

Содержание

От автора	4
Глава 1. Что-то сломалось	
Почему так трудно просто поговорить?	9
Глава 2. Мы и они	
Кто такие хейтеры — и почему иногда это мы сами?	25
Глава 3. По-настоящему опасные собеседники	
Когда лучшая стратегия — бежать?	41
Глава 4. Четыре с половиной вида разговоров	
О чем на самом деле идет речь?	59
Глава 5. Есть контакт	
Как складывается доверие?	77
Глава 6. Здоровое влияние	
Как деликатно подтолкнуть?	97
Глава 7. Неподдающиеся	
Почему не всех нужно спасать?	117
Глава 8. Токсичное влияние	
Почему умного легче завербовать в секту?	133
Глава 9. Форма имеет значение	
Почему нас не слышат?	151
Глава 10. Шпионская методика на светлой стороне	
Как понять человека?	165
Глава 11. Спасательный круг	
Что делать, если что-то пошло не так?	189
Глава 12. Суперсила	
Как стать взрослым?	207
Напоследок	220

ОТ АВТОРА

Вам не кажется, что мы вдруг оказались внутри притчи о Вавилонской башне?

Люди решили построить город и башню до небес, чтобы прославиться и не рассеяться по земле. Бог смешал языки, и люди перестали понимать друг друга. Строительство замерло, человечество оказалось разобщенным.

На первый взгляд кажется, что никогда еще у нас не было столько технических возможностей понимать друг друга. Одно приложение в телефоне — и вы можете общаться хоть на суахили, хоть на нанайском.

Но язык — это не только слова и грамматика. Это еще и общий словарь смыслов. И вот здесь что-то действительно сломалось.

Еще совсем недавно — по историческим меркам буквально вчера — значительная часть мира жила внутри нескольких больших объяснительных сюжетов, схем и мифов. Добро побеждает зло. История движется вперед. Прогресс в целом делает жизнь лучше. Свобода, права, наука, рациональность ведут нас к более разумному обществу. Можно спорить, насколько вера в эти «истины» была общей для всех, но ощущение единого языка существовало.

Теперь все иначе. У каждого — собственная картина мира, свой набор ценностей, авторитетов, страхов, правил и очевидностей. Одни и те же слова больше не означают для всех одно и то же. Свобода. Справедливость. Насилие. Забота. Правда. Даже базовые

«хорошо» и «плохо» все чаще требуют расшифровки. И все это порождает сильную тревогу.

Речь не о страхе, когда мы боимся чего-то конкретного, а именно о тревоге — безотчетном ожидании неведомой угрозы. Тревога любит неопределенность. Когда исчезают даже несовершенные, но общие объяснительные конструкции, мир становится менее предсказуемым. Вчерашний герой сегодня может оказаться злодеем. Недавняя истина — пропагандой. Библейская заповедь — дискредитацией или оскорблением чьих-то чувств.

Психика плохо переносит такую зыбкость и начинает лихорадочно искать опору. Иногда в неожиданных местах. Сплоченность антиваксеров и плоскоземельцев, радикальных идеологических групп, цифровых сект и любых других жестких сообществ с готовой картиной мира — зачастую это не отказ от смысла, а отчаянная попытка его восстановить. Пусть и в искаженном виде. Это способ вернуть ясность в хаосе.

Соцсети увеличивают и ускоряют нашу разобщенность. Они расселили нас по цифровым племенам, идеологическим братствам и маленьким моральным кооперативам. У каждого — свой пароль на вход, свой кодекс, свой набор правильных слов и свой список чужаков.

А принадлежать к группе очень приятно. Одобрение своих работает почти как нейрохимическая награда: нас признали, поддержали, подтвердили, что мы не одни. И именно поэтому мы не просто соглашаемся со своей группой — мы начинаем искать всё новые доказательства ее правоты.

