
СОЦИАЛЬНЫЕ СТРАСТИ

Н.В. Ключева, Н.С. Арефьева

ПРОЯВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ И МАНИПУЛЯЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ

Аннотация. Статья посвящена изучению вопросов использования манипулятивных стратегий в общении у руководителей, связи манипулирования и уровня доверия у руководителей к себе и персоналу в организации. Выявлено, что проявление данных феноменов различно у представителей бизнес и бюджетных организаций. Доказано, что руководители бизнес — организаций (малый бизнес) ориентированы на использование в управлении манипулятивных стратегий, что обусловлено особенностями современной российской деловой культуры и низким уровнем доверия к себе и персоналу, работающему в организации. Исследование показало, что среди руководителей, использующих манипулятивные стратегии общения, преобладают руководители с низким доверием, как к себе, так и в организации. 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/не доверия. В статье также дается краткая характеристика психологического портрета руководителя с точки зрения использования манипулятивных стратегий, отношения доверия/не доверия к себе/к организации на примере руководителей бизнес организаций и представителей бюджетной сферы. Это необходимо для выявления глубинных причин использования манипулятивных стратегий (прояснение мировоззренческих позиций), для понимания смыслов, которые придают руководители отношениям с персоналом.

Ключевые слова: манипуляция, манипулятивные стратегии, доверие к себе, доверие в организации, феномен доверия, психологический портрет, социум, манипуляции, контроль, система управления.

В последние годы российская и западная социальная психология все чаще обращаются к исследованию проблемы доверия. Доверие составляет важный компонент межличностного общения, межгруппового и организационного взаимодействия, а также функционирования общества в целом. Под доверием в социологии и психологии понимают открытые, положительные взаимоотношения между людьми, содержащие уверенность в порядочности и доброжелательности другого человека, с которым доверяющий находится в тех или иных отношениях¹. Доверие может иметь финансовый или личный характер. Финансовое доверие может выражаться в одалживании средств или возложении полномочий по управлению имуществом. Признаком личного доверия служит откровенность, готовность делиться значимой личной, секретной информацией.

Феномен доверия присутствует в политических и экономических отношениях, в сфере мас-

совых коммуникаций, образования, религии и т.д. В любой области общественного бытия есть тот аспект взаимоотношений между людьми, который может быть выражен в категории доверия/недоверия, проявляемого отдельным индивидом, группой или обществом в целом к другому лицу, группе, тому или иному социальному явлению.

Доверие рассматривается практиками и теоретиками как важнейшее условие успешной совместной деятельности. В то же время, для российской деловой культуры характерен низкий уровень доверия. Это проявляется не только в профессиональных, но и в межличностных отношениях. 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/не доверия.

Говоря о важности доверия, можем отметить, что доверие, с одной стороны обеспечивает чувство безопасности, которое помогает строить взаимоотношения в условиях высокой сложности, неясности и

¹ Jack R. Gibb. Trust: A New View of Personal and Organizational Development. Guild of Tutors Press, 2006. P. 305.

неопределенности в которых существуют современные организации. С другой стороны, доверяющий человек уязвим в том смысле, что он открыт для нанесения ущерба со стороны того, кому он доверяет. Открытость и уязвимость партнера могут быть использованы для получения выгоды. Зачастую получение выгоды, как руководителями, так и подчиненными, происходит с использованием манипуляций.

К настоящему времени проведено много исследований феномена доверия (К.А. Абульханова-Славская, А.У. Хараш, М.Ю. Кондратьев, Т.П. Скрипкина, Э. Шостром, Р. Шо и др.), но каким образом связаны между собой уровень доверия и манипулирование, исследований явно не достаточно.

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

Выборка: участниками исследования стали 50 руководителей, из них 25 руководителей бизнес предприятий и 25 представителей бюджетных организаций.

