает выбор людям в принятии решения – нет							
• император относится к войску как к средству – нет							
• император получает односторонний выигрыш – нет							
• скрытый характер воздействия императора на войско – нет							
• император играет на слабостях войска – нет							

Вопросы качественного исследовательского интервью

1. Продолжите определение «Доверие – это...»
2. Что Вы цените в организации? Если бы Вам предложили перейти на новую работу, что ценного для Вас там бы было?
3. Доверительные ли отношения сложились у Вас с сотрудниками? Как вы это оцениваете?
4. Есть ли в компании люди, которые представляют для Вас риск (с точки зрения карьеры, психологического дискомфорта, финансовый и т. д.)?
5. Насколько ценят Вас в организации? Что будет, если Вы уйдете?
6. Есть ли в организации люди, с которыми Вы можете обсуждать профессиональные вопросы? личные вопросы?
7. Были ли в Вашей жизни ситуации, после которых Вы потеряли доверие к людям? Можете поделиться? (Ситуацией и чувствами, которые возникли при этом.)
8. Что характерно для человека, которому вы можете доверять? Выделите из них характеристики, которые присуще Вам.
9. Много ли людей в Вашем окружении, которым Вы доверяете/не доверяете? (Если готовы ответить.)
10. Что ценного в руководителе:
по шкале от 1 до 5, где 1 – полностью не согласен, а 5 – полностью согласен.

<i>Параметр</i>	<i>Балл</i>
Надежность отношений с ним	
Его профессионализм	
Его деловая хватка	
Позитивный настрой на работу	
Умение достичь цель	
Умение создать позитивную атмосферу в коллективе	
Доверие руководителя к подчиненным	

Какие критерии лежат в продвижении сотрудника в компании:

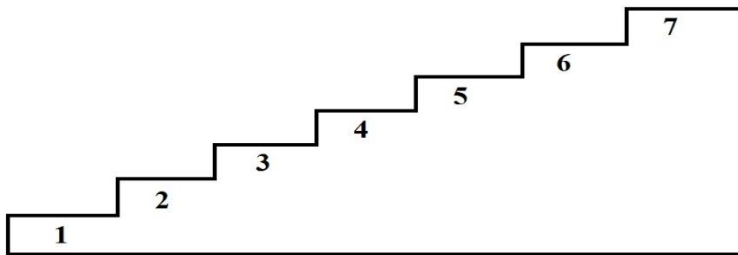
Доверие
Профессионализм
«Удобность» работника
Высокая мотивация работника

«Проективная психометрическая оценка взаимодверия в группе»

Инструкция

Поставьте, пожалуйста, номер, согласно списку, каждого члена вашей группы на одну из ступенек, в зависимости от того, насколько Вы испытываете к нему чувство доверия (чем выше ступенька, тем ниже уровень доверия).

В таблице в столбце № 3 против каждой фамилии поставьте номер ступеньки, а в столбце № 4 поставьте номер ступеньки, куда, по Вашему мнению, каждый член группы поставит Вас.



СПИСОК ГРУППЫ

<i>№ n/n</i>	<i>Ф.И.О.</i>	<i>№ ступеньки, поставленной вами</i>	<i>№ ступеньки, куда могут поставить Вас</i>
1	2	3	4
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Результаты математической статистики**А. Различия в оценках по притче (U-критерий Манна Уитни)**

<i>Параметры</i>	<i>Средние значения</i>		<i>U</i>	<i>p-level</i>
	<i>Руководител и бизнес- организаций</i>	<i>Руководители бюджетных организаций</i>		
• оправданы – не оправданы действия императора	7,00	4,00	1,50	0,220672
• доверяет император себе/войску – не доверяет	6,60	5,00	2,00	0,518605
• есть целесообразность его действий – нет	7,00	4,00	0,00	0,052808 *
• есть ущерб/риск для императора – нет	7,00	5,50	1,50	0,220672
• цель для себя была у императора – не для себя	3,80	4,00	3,00	1,000000
• император дает выбор людям в принятии решения – нет	5,00	3,50	2,00	0,553617
• император относится к войску как к средству – нет	3,60	3,00	2,50	0,767097
• император получает односторонний выигрыш – нет	2,30	2,00	3,00	1,000000
• скрытый характер воздействия императора на войско – нет	6,30	4,50	2,00	0,518605
• император играет на слабостях войска – нет	5,80	3,50	1,00	0,236138

* $p < 0,05$ * $p < 0,01$ * $p < 0,001$

Б. Значимость различий между самооценкой и оценкой сотрудников (методика «Проективная психометрическая оценка взаимодействия в группе» Т. П. Скрипкиной).