Но как только возникает «мы», почти автоматически появляется «они». Дальше включается хорошо изученный психологический механизм, который социальные психологи называют эффектом однородности чужой группы: чужих мы видим однотипными, предсказуемыми и собранными из штампов. Зато у своих легко различаем оттенки, понимаем их противоречия, допускаем сложность. Свои у нас живые и многослойные. Чужие — картонные.

В реальности, конечно, сложны и свои, и чужие. Но психика экономит усилия.

В 1970-е социальный психолог Анри Тэшфел¹ показал это почти пугающе наглядно. Людей делили на группы по случайному, заведомо бессмысленному признаку — например, по симпатии к Клее или к Кандинскому. Никакой общей истории. Никакой реальной конкуренции. Никаких серьезных ставок. И все же участники начинали благоприятствовать своим и хуже оценивать чужих. Для разделения и противостояния нам часто не нужна серьезная причина. Иногда достаточно ярлыка. Вот так мы разучились понимать друг друга, даже если понимаем слова.

Что с этим делать? Здесь неожиданно полезными оказываются идеи американского философа Ричарда Рорти² — мыслителя, чьи идеи многих раздражают именно потому, что в них мало утешительного героизма. Они даже могут показаться конформистскими и беспринципными. Но не будем уподобляться тем, для кого все можно поделить на черное и белое.

Если очень грубо, идея Рорти такова: не существует волшебной нейтральной площадки, сойдясь на которой можно раз и навсегда установить окончательную истину, убедить несогласных и закрыть спор. Мы всегда говорим — «ищем правду» — изнутри собственных словарей, культур, историй и привычек мышления. Поэтому наши истины не совпадают и совпасть не могут.

Но если никто не владеет окончательной истиной, то смысл разговора не в том, чтобы убедить другого в ее «истинности», а в том, чтобы не сорваться в жестокость. Пока люди разговаривают, они хотя бы признают друг в друге значимых существ, а не декорации для собственной правоты.

Для Рорти солидарность важнее триумфа идеи. Под солидарностью он понимал человеческую способность расширять круг тех, чью боль мы готовы воспринимать как важную, достойную внимания и сочувствия. Большинство человеческих конфликтов, считал философ, заканчиваются не финальным доказательством.

¹ Анри Тэшфел (1919–1982) — польский и британский ученый, специалист в области социальной психологии, автор теории социальной идентичности. — *Здесь и далее примечания автора, если не указано иное.*

² Ричард Рорти (1931–2007) — американский философ, представитель неопрагматизма.

Они заканчиваются истощением, сменой языка или сдвигом в понимании чужого опыта. Иногда успех — это не победа, а усложнение собственной картины мира.

Эта книга именно об этом.

О том, почему разговор часто ломается еще до первого слова. Почему чужой всплеск эмоций кажется угрозой, а несогласие — нападением. Почему нам так трудно выдерживать сложность другого человека. И главное — что можно перенастроить в себе, чтобы трудный разговор вообще стал возможен.

Это не сделает сложные разговоры легкими. Но, возможно, сделает их возможными. Потому что разговаривать все-таки лучше, чем драться.



Хотите задать вопрос автору книги?
Проходите по ссылке

Почему любой спор так легко
превращается в перепалку?
Кто сломал культуру диалога — соцсети,
древние риторы или мы сами? Почему
стремление победить в разговоре
часто разрушает отношения?
И почему интернет-троллей не надо
перевоспитывать?

Глава 1

Что-то сломалось.

Почему так трудно просто поговорить?

Почему любая дискуссия в соцсетях почти неизбежно скатывается к перепалке? Почему разговор с начальником, другом или близким человеком зачастую завершается затаенной обидой? Почему нам трудно поговорить даже на нейтральные темы в кругу друзей или родственников? И почему в ответ на неудачную случайную реплику мы почти всякий раз получаем психологический хук — резкие, обидные слова? Ответ прост и неприятен. Так общались наши родители, так они научили общаться нас, так мы учим общаться своих детей. Культура диалога у нас — это культура борьбы.