Методическое обеспечение исследования. На первых этапах исследования, руководителям было предложено заполнить три методики: на выявление особенностей в общении («Направленность личности в общении», С.Л. Братченко), на оценку уровня доверия к себе («Оценка доверия к себе», Т.П. Скрипкина) и на определение уровня доверия в организации («Методика оценки уровня доверия в организации», Р. Шо). В дальнейшем нами были применены следующие методы:

- анализ притчи, в которой в метафорической форме проявляется использование манипулятивной стратегии одним из персонажей, а также, обсуждается вопрос доверия группы к руководителю;
- глубинное интервью, направленное на выявление смыслов, которые имеют для руководителя различные аспекты доверия;
- методика «Проективная психометрическая оценка взаимодоверия в группе» Т.П. Скрипкиной, предназначенная для оценки взаимодоверия в группе;
- просмотр мультфильма с дальнейшим его анализом руководителем. Сюжет мультфильма напрямую не апеллирует к профессиональной деятельности руководителя, но косвенно помогает выявить манипулятивные стратегии.

Все данные были подтверждены статистическими выкладками, использовались качественные и количественные методы обработки информации.

Анализ результатов. Анализ полученных в исследовании результатов позволил установить, что в обеих группах руководители используют в той или иной степени весь спектр разнообразных стратегий общения, что дает им необходимую гибкость 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 общения — конформной, альтероцентрической и индифферентной.

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

- 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.

Не менее важным фактором, в современном, постоянно изменяющемся мире, является необходимость достижения целей с минимальным расходом ресурсов. Зачастую руководитель, в целях, например, экономии временного ресурса не склонен использовать партисипативные модели управления, технологии убеждения и аргументации, а скорее самостоятельно примет решение или использует других для реализации уже сформированного плана действий².

² Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организациях / Под ред. Н.В. Ключевой. СПб.: Речь, 2008. 208 с.

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

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

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 целом, весь функционал, который выполняет руководитель, характеризуются высоким разнообразием, обусловленным поставленными задачами, местами их осуществления, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне организации, быстрой сменой событий, людей и действий. Зачастую это приводит к тому, что для руководителей организаций удобно использование манипулятивных стратегий³.

Другой факт, выявившийся в этой части исследования показал нам соотношение таких феноменов как использование манипуляций и уровня доверия. Сведя вместе данные по методикам, оценивающим доверие к себе и доверие в организации, мы получили следующие результаты по каждой группе руководителей.

Результаты исследования 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. Нами не выявлено 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 выявлено (0%).

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. 1).

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

Полученные факты могут свидетельствовать о том, что Э. Фромм назвал «рыночным характером», который характеризуется «рыночным отношением» к себе и другим⁴. Отношения между людьми при этом утрачивают свой человеческий смысл, приобретают характер манипуляции, в которой человек используется в качестве средства. Как правило, доверительные отношения не рассматриваются как ресурс, облегчающий или стимулирующий те или иные типы поведения, в том числе 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 имевших «горький опыт» неудачи в мероприятиях подобного рода, часто бывает склонен подозревать своих партнеров по бизнесу в недобропорядочности и не доверии к нему. Таким образом, доверие и недоверие могут выступать выражением определенного отношения субъекта к миру, человечеству, окружающей социальной среде, отдельным группам или

³ Рюмшина Л.И. Игры и манипуляции в межличностном общении. Ростов-на-Дону: Изд-во РГУ, 1997. 148 с.

⁴ Фромм Э. Иметь или быть? М.: Прогресс, 1999. 336 с.

людям⁵. 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. Работа Р. Левицки, Д. Маккаллистера и Р. Биса содержит глубокий анализ этих представлений о последствиях однозначно высокого уровня доверия и преимуществах оптимального соотношения доверия и недоверия. Авторы утверждают, что одним из неприятных следствий высокого уровня доверия является тот факт, что отсутствие контроля и конкуренции действует расслабляюще на взаимодействующие стороны. Таким образом, слишком высокий уровень доверия, даже при самых добрых намерениях сторон может снижать эффективность деятельности⁶.

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 объяснить следующим рядом причин. Построение доверия является интерактивным процессом, вовлекающим (как минимум) двух человек, знающих о том, что другому можно доверять. Построение доверия возможно лишь между теми, кто открыт к социальному взаимодействию, это обоюдный процесс и доверие требует действий. Наконец, оно проявляется если не постоянно, то регулярно, о нем нужно заботиться и поддерживать. Таким образом, 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 выявить явные случаи поведения, подрывающего доверие, но практически невозможно доказать, что ему способствуют.

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.