	<i>Средние значения</i>		<i>Z</i>	<i>Уровень значимости</i>	
	<i>Своя оценка</i>	<i>Оценка группы</i>		<i>p-level</i>	
1 Руководитель (бизнес-орг.)	1,4	3,25	2,041241	0,041226835	*
2 Руководитель (бизнес-орг.)	2	4	2,041241	0,041226835	*
3 Руководитель (бизнес-орг.)	1,2	1,75	0,707107	0,479500104	
1 Руководитель (бюджет. орг.)	3	3,75	1,224745	0,220671389	
2 Руководитель (бюджет. орг.)	1,2	1,5	0,707107	0,479500104	
	<i>Средние значения</i>		<i>Z</i>	<i>Уровень значимости</i>	
	<i>Своя оценка</i>	<i>Оценка группы</i>		<i>p-level</i>	
Руководители (бизнес-орг.)	1,53	3	3,474396	0,000512005	***
Руководители (бюджет орг.)	2,1	2,63	1,767767	0,077099875	

В. Различия в оценке качеств, важных для руководителя (U-критерий Манна-Уитни)

	<i>Средние значения</i>		<i>U</i>	<i>p-level</i>
	<i>Бизнес-орг.</i>	<i>Бюджет орг.</i>		
Надежность отношений с ним	5,00	5,00	3,00	1,000000
Его профессионализм	4,60	3,50	1,44	0,128148
Его деловая хватка	4,30	4,00	2,00	0,414217
Позитивный настрой на работу	4,30	4,50	2,50	0,738883
Умение достичь цель	4,60	4,50	2,50	0,738883
Умение создать позитивную атмосферу в коллективе	4,30	5,00	1,00	0,182423
Доверие руководителя к подчиненным	4,00	5,00	1,00	0,196707

Г. Различия в оценке критериев продвижения сотрудника (U-критерий Манна-Уитни)

	Средние значения		U	p-level
	Бизнес-орг.	Бюджет. орг.		
Доверие	4,60	5,00	2,00	0,414217
Профессионализм	4,30	4,50	2,50	0,738883
«Удобность» работника	3,30	1,50	0,00	0,075561
Высокая мотивация работника	5,00	3,50	0,00	0,052808 *

Д. Различия в оценках по мультфильму (U-критерий Манна-Уитни)

	Средние значения		U	p-level
	Бизнес-орг.	Бюджет. орг.		
• Осознавал герой мультфильма, что с ним происходит – нет	2,30	3,00	2,00	0,542803
• Полностью герой доверял пивке – нет	4,30	3,50	1,50	0,361311
• Правильны ли действия главного героя – нет	4,00	3,50	2,00	0,553617
• есть ущерб/риск такого поведения для пивки – нет	2,60	3,00	2,00	0,414217
• цель для себя была у пивки – не для себя	5,00	5,00	3,00	1,000000
• пивка дает выбор главному герою – нет	2,30	3,50	1,50	0,374260
• пивка относится к герою как к средству достижения ее целей – нет	5,00	4,00	0,00	0,045501 *
• пивка получает односторонний выигрыш – нет	5,00	5,00	3,00	1,000000
• скрытый характер воздействия на главного героя – нет	2,30	2,50	2,00	0,553617
• пивка играет на слабостях главного героя – нет	5,00	2,00	0,00	0,045501 *

Анкета для участников тренинга

Просим Вас принять участие в исследовании, которое проводит факультет психологии ЯрГУ им. Демидова. Исследование направлено на выявление особенностей общения.

Ф.И.О.:

Образование:

Пол:

1. Дайте определение манипуляции
2. Какие Вы можете выделить характеристики манипуляции?
3. Как Вы думаете, каковы основные причины манипуляций людей?
4. Вам предлагается 2 ситуации. Внимательно прочитайте задание. Выберите тот ответ, который кажется вам наиболее конструктивным. Укажите, какая из 8 возможных интонаций является наиболее подходящей для данного ответа.

Возможные интонации:

ЗА – задумчивая ВЕ – веселая ХО – холодная СП – спокойная
ТЕ – теплая ЯЗ – язвительная НА – напористая ГР – грустная

Манипулятор: Вы, наверное, специально не учились маркетингу?