Разрушители общения

Откройте книги почтенных «гуру коммуникаций», загляните к ним на тренинги, послушайте их подкасты и лекции. Вы найдете там не что иное, как пособие по словесному противостоянию, нападению и обороне. Обучающий кейс выглядит примерно так: некто (плохой человек) говорит гадость или глупость. А вы (в белом пальто) парируете остроумной, разоблачающей, часто обидной для оппонента репликой. Противник в шоке, зал аплодирует. Вы — красавчик!

Но что происходит дальше? Злой, токсичный собеседник, устыдившись, становится примером адекватности? Внезапно прозревает и понимает, что правда на нашей стороне, что мы лучше знаем, как жить, воспитывать детей, тратить деньги и верить в Бога? Он принимает нашу точку зрения, нанимает нас на работу, покупает

наш товар и любит нас еще больше? Увы. Скорее всего, вы гордо удаляетесь, оставляя противника строить планы мести. Но кто этот поверженный противник? Клиент, начальник, коллега, сосед по лестничной клетке, друг, муж или жена, подросток-сын или дочь? Это человек, с которым еще жить, работать, договариваться.

Приведу пример из книги, написанной в 1990-е, которую до сих пор цитируют популярные лекторы. Жена на вечеринке выплеснула мужу в лицо вино и назвала его при всех лжецом и подлецом. Муж, который освоил техники общения на тренингах автора книги, ответил на это следующим образом: «Ты абсолютно права, я плохой человек, тебя недостойн и должен поработать над собой. Это займет время, наверное, год, а может, два. А пока я буду спать на диване в другой комнате». Автор уверяет нас, что такой ответ мужа помог наладить мир в семье. С тех пор пара живет счастливо. Вы в это верите?

Почему у женщины сдали нервы? Скорее всего, это была не первая ссора, раз дошло до такого. Автор рассказывает без подробностей. Но, вероятно, жена заподозрила мужа в неверности. Идем дальше. Что было после того, как он переселился на диван? Отношения наладились сами собой? Так правда бывает? Или супруги замели проблему под ковер и смирились с текущим положением вещей? Интуиция подсказывает, что смирилась только жена, потому что — это мы знаем от автора книги — муж обеспечивал ее материально.

Великий российский философ Михаил Бахтин¹ утверждал, что истина не обитает в голове отдельного человека, она рождается, когда мы вместе ее ищем. И с ним трудно не согласиться. Этим двоим надо бы спокойно поговорить и разобраться, что не так в их отношениях и как им жить если не счастливо, то хотя бы не раня друг друга. Возможно, им стоило разойтись подобру-поздорову, перестать портить жизнь себе и детям. Нужен был диалог. Вот только мы разучились его вести.

¹ Михаил Михайлович Бахтин (1895–1975) — русский философ, филолог и теоретик культуры, один из крупнейших гуманитарных мыслителей XX века. Его идеи о диалоге, полифонии и карнавализации оказали революционное влияние на литературоведение, философию языка и культурологию.

Общение нашей пары — это не диалог, это два монолога. Весьма эффективных, но и категорически неэффективных с точки зрения отношений. Это стало почти нормой — обмениваться монологами. Мы слушаем другого не для того, чтобы понять, а чтобы «красиво» ответить.

Хорошая новость в том, что новое поколение, которое только вступает в жизнь, начинает интересоваться психологией и с трудными разговорами справляется лучше, чем те, кто был воспитан на книгах по адской риторике и психологическим батлам.

Впрочем, справедливости ради надо сказать, что старшие поколения наследуют многовековые традиции. Еще в Древней Греции в школах софистов и позднее в римской традиции риторика формировалась как искусство побеждать в споре. Целью была исключительно убедительность, то есть умение заставить другого согласиться. Как дисциплина она выросла из судебной и политической практики, где всегда есть стороны за и против.