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

Таким образом, в исследовании установлено, что руководители, использующие манипулятивные стратегии общения (чаще это происходит в бизнес организациях), имеют довольно низкий уровень доверия, как к себе, так и в организации, в которой проходит их деятельность. Руководители же не имеющие в своем арсенале общения манипуляции (чаще это бюджетная сфера), имеют весьма высокий уровень доверия, как к себе, так и в организации, к которой они принадлежат.

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

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

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, для того, чтобы посмотреть осознают ли руководители наличие манипулятивной ситуации и в какой степени проявляются признаки манипуляций

Руководители бизнес организаций чаще оценивают все критерии либо самыми низкими, либо самыми высокими баллами, средние оценки край-

⁵ Скрипкина Т.П. Психология доверия. М: АCADEMIA, 2000. 264 с.

⁶ Lewicki R.J., McCallister D.J., Bies R.J. Trust and distrust: New relationships and realities // Academy of Management Review. July 1998. V. 23 Is 3. P. 438–459.

не 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 черно-белое восприятие мира людей, успешных в бизнесе. 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.

Одним из ярких отличий между группами стал вопрос, направленный на выяснения оправданности действий главного героя притчи. 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 такому способу принятия решения, а руководители бизнеса объясняли свои оценки тем, что не важно, какой способ, главное лавный герой добился цели. Эти вопросы позволяют нам отметить склонность к такому типу 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».

Таким образом, представители бизнеса оценивают ситуацию как вполне допустимую, не всегда уделяют внимания чувствам подчиненных, а акцентируют внимание на достижении цели, не зависимо 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.

Полученные результаты показывают нам, что руководители бюджетных организаций более точно оценивают реальный уровень доверия своих подчиненных. Руководители бизнес организаций приписывают более высокий уровень доверия себе от своих подчиненных, чем реальный. Эти данные говорят нам о том, что руководители бюджетных организаций имеют тенденцию более точно и правильнее оценить различные параметры во взаимодействии с другим человеком, в том числе и оценить 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.

Далее, мы провели глубинное интервью с руководителями по вопросу доверия. Обозначим некоторые полученные результаты. Интервьюерам предлагалось закончить фразу «Доверие — это...». Анализ ответов показал, что руководители бизнеса делают акцент на поступках другого человека (согласиться с моим мнением, не делать зла). Им важно, чтоб 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. Представители бюджетной сферы дают определение через такие понятия как принятие, открытость, честность — это уже апелляция к эмоциональной, морально-этической стороне отношения с сотрудниками. Таким образом, можно сделать вывод, что смысловая нагрузка понятия доверия для исследуемых групп различна.

Один из вопросов глубинного интервью, звучал как «Доверительные ли отношения сложились у Вас с сотрудниками? Как вы это оцениваете?» и показал нам, что представители бизнеса выделяют личное доверие к сотрудникам и профессиональное, оценивая каждый тип доверия по-разному. Представители бюджетной сферы 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*⁷. Руководители, работающие

⁷ Шо Р.Б. Ключи к доверию в организации. М.: Дело, 2000. 272 с.

в бизнесе, четко разделяют 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 обнаруживаем 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. Представители бизнеса больше дифференцируют доверие в деловой/формальной среде и личной/неформальной. Для руководителей бюджетной сферы доверие к человеку (личное и деловое) сливается в одно общее впечатление, возможной причиной является большее акцентирование внимание на личности сотрудника.

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?». Разбором данной ситуации мы хотели посмотреть осознают ли руководители что перед ними ситуация манипулирования, на сколько приемлема она для них и в проигрывании какой роли они чувствовали бы себя наиболее комфортно.

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

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 бюджетной сферы. Представители бизнеса ориентированы на достижение целей, не зависимо 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 групп различное.

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

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

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

Мы полагаем, что подобные различия в структуре 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.

Стоит отметить, что в современной науке управления достаточно много проблем, связанных с методами управления. Зачастую происходит подмена психологических методов управления психологическим воздействием, в частности, манипулятивными технологиями. Вопрос «Как управлять?» формулируется для управленца в вопросе «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 управления персоналом.

Конечно, в профессиональной деятельности любой руководитель ориентируется, прежде всего,

на достижение цели организации, а 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 компаний.