Адресат специально не учился маркетингу.

Выберите конструктивный ответ:

- 1) Вы что, считаете, что я недостаточно профессионален?
- 2) Да, вы правы. Специально не учился.
- 3) А вы учились?
- 4) Я разбираюсь в этих вопросах лучше, чем многие так называемые профессионалы.

Манипулятор: А тебя, видишь, вообще не сочли нужным проинформировать. Похоже, теряешь позиции...

Адресат действительно не был проинформирован о том, о чем его должны были поставить в известность.

Выберите конструктивный ответ:

- 1) Да, похоже, что на этот раз информация до меня не дошла.
- 2) Не у всех же есть информаторы.
- 3) Ты лучше о своих позициях подумай!
- 4) Спасибо, что ты мне об этом сообщил.

Заключительная анкета

1. Ваше отношение к прошедшему занятию:
очень положительное 3 2 1 0 -1 -2 -3 очень отрицательное
2. Намерены ли Вы использовать знания, полученные в ходе занятия, в своей жизни?
Да Нет Не знаю
3. Если намерены, то, что конкретно?
4. Что в ходе обучения для Вас было самым ценным?
5. Дайте определение манипуляции.
6. Какие Вы можете выделить характеристики манипуляции?
7. Что, на Ваш взгляд, можно изменить в занятии?
8. Оцените, пожалуйста, в баллах:
- свою работу в группе 5 4 3 2 1
- работу группы 5 4 3 2 1
- работу преподавателя 5 4 3 2 1
- обучение в целом 5 4 3 2 1
9. Вам предлагается 2 ситуации. Внимательно прочитайте задание. Выберите тот ответ, который кажется вам наиболее конструктивным. Укажите, какая из 8 возможных интонаций является наиболее подходящей для данного ответа.

Возможные интонации:

ЗА – задумчивая ВЕ – веселая ХО – холодная СП – спокойная
ТЕ – теплая ЯЗ – язвительная НА – напористая ГР – грустная

Манипулятор: Похоже, ваш стиль работы не очень эффективен
Адресат только что столкнулся с неудачей в своей работе.

Выберите конструктивный ответ:

- 1) Это вам так кажется.
- 2) Надо будет подумать над вашими словами.
- 3) Сработает в долгосрочной перспективе.
- 4) Он не эффектен, но эффективен!

Манипулятор: Ну, как это, приятно идти по чужим головам? Значит, минуя Иванова, тебя поставили на должность начальника отдела?

Адресата действительно назначили начальником отдела, хотя эту должность должен был бы занять Иванов.

Конструктивный ответ:

- 1) Да, это не лишено приятности.
- 2) Да нет, не иду я ни по чьим головам.
- 3) Зато тебе, я вижу, это неприятно.
- 4) Я иду по жизни с собственной скоростью: кого-то я обгоняю, а кто-то обгоняет меня.

Спасибо за участие!

Программа тренинга

«Манипуляции в бизнесе. Противостояние манипуляциям»

Автор: Арефьева Наталья Сергеевна, аспирантка ЯрГУ, факультет психологии, кафедра консультационной психологии.

Цель тренинга: формирование навыков корректного психологического влияния, распознавания и успешного противодействия скрытому влиянию.

Задачи:

- освоение понятий варварского, манипулятивного и цивилизованного взаимодействия;
- отработка каждого из взаимодействий;
- исследование феномена «манипуляции»;
- получение умений сопротивления манипуляции;
- получение умений цивилизованного влияния.

Организационное обеспечение: оптимальное количество участников 10–15 человек. Тренинг проводится в помещении не менее 20 кв.м. с мягкими стульями или креслами. Для занятий требуются: доска или флип-чарт, цветные маркеры, листы А4, кроме того, необходимы рабочие тетради с раздаточными материалами для каждого участника.

Характеристика выборки: тренинг предназначен для студентов, предполагающих работать в сфере бизнеса.

Особенности тренинга:

- 1) информационные блоки сочетаются с отработкой практических навыков;
- 2) используются раздаточные материалы;
- 3) используются активные методы обучения (ролевые и деловые игры, анализ ситуаций и т. д.);
- 4) задания учитывают специфику бизнес-среды;
- 5) тренинг занимает 18 часов (3 дня по 6 часов).

Основные понятия тренинга: влияние, манипуляция, варварство, цивилизованное влияние.