Современная культура дебатов, особенно медийных и политических, закрепила наше отношение к дискуссии как к соревнованию. Это почти всегда не совместный поиск смысла, а схватка. Более того, медиа превратили спор в зрелище — выигрывает не тот, кто точнее, а тот, кто «вируснее», то есть эмоциональнее, агрессивнее. Иначе не интересно, не зрелищно, не разжигает эмоции.

Философ Ги Дебор¹ утверждал, что мы живем в «обществе спектакля» и нам важнее не то, что происходит, а то, как это выглядит; не сам опыт, а его упаковка; не смысл, а внимание, которое мы можем привлечь. В «обществе спектакля» человек становится не только участником, но и зрителем собственной жизни, он

¹ Ги Дебор (1931–1994) — французский философ, писатель и теоретик культуры. В своей главной работе «Общество спектакля» (1967) он описал современное общество как пространство, где реальность подменяется ее образами, а социальные отношения все чаще опосредуются визуальными представлениями и медиа. Его идеи оказали значительное влияние на критику массовой культуры, медиа и потребительского общества.

как бы наблюдает за собой со стороны и разыгрывает сам для себя сцену за сценой. И коммуникация — часть этого шоу с показом эмоций, конфликтов и образов, где побеждает не истина, а эффект. В логике рейтингов и лайков мирное и продуктивное обсуждение проигрывает конфликту. Он лучше продается.

Современные политические системы устроены бинарно, всегда есть позиция и оппозиция, «мы» и «они». Каждая из них мобилизует сторонников не вокруг идеи, а вокруг идентичности — у нас «патриоты» противостоят «либералам», за океаном борются демократы и республиканцы, повсеместно — «левые» и «правые». Никто уже толком не вникает, какой набор идей он принимает «пакетом», примыкая к той или иной группе. В бинарной системе коммуникация — это всегда война за статус (если я уступлю — значит, проиграл). Вот так любая дискуссия превращается в полемическое столкновение, в котором не может быть компромиссов.

Интересно посмотреть и на оружие этих словесных столкновений. Кажется, что им должны быть аргументы и факты. Но нет, они вообще не работают. В конце 1970-х Чарльз Лорд¹, Ли Росс² и Марк Леппер³ провели ставшее классическим исследование, в ходе которого людям с противоположными взглядами на смертную казнь дали один и тот же набор научных данных — аргументы за и против. Казалось бы, идеальная ситуация для сближения позиций. Но, увы, произошло обратное. Каждая сторона сочла более убедительными данные, которые подтверждали ее точку зрения, и нашла сомнительными те, что ее ослабляли. В результате участники вышли из эксперимента не более, а менее согласными

¹ Чарльз Лорд — американский социальный психолог, почетный профессор психологии Техасского христианского университета. Известен исследованиями когнитивных предубеждений, аттитудов и механизмов изменения установок.

² Ли Дэвид Росс (1942–2021) — американский социальный психолог, его исследования когнитивных искажений и процессов суждения стали краеугольными камнями современной социальной психологии. Росс известен как автор концепции «фундаментальной ошибки атрибуции» и работ о наивном реализме.

³ Марк Леппер — американский социальный психолог, известен фундаментальными исследованиями внутренней и внешней мотивации, а также того, как вознаграждение и контроль влияют на обучение и поведение детей.

друг с другом. Аргументы не стали мостом — они стали топливом конфликта.

Если вы смотрели «Шоу 18+» Ольги Василенко, посвященное «Разведенке с прицепом»¹, то представляете себе, как выглядит бессмысленное и беспощадное столкновение аргументов. (Замечу «на полях», что автор специально назвала шоу так провокативно. Кликбейт правит сетями.) В этом шоу есть эпизод, где одна из участниц приводит, ссылаясь на генерала МВД, статистику по домашнему насилию. А другой участник, защитник прав мужчин, кричит, заглушая ее слова: «Это фемстатистика!!!» — и приводит свою — от депутата Мизулиной. Их данные не сходятся, что делать? Может быть, обдумать и перепроверить? Нет, просто отринуть «вражеские» аргументы!