Список литературы:

1. Глухман В. СМИ и виртуальная мораль в Словакии // *Философия и культура*. 2012. № 6. С. 44–50.
2. Гуревич П.С. Демагог: история понятия // *Философия и культура*. 2013. № 9. С. 1195–1199. (DOI: 10.7256/1999-2793.2013.9.9536).
3. Гуревич П.С. Социальная демагогия как феномен // *Философия и культура*. 2013. № 10. С. 1347–1352. (DOI: 10.7256/1999-2793.2013.10.9864).
4. Жалинский А.Э. Модели уголовного права: социальный контроль, доверие, принуждение // *Право и политика*. 2012. № 4. С. 624–629.
5. Корень Р.В. Манипуляция сознанием и научно-социологические страсти // *Психология и психотехника*. 2013. № 11. С. 1074–1089. (DOI: 10.7256/2070-8955.2013.11.9004).
6. *Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организациях* / Под ред. Н.В. Клюевой. СПб.: Речь, 2008. 208 с.
7. Любимова Т.М. Суггестивное воздействие на сознание в средствах массовой информации (на примере публикации о наркомании) // *НВ: Национальная безопасность*. 2010. № 9.
8. Рюмина Л.И. Игры и манипуляции в межличностном общении. Ростов-на-Дону: Изд-во РГУ, 1997. 148 с.
9. Скрипкина Т.П. Психология доверия. М.: АCADEMIA, 2000. 264 с.
10. Фромм Э. *Иметь или быть?* М., Прогресс, 1999. 336 с.
11. Шо Р.Б. *Ключи к доверию в организации*. М.: Дело, 2000. 272 с.
12. Jack R. Gibb. *Trust: A New View of Personal and Organizational Development*. Guild of Tutors Press, 2006. P. 305.
13. Lewicki R.J., McAllister D.J., Bies R.J. *Trust and distrust: New relationships and realities* // *Academy of Management Review*. July 1998. V. 23 Is 3. P. 438–459.

References (transliteration):

1. Glukhman V. SMI i virtual'naya moral' v Slovakiï // *Filosofiya i kul'tura*. 2012. № 6. С. 44–50.
2. Gurevich P.S. Demagog: istoriya ponyatiya. // *Filosofiya i kul'tura*. 2013. № 9. С. 1195–1199. (DOI: 10.7256/1999-2793.2013.9.9536).
3. Gurevich P.S. Sotsial'naya demagogiya kak fenomen // *Filosofiya i kul'tura*. 2013. № 10. С. 1347–1352. (DOI: 10.7256/1999-2793.2013.10.9864).
4. Zhalinskii A.E. Modeli ugolovno go prava: sotsial'nyi kontrol', doverie, prinuzhdenie // *Pravo i politika*. 2012. № 4. С. 624–629.
5. Koren' R.V. Manipulyatsiya soznaniem i nauchno-sotsiologicheskie strasti // *Psikhologiya i psikhotehnika*. 2013. № 11. С. 1074–1089. (DOI: 10.7256/2070-8955.2013.11.9004).

6. Lider i ego komanda. Praktika raboty trenerov i konsul'tantov v organizatsiyakh / Pod red. N.V. Klyuevoi. SPb.: Rech', 2008. 208 s.
7. Lyubimova T.M. Suggestivnoe vozdeistvie na soznanie v sredstvakh massovoi informatsii (na primere publikatsii o narkomanii) // NB: Natsional'naya bezopasnost'. 2010. № 9.
8. Ryumshina L.I. Igry i manipulyatsii v mezhlichnostnom obshchenii. Rostov-na-Donu: Izd-vo RGU, 1997. 148 s.
9. Fromm E. Imet' ili byt'? M.: Progress, 1999. 336 s.
10. Skripkina T.P. Psikhologiya doveriya. M.: ACADEMIA, 2000. 264 s.
11. Sho R.B. Klyuchi k doveriyu v organizatsii. M.: Delo, 2000. 272 s.
12. Jack R. Gibb. Trust: A New View of Personal and Organizational Development. Guild of Tutors Press, 2006. P. 305.
13. Lewicki R.J., Mcallister D.J., Bies R.J. Trust and distrust: New relationships and realities // Academy of Management Review. July 1998. V. 23 Is 3. P. 438–459.