Программа занятий

Первый день

Первый день тренинга начинается со знакомства ведущего с участниками тренинга и участников между собой, с использованием техник, активизирующих участников группы. Вводятся нормы и правила поведения на тренинге, например правило конфиденциальности за пределами тренинговой группы и т. д. Далее ведущий формулирует цели и задачи тренинга, а также поясняет структуру занятий.

Чтобы приступить к обсуждению темы, ведущий предлагает настроиться участникам с помощью упражнения «Марионетка», цель которого дать участникам на собственном опыте испытать как состояние полной зависимости, так и состояние, когда другой полностью зависит от тебя.

После обсуждения упражнения ведущий дает небольшой информационный блок о феномене «влияние», поясняя участникам, что это, какие виды влияния существуют и т. д. Затем просит участников нарисовать «влияние» и обсудить, привести примеры.

Основной информационный блок ведущего в этот день составляет рассмотрение трех видов влияния в цепочке: варварство – манипуляция – цивилизованное влияние; акцент делается на варварстве. Знание об этом виде влияния предлагается продемонстрировать в упражнении «Агрессивный контакт», в ходе которого происходит отработка приемов неагрессивного ответа на давление и агрессию.

Далее предлагается еще одна техника противостояния варварству – информационный диалог. Ведущий коротко поясняет суть данного приема и приглашает участников для отработки навыка с помощью заданий, заранее подготовленных ведущим, с учетом специфики возрастных особенностей аудитории, особенностей сферы обучения и дальнейшей профессионализации.

В конце дня участникам предлагается высказать свое мнение о первом дне тренинга. Ведущий может задавать вопросы: что нового вы узнали о себе? Какой

фрагмент тренинга был для вас особенно интересен (полезен)? и т. д.; дается домашнее задание.

Второй день

Второй день начинается с упражнения на приветствование друг друга и с подготовки готовности на работу.

Далее идет обсуждение домашнего задания и ответов ведущего на вопросы участников по первому дню тренинга, если они есть.

Второй день посвящен непосредственно феномену «манипуляция». Ведущий дает вводный информационный блок о манипуляциях (определение, признаки, причины и т. д.) и завершает его упражнением «Манипуляционная разминка», цель которого вызвать у другого человека определенную эмоцию, причем незаметно для него самого.

Далее вновь небольшой информационный блок о том, как понять, что вами манипулируют. И это отрабатывается сразу в упражнении «Щипки сверху и снизу», цель которого отработать навыки рефлексии собственных эмоций для выявления ранних признаков начинающейся манипуляции.

Далее вновь информация о видах манипуляций и несколько упражнений на прочувствование их сути.

Все остальное время ведущий отводит на короткий рассказ о техниках противостояния манипуляциям и их отработке в упражнениях.

В конце дня участникам предлагается высказать свое мнение о втором дне тренинга и снова дается домашнее задание.

Третий день

Третий день начинается с приветствия и предложения участникам в упражнении поработать над проблемой установления контакта.

После обсуждения домашнего задания ведущий переходит к информационному блоку этого дня, который посвящен цивилизованному влиянию.

Далее участникам предлагается сразу после получения информации отработать полученные знания в упражнении.

Все остальное время ведущий посвящает информации о техниках цивилизованного влияния и их отработке в различных упражнениях (конструктивная критика, Я – послания и т. д.)

В конце дня осуществляется обратная связь и подведение итогов. Ведущий предлагает участникам подвести итог тренинга. Можно помочь участникам вопросами: чему вы научились на тренинге? Что для вас было самым полезным? Какие задачи вы перед собой поставили? Есть ли пожелания ведущему? и т. д.

Результат: освоение понятий варварского, манипулятивного и цивилизованного взаимодействия. Отработка каждого из взаимодействий. Это дает возможность чувствовать ситуации, когда вами манипулируют и своевременно принимать контрмеры.

Результат: исследование алгоритмов манипуляции как скрытой силовой борьбы, в которой делового партнера незаметно подводят к намерениям, решениям и действиям, отвечающим целям манипулятора.

Результат: получение умений сопротивления манипуляции с помощью эмоционального мониторинга, психологического самбо, информационного диалога, конструктивной критики, цивилизованной конфронтации.

Результат: закрепление умений по манипуляциям и использованию уловок, противостоянию им. Уходя с тренинга, вы получите багаж вариантов реагирования, набор стратегий и тактик противостояний манипуляциям. Это дает возможность сразу же после тренинга использовать полученные умения в жизни.