В начале 1990-х психолог Зива Кунда² дала имя этому когнитивному искажению — «мотивированное мышление». Мы рассуждаем не как беспристрастные судьи, а как адвокаты собственной позиции.

Информацию, которая нам неприятна, мы изучаем с лупой, а ту, что подтверждает наши взгляды, принимаем почти без проверки. Парадокс в том, что высокий интеллект не спасает, а часто усиливает этот эффект. Умные люди просто находят более изящные аргументы, чтобы остаться при своем.

Разум оказывается не инструментом поиска истины, а средством защиты уже принятого решения.

Эта защита имеет и эмоциональное измерение. Еще в 1950-х Леон Фестингер³ описал механизм когнитивного диссонанса —

¹ https://www.youtube.com/watch?v=WUCt6Y_YYM&t=5106s.

² Зива Кунда (1955–2004) — социальный психолог, одна из ключевых исследовательниц когнитивных искажений. В своей влиятельной статье *The case for motivated reasoning* (1990, *Psychological Bulletin*) она ввела и подробно описала понятие «мотивированное мышление» (*motivated reasoning*) — процесс, при котором выводы человека формируются не столько фактами, сколько его желаниями, установками и целями.

³ Леон Фестингер (1919–1989) — американский социальный психолог, один из основателей современной социальной психологии. В книге «Теория когнитивного диссонанса» (1957) он сформулировал

того острого внутреннего напряжения, которое возникает, когда факты угрожают нашей самооценке или образу «я — разумный человек». Что мы делаем в этом случае? Правильно. Обесцениваем источник и отвергаем данные. Тот же участник шоу Ольги Василенко в той же дискуссии пару раз сказал, что статистику оппонентки генерал МВД озвучил в бане. В какой бане, почему в бане? Откуда он это взял? Эти данные генерал привел, выступая в ООН, и это было упомянуто участницей. Но закон любого шоу — «победа любой ценой». Надо «обесценить аргумент врага».

Современные исследования Дэна Кахана¹ и его коллег показали, что мы защищаем не только идеи, но и их принадлежность. Мы «общественные животные», утверждал Аристотель. Все так. Даже желая быть индивидуальностями, мы стремимся быть частью группы единомышленников и зачастую защищаем ее ценности, забывая о сути проблемы, о том, что лежит в основе спора, почему это важно и как это влияет на нашу жизнь.

В сетевых сообществах, в этих эхо-пузырях, позиции людей становятся еще более полярными, не оставляя надежды на компромисс. Ты рассуждаешь не так, как принято у нас в группе, значит, ты чужой (не славянофил, а проклятый западник). А что, если в чем-то я славянофилка, а в чем-то западница? Тогда вообще беда. Меня отторгнут обе группы.

Но ведь общение и нужно для того, чтобы искать и находить способ жить рядом с теми, кто совсем не похож на нас. Чтобы договориться. Сделать это, даже если мы по-разному любим Родину и у нас разные предпочтения в том, как делать оливье, кого следует любить больше, Толстого или Достоевского, кошек или собак.

Нам нужен диалог.

теорию когнитивного диссонанса — состояния внутреннего напряжения, возникающего, когда убеждения, ценности или поведение человека противоречат друг другу. Эта теория стала одной из самых влиятельных в психологии и объясняет, почему люди склонны искажать или переосмысливать факты, чтобы сохранить согласованность своего «я».

¹ Дэн Кахан — один из ведущих исследователей в области культурной когниции (cultural cognition). В работах он показывает, что люди склонны оценивать факты и научные данные так, чтобы сохранить согласие с ценностями своей социальной группы. Иначе говоря, мы защищаем не только убеждения как таковые, но и собственные идентичность и принадлежность, потому что именно они определяют наше место в социальной среде.

Диалог имеет значение

За день до запуска шаттла «Челленджер» в 1986 году Роджер Божоли, ведущий инженер компании Morton Thiokol, — она поставляла детали для ракеты, — сделал все, чтобы убедить руководство NASA и собственных начальников отложить старт. Он знал, что на холоде уплотнительные кольца теряют эластичность и при низкой температуре могут не герметизировать стык на корпусе ракеты. Прогноз погоды обещал мороз — именно то, чего он так боялся. Божоли написал подробный отчет, на совещаниях он буквально умолял отменить пуск, но его не услышали. Менеджеры хотели быть эффективными и не срывать запуск, который и так многократно переносили. Они не хотели «быть теми, кто снова скажет “нет”».

Накануне запуска состоялся конф-кол между инженерами и руководством NASA. Божоли произнес фразу, которая позднее вошла во все учебники по инженерной этике: «Речь идет не о технике — на кону человеческие жизни». Фраза сильная, и первоначально руководство Thiokol согласилось с ним и рекомендовало перенести старт. Однако после получасового обсуждения с представителями NASA менеджеры Thiokol отстранили инженеров от финального голосования, и руководитель программы Джерри Мэйсон произнес ставшую зловещей фразу: «Снимите шляпу инженера и наденьте шляпу менеджера». В переводе на нормальный язык это означает «перестаньте мямлить, примите “трудное решение”, на котором я настаиваю».

На следующее утро, 28 января 1986 года, шаттл «Челленджер» взорвался через 73 секунды после старта. Причина — разрушение из-за замерзания уплотнительного кольца на правом ускорителе. Культура «продавливания» точки зрения обернулась смертью для семи астронавтов. Те, кто сумел победить в споре и настоять на своем, увы, отделались всего лишь позором и потерей должностей.

Роджер Божоли после катастрофы рассказал под присягой, как инженеров заставили «смягчить» позицию и подписать согласие на запуск. «Истинная опасность — не в ошибке, а в культуре, где

опасно говорить правду», — эти его слова сегодня цитируют как урок для всех сложных организаций.

Когда комиссия по расследованию вскрыла, что инженеры предупреждали о риске, но их голос растворился в корпоративной иерархии и страхе сорвать запуск, в NASA решили, что нужно менять язык общения. Для начала создали независимый офис безопасности — не подчиненный менеджерам полетов и получивший «право последнего слова». Впервые инженеры могли официально сказать «нет», и никто не имел права заставить их промолчать. Были организованы тренинги по коммуникации, на которых учили не бояться возражать начальству. NASA всерьез хотело научиться разговаривать, а не вести словесные баталии ради продавливания точки зрения.

Но, увы, организационная инерция оказалась сильнее. Формально теперь все выглядело более безопасным, но в реальности отношения почти не изменились. Люди по-прежнему боялись выглядеть «проблемными» и избегали трудных разговоров. И к началу 2000-х все по сути вернулось на круги своя. Инженеры писали письма, но решения принимали менеджеры, уверенные в том, что «на этот раз все под контролем». И в 2003 году произошла новая катастрофа — «Колумбия» разрушилась при входе в атмосферу. Какой вывод напрашивается?

Никакие регламенты не работают, если люди не доверяют друг другу, если они продолжают обмениваться монологами и использовать манипулирование, чтобы продавить свое видение.

После этого агентство начало пересматривать саму идею лидерства. Вместо жесткой иерархии теперь продвигали концепцию «психологической безопасности», чтобы любой инженер мог сказать неудобную правду, не опасаясь последствий.

Но как же трудно выстроить среду для диалога. Для этого нам нужна не только добрая воля, но также навыки и знания. Истины ради надо сказать, что циничные руководства по темной

риторике, своды сакральных приемов перехвата власти и учебники психологической борьбы неспроста хорошо продаются. Многие из описанных там приемов действительно работают. Их нужно знать и можно пускать в ход. Но важно помнить, что, как любое сильнодействующее средство, они могут нам помочь, а могут серьезно навредить.

В одной из книг о том, как использовать слабости сильных мира сего, есть совет — не затмевать босса. Это значит не быть заносчивым. Хороший совет. Универсальный. Работает. В иерархических организациях патриархального типа без него вообще не выжить. Там даже существует негласное правило не носить часы дороже, чем у начальника.

Лауреатка Нобелевской премии мира 2025 года, венесуэльская оппозиционерка Мария Корина Мачадо, посвятила свою награду не только «страдающему народу Венесуэлы», но и Дональду Трампу. А через две недели после того, как он отдал приказ о похищении 49-го президента Венесуэлы Николаса Мадуро, она встретилась с Трампом в Белом доме и подарила ему свою нобелевскую медаль. Трамп так написал об этом в Truth Social: «Мария вручила мне свою Нобелевскую премию мира за проделанную мной работу. Такой замечательный жест взаимного уважения»¹. Поможет ли ей этот «замечательный жест» в борьбе за власть? Будем наблюдать.

А теперь представим, что вы сотрудник компании Amazon и участвуете в совещании с основателем компании, миллиардером Джеффом Безосом. На таких встречах первыми всегда высказываются участники с самым низким статусом. И только в самом конце Безос раскрывает собственное отношение к обсуждаемому предмету. Если в ходе такого совещания вы сосредоточитесь на том, чтобы ни в коем случае не затмить босса, то будете иметь бледный вид и, скорее всего, в следующий раз вас не позовут. Конкуренция высока, компании нужны прорывные идеи и люди, способные их

¹ <https://truthsocial.com/@realDonaldTrump/115902023696178994>. — Прим. ред.

рождать. Если ваша суперсила — это безусловная преданность, то вы ошиблись дверью, придя работать в такую компанию.

Уходя с поста генерального директора всей большой компании Amazon, чтобы сосредоточиться на космическом проекте Blue Origin, Безос назначил на свое место Энди Джасси, который в определенном смысле затмил его, став инициатором создания облачного сервиса Amazon Web Services. Напомню, что именно это подразделение сегодня генерирует бóльшую часть прибыли группы и растет год от года. В такой огромной и сложно устроенной компании, как Amazon, нужны люди, в чем-то превосходящие владельца, иначе он не сможет расслабиться ни на минуту. Туда берут тех, чья суперсила — не лояльность, а знания, управленческий талант, опыт и смелость спокойно и уверенно не продавать, но отстаивать даже спорное мнение.

Все мы немного манипуляторы

Признаем, что все мы немного манипуляторы. Мы «подкручиваем» свое поведение, речь и обстановку, чтобы подтолкнуть другого человека к нужному решению. Например, мы зажигаем свечи, чтобы создать атмосферу для романтического ужина, хотя обычно обходимся электричеством, мы надеваем строгую одежду и дорогую обувь, когда идем за кредитом в банк, даже если обычно носим худи и разношенные кроссовки, мы терпим грубость инспектора ДПС, чтобы не злить его и не провоцировать.

Клаудия Николаса, автор книги «Это манипуляция, и вы даже не подозреваете об этом» (*It's Manipulation and You Don't Even Know It*), предлагает смотреть на манипуляции не с точки зрения «кто злой, а кто честный коммуникатор», а как на спектр человеческой природы — от тени до света. Если условно разделить манипуляторов на темных, серых, а также белых (и пушистых), то каждый из нас время от времени надевает каждую из этих масок.

Темные манипуляторы — самые заметные. Сюда попадают нарциссы, эмоциональные абьюзеры, токсичные боссы и те, кого раньше

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru