

# Содержание

Вместо предисловия. <b>Вселенная уловок и манипуляций</b> .....	10
Глава 1. <b>Понятие и природа манипуляции</b> .....	14
Виды манипуляций .....	28
Морально-нравственная сторона .....	33
Классификация манипуляторов .....	37
Извлечение камня глупости .....	40
Глава 2. <b>13 самых распространенных манипуляций</b> .....	44
Плохой человек — плохой аргумент .....	47
Несоответствие слов делу .....	52
Личная выгода .....	56
Невежество .....	60
«А что у вас руки дрожат?» .....	67
Палочный довод .....	69
Подмазывание .....	74
Внушение .....	77
Выведение из равновесия .....	82
Ставка на возраст .....	85
Передергивание .....	87
Приклеивание ярлыков .....	91
Ответ психолога .....	96
Глава 3. <b>Универсальные методы противодействия манипуляциям</b> .....	104
Глава 4. <b>Манипуляции: апелляция к чувствам</b> .....	114
Чувство вины .....	118
Чувство жалости .....	125
Чувство страха .....	131

## СОДЕРЖАНИЕ

	Гендерное/Сексуальное.....	138
	Чувство собственного достоинства.....	141
	Обостренное чувство справедливости.....	144
	Безотказность.....	146
	Типы манипуляторов и апелляция к чувствам.....	148
Глава 5.	<b>Как сказать «НЕТ»?</b> .....	152
	Основные ошибки.....	157
	Так как же надо?.....	159
Глава 6.	<b>Гедонистические манипуляции</b> .....	162
	Психологическое насилие.....	164
	Газлайтинг.....	171
Глава 7.	<b>Социальные манипуляции: власть толпы и общественного мнения</b> .....	178
	Конформизм.....	181
	Эффект заражения.....	194
Глава 8.	<b>Пропаганда: оружие массового поражения</b> .....	206
	Пропаганда и внушение.....	209
	Правдоподобие важнее правды.....	214
	Индоктринация.....	215
	15 главных методов пропаганды.....	217
	Пропаганда и язык.....	226
	Министерство правды: искусство заголовков в СМИ.....	228
	Как не стать жертвой пропаганды?.....	231
Глава 9.	<b>Уловки: логические манипуляции. 30 самых сложных уловок</b> .....	234
	Подмена тезиса.....	239
	Неопределенность тезиса.....	243
	Сужение тезиса / Расширение тезиса.....	244
	Атака вопросами.....	246

## СОДЕРЖАНИЕ

Критика не за сказанное, а за несказанное .....	248
Теория и практика .....	249
Личное мнение .....	250
Стереотипы .....	251
Здравый смысл .....	253
Аргументация догмой .....	254
Бездоказательная оценка .....	256
Ложный авторитет .....	257
Удивительная статистика .....	260
Честное слово / Откровенность .....	261
Количественно-качественные подмены .....	262
Эпизодическое подтверждение .....	263
Обобщение .....	264
Конкретизация .....	265
Рефрейминг / Смена ярлыка .....	265
Псевдовыбор / «Да или нет» .....	267
Ложная дилемма .....	269
Двойная бухгалтерия / Противоречие аргументов .....	270
Домысливание .....	272
Неправильная аналогия .....	273
Мнимое следование .....	275
Порочный круг / Круг в доказательстве .....	279
Псевдосогласие .....	280
Игнорирование .....	281
Обструкция .....	282
Уловка Фомы .....	284
Глава 10. <b>Тактики ответов на острые, сложные и каверзные вопросы</b> .....	286
Тактика 1. Подмена тезиса .....	290
Тактика 2. Сужение тезиса .....	294
Тактика 3. Доведение до абсурда .....	295
Тактика 4. Атака вопросами .....	296
Тактика 5. Встречная атака .....	297

Тактика 6. Слом сценария .....	299
Тактика 7. Бумеранг.....	301
Тактика 8. Отсрочка вопроса .....	302
Тактика 9. Переадресация вопроса .....	303
Тактика 10. Игнорирование вопроса .....	303
Глава 11. <b>Манипуляции и уловки в продажах и переговорах</b> .....	306
Стратегия 1. «Чувства через край», или Повышенная эмоциональность .....	309
Стратегия 2. «Здесь и сейчас», или Создание спешки.....	310
Стратегия 3. «Кукушка хвалит петуха», или Подмасливание.....	311
Стратегия 4. «На халяву и укус сладкий», или Игра на жадности.....	312
Стратегия 5. «Невероятное одолжение», или Псевдоуступка .....	313
Стратегия 6. «ЖКО», или Трехуровневая позиция переговоров .....	314
Стратегия 7. «Кто в семье хозяин», или Доминирование .....	315
Стратегия 8. «Невиноватая я», или Формирование чувства вины .....	316
Стратегия 9. «Подписываем прямо сейчас», или Симуляция согласия .....	317
Стратегия 10. «Тоже мне профессионал», или Принижение.....	318
Глава 12. <b>Манипуляции и уловки в маркетинге и рекламе</b> .....	320
Глава 13. <b>Психологические феномены в помощь манипулятору</b> .....	330
1. Апофения, или Случайностей не бывает.....	332
2. Паранормальный интерес: тяга к мистике .....	340

## СОДЕРЖАНИЕ

3. Психология подчинения: эффект послушания .....	353
4. Теория заговора, или Психология врага .....	357
5. «Ему помогут», или Эффект свидетеля.....	363
6. Иллюзия неуязвимости .....	367
Заключение .....	370
Благодарности.....	372



UBIQUE DAEMON



Вместо предисловия

# Вселенная уловок и манипуляций



**П**еред вами необычная книга. Она посвящена манипуляциям и способам противодействия им — теме важной, актуальной и злободневной.

Я искренне люблю тему манипуляций. Я живу этой темой последние несколько лет. И чем больше углубляюсь в нее, тем больше понимаю, что это безграничная сфера. Ею можно заниматься всю жизнь и все время находить что-то новое. Я люблю тему манипуляций, но, к сожалению, мне не нравятся книги, посвященные этой теме. В них много моралистики, патетики и абстракции, но мало конкретики и практики. А главное, что отсутствует напрочь, — система.

Признаться честно, темой манипуляций я начал заниматься вынужденно. Когда-то давно участники моих тренингов по аргументации и убеждению дали мне обратную связь: все прекрасно, технологии аргументации, рациональных и эмоциональных доводов, философии убеждения и тактик отрицания работают. Но только в том случае, если оппонент тоже настроен на конструктив и апеллирует логичными и доказанными аргументами. А что, если в ответ он использует нелояльные, деструктивные, непозволительные приемы? Что, если он хочет победить любой ценой, прибегая к черной риторике? Тут теория аргументации уже не работает. Тут начинается сложный и опасный мир манипуляций.

Пора представиться. Меня зовут Никита Непряхин. Я — бизнес-тренер, владелец тренинговой компании Business Speech, телерадиоведущий, исследователь теории аргументации и феномена убеждения, автор знакомых многим книг «Аргументируй это!», «Убеждай и побеждай», «Как выступать публично: 50 вопросов и ответов», «Гни свою линию», «100 правил убеждения и аргументации» (издательство «Альпина Паблишер»).

Главное преимущество данной книги — в ней есть четкая система. Перед вами предстанет целая вселенная уловок и манипуляций, каждая из которых детально описана. На сегодняшний день это наиболее полная классификация уловок и манипуляций. Мы будем поэтапно двигаться и подробно рассматривать разные виды манипуляций, изучать их сценарии, знакомиться с их особенностями и спецификой и, конечно же, делать акцент на способах противодействия.

Эта книга не о том, как манипулировать, а о том, как противодействовать такому деструктивному явлению. Несложно догадаться, что если в книге дана полная система уловок и манипуляций, то любой желающий может воспользоваться описанными методами с целью атаки и нападения на своих оппонентов и собеседников. Я много лет изучал и классифицировал уловки и манипуляции ради одного: чтобы мои читатели понимали природу манипулятивного воздействия и могли грамотно реагировать в любой сложной и деструктивной ситуации. Каждый выбирает свой путь. И мне очень хочется, чтобы эта книга служила добрым и созидательным целям.

Кроме того, книга — **интерактивна**. У нее есть свой официальный сайт:

[manipulation-book.ru](http://manipulation-book.ru)

Этот сайт содержит уникальные видеоматериалы, отлично иллюстрирующие содержание каждой главы книги: от межличностных манипуляций до логико-риторических уловок, от апелляции к чувствам до социальных манипуляций и массовой пропаганды. Вы часто будете видеть QR-коды или простые ссылки, которые ведут к поясняющим и иллюстрирующим материалам. Вкупе с видеоанализом чтение книги станет не только интересным, но и полезным.

Полного каталога манипуляций нет и быть не может: их бесчисленное множество. Но предложенных в данной книге видов манипуляций будет достаточно для того, чтобы вы чувствовали себя более уверенно в любой ситуации.

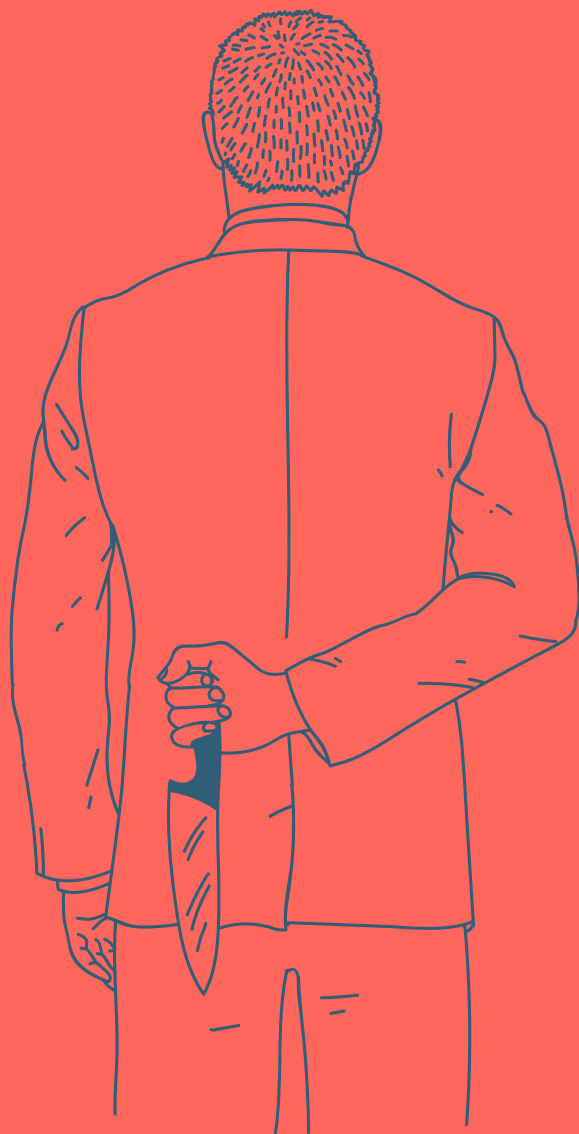
Вряд ли найдется человек, который хотя бы однажды не оказался жертвой манипуляции. Манипуляции окружают нас повсюду: и дома, и на работе. Они задевают за живое и вызывают неприятные эмоции. Они заставляют нас делать то, чего мы сами не хотим. Но что мы понимаем под манипуляцией? Так ли она безобидна? И какие виды манипулирования бывают? Как защищаться от манипуляции, сохранив самообладание? Добро пожаловать в чрезвычайно интересный, коварный и опасный мир манипуляций!

*Никита Непряхин*

Глава 1

# Понятие и природа манипуляции

*Не все тайное становится явным...*



**С**амый большой парадокс, связанный с манипуляциями, состоит в том, что большинство людей точно не знают, что это такое.

Стандартная ситуация. Часто ко мне на тренинги по противодействию манипуляциям приходят участники и говорят примерно следующее: *«Мой начальник постоянно кричит на меня», «Мои коллеги нагло пытаются меня шантажировать», «Меня задевает деструктивная критика моего шефа, я не знаю, что с этим делать», «Мой муж мне постоянно врет», «Я регулярно участвую в жестких переговорах, и мои оппоненты часто требуют того, чего я им дать не могу», «У меня есть один взрывной клиент, который может запросто меня оскорбить».* Можно ли это назвать манипуляцией или это просто деструктивное, некорректное, нецивилизованное, нелояльное поведение? Многие ставят знак равенства между врунами, беспринципными карьеристами, циниками и манипуляторами. На самом деле это неверно.

Самый распространенный вопрос, который мне задают журналисты во время интервью<sup>1</sup> на тему манипуляций: *«Вы можете назвать имя самого главного манипулятора в политике или общественной сфере?»* Конечно, я стараюсь обходить такие провокационные вопросы, но журналисты всегда уточняют: *«Ну, наверное, это Владимир Вольфович Жириновский».* И очень сильно удивляются, когда я отвечаю, что на самом деле вышеупомянутый политик не такой уж и талантливый манипулятор. Яркий оратор — да. Экспрессивный спикер — да. Профессиональный шоумен — да. Но на манипулятора №1 он явно не тянет. *«Почему же?»* — спросите вы, ведь стать его оппонентом побаивается

<sup>1</sup> Все мои интервью можно посмотреть на канале: <https://www.youtube.com/user/pergyakhin>. — Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. авт.

каждый. Палец в рот ему явно не клади. Агрессивный, находчивый, кричит громко, переходит на личности. Но можно ли все это назвать манипуляцией? Нет. И сейчас разберемся почему.

## Немного статистики

На протяжении нескольких лет я проводил опрос среди управленцев и специалистов из разных организаций России. Было опрошено 850 человек, среди которых были сотрудники таких компаний, как Сбербанк, Альфа-банк, ВТБ, Росатом, SAP, Deutsche Bank, МТС, JTI, Accenture, MSD и других.

На вопрос «Встречаете ли вы в своей работе манипуляции со стороны коллег?» положительный ответ дали 89% респондентов. 56% респондентов признались, что сами периодически прибегали или прибегают к манипуляциям для

достижения целей. Однако самые любопытные цифры такие: лишь 13% респондентов смогли привести конкретные примеры манипуляций, а на просьбу «Дайте четкое определение манипуляции» корректно ответили только 4% респондентов. Никакой корреляции с отраслью бизнеса, статусом сотрудников или опытом работы обнаружить не удалось.

Что же это означает? Эти цифры говорят о том, что мы все понимаем: вокруг существуют манипуляции, но четко определить, что это такое, не можем.

Для того чтобы понять, что же такое на самом деле манипуляция<sup>2</sup>, необходимо выделить несколько главных свойств такого воздействия. Прежде всего манипуляция — серьезное психологическое воздействие. Это первое свойство манипуляции.

<sup>2</sup> Манипуляция — от лат. manus — рука. В широком смысле — сложный прием, действие над чем-либо при работе ручным способом. Вот почему бывают медицинские манипуляции (слово «рука» здесь ключевое). Или введите в поисковике слово «манипулятор», и в поиске по картинкам вы увидите изображение техники (которая что-то поднимает и перекладывает). В узком значении — проделка или махинация. Однако это определение не полностью отражает всю природу этого явления.

**1** Психологическое воздействие

Манипуляция — всегда игра на наших чувствах и эмоциях. Она иррациональна по своей природе, вот почему в большинстве случаев мы понимаем, что в рамках общения произошла манипуляция, но что-то предпринять оказывается уже поздно. Она всегда доставляет психологический дискомфорт. Рядом с манипулятором мы чувствуем себя угнетенными, ощущаем незащищенность, тревогу, смятение, подавленность.

Манипуляция воздействует на эмоции, и рациональность и критическое мышление уходят на второй план. Сложно сохранять ясность и трезвость мысли, холодный ум и способность к анализу, когда кто-то давит на рычаги наших слабостей, лишает нас эмоциональной стабильности.

Манипуляция бьет точно по определенной цели. **Мишень манипуляции** — это те струны, на которых играет манипулятор; те чувства, которые задеваются; те слабые стороны, которые агрессору прекрасно известны. В качестве мишеней манипуляции чаще всего выступают:

- *наше незнание/непонимание природы манипуляций* (мы просто не видим манипуляцию со стороны визави);
- *наши мотивы, желания, цели и потребности* (например, желание быть успешным, стремление иметь семью, сделать карьеру, обрести финансовое благополучие, потребность в признании и уважении);
- *чувства вины, страха, зависти, жалости, азарта;*
- *наши слабости, неустойчивость личности;*
- *стереотипы, общественные нормы, убеждения и установки* (например, «нужно быть сильным и терпеть», «мы должны всё знать и быть компетентными во всём», «нельзя менять свою точку зрения, иначе вас посчитают непоследовательным», «мы не можем ошибаться», «нужно быть благодарным»);
- *особенности психологии поведения людей.*



Для того чтобы разбираться в природе манипулятивного воздействия, мы всегда должны видеть и анализировать мишень манипуляции, ведь в нее направлен основной удар агрессора, это то, на чем играет манипулятор.



Профессиональный манипулятор подобен детективу — наблюдает, приглядывается, проводит эксперименты, анализирует, чтобы выявить слабые места и недостатки своей жертвы. Он всегда находится в поиске мишеней манипуляции, чтобы в самый неожиданный момент уверенно попасть в яблочко.

Но если вернуться к нашему примеру с Жириновским или к репликам участников моих тренингов про оскорбления и шантаж — разве это не психологическое воздействие? Разве это не бьет по нашим чувствам, не задевает наше эго? Все верно. Только не хватает нескольких существенных компонентов для того, чтобы назвать это манипуляцией.

Второе важное свойство манипуляции — ее насильственный характер.

## 2 Насильственный характер

Манипулятор все делает чужими руками. А именно — руками своей жертвы. И делает он это всегда против воли человека. Манипулятор устраивает все так, что жертва самостоятельно совершает что-либо или принимает какое-то решение. Я не хочу подписывать договор, но визави создает ощущение спешки или давит на мое тщеславие, тем самым заставляя меня делать то, чего я делать не хочу. Или ребенок в магазине игрушек публично устраивает истерики, зная, что родители в конечном итоге либо сжальются, либо из-за чувства неловкости и неудобства (ведь за представлением наблюдают остальные покупатели и осуждающе смотрят на «жадных» родителей) купят желаемую игрушку.

Вот почему в литературе чаще всего манипуляцию иллюстрируют кукловодом. Он ловко дергает за ниточки, заставляя марионеток делать то, что ему вздумается. При этом жертвы на таких картинках выглядят вполне счастливыми. На мой взгляд, эта графическая метафора немного избита, мне импонируют другие способы визуализации этого явления. Но всему свое время.

Вернемся к нашим исходным примерам. Например, тот же шантаж, на который мне постоянно жалуются. Он и психологическое воздействие оказывает, и, разумеется, противен воле человека. Почему же это опять нельзя назвать манипуляцией? Потому что не хватает главного, третьего свойства. Манипуляция всегда носит скрытый характер.

## 3 Скрытый характер

Это ключевое свойство природы манипуляции. Именно скрытым характером манипуляция отличается от любого другого деструктивного воздействия. Оскорбления — это всегда плохо. Деструктивная критика выводит из равновесия. Шантаж или

угрозы вообще тянут на уголовное преступление. Переход на личности ранит и обижает. Но все перечисленные примеры воздействия носят открытый характер. Да, это жестоко, беспощадно, расчетливо, подло, бестактно, но все это происходит в открытую. Невозможно не заметить оскорбление. А вот настоящая манипуляция всегда носит скрытый, тайный характер. И поэтому она одновременно сложна и интересна. Ведь в большинстве случаев мы просто не замечаем манипуляцию.

Манипуляция — это не приказ и не честный договор. Это всегда тайное воздействие на «болевые точки» для того, чтобы получить власть над человеком и заставить его сделать то, чего он делать вовсе не хочет. Манипулятор никогда не сообщает ясно и открыто о своих потребностях, просьбах, чувствах и мнениях. Он всегда играет в незримую, завуалированную игру. Он в первую очередь старается быть невидимым. Манипулятор может сердиться и даже не разговаривать с вами несколько дней, но при этом клянется, что вовсе не обижен. В манипулятивном поведении полностью отсутствует элемент искренности и честности, совершенно исключена простая и здоровая человеческая коммуникация. Вот почему настоящих манипуляторов часто называют «токсичными» людьми. Словно яд, они отравляют нашу жизнь. Но при этом из-за скрытого характера воздействия жертва редко может предъявить претензию. «Всё не так», «ты ошибаешься», «ничего такого нет», «тебе показалось», «как ты мог так подумать про меня», «это неправда» — типичные фразы любого манипулятора.

В результате агрессия манипулятора и насильственный характер его уловок не очевидны. Безусловно, интуитивно мы чувствуем какой-то внутренний дискомфорт, смутно осознаем, что нас пытаются обдурить, заставить делать что-либо против нашей воли, но мы не в силах указать на явные признаки манипуляции, поскольку не можем проверить или подкрепить свои внутренние ощущения.

Большинство людей полагают, что манипулятор — агрессивно настроенный человек, хмурый, озлобленный, наглый,

хамоватый. Это не так. Если перед вами действительно маститый манипулятор, он всегда будет выглядеть обманчиво вежливым, демонстративно открытым, улыбчивым, обаятельным, коммуникабельным человеком. Этим он и пользуется. Он знает, как предстать в выгодном свете и как расположить к себе жертву, преодолев ее сомнения и недоверие. Он знает, как заставить врасплох и извлечь пользу из любой слабости зави. Он всегда скрывается под овечьей шкурой. Он прячется за маской. Он коварен и двуличен. Именно поэтому в древности иллюстрацией манипуляции, двуличности, лицемерия часто служило изображение античного бога — двуликого Януса<sup>3</sup>. И мне эта метафора очень нравится.



Важно понять, что из всех видов деструктивного, варварского, нелояльного воздействия манипуляция — самый опасный вид, именно потому, что внешне она может производить впечатление вполне корректного и цивилизованного общения.

<sup>3</sup> Янус — в древнеримской мифологии двуликий бог дверей, входов и выходов, начала и конца. Кстати, с его именем связано название месяца — января.

Оскорбление, шантаж, некорректную критику, угрозы или переход на личности вы заметите всегда. А вот настоящую манипуляцию — нет. Причем чем более профессиональна манипуляция, тем более она незаметна для человека, который ей подвергается.

Из скрытого характера манипуляции следует еще одно, четвертое, важное свойство. У манипуляции всегда есть **миф** — внешнее проявление, то есть то, как она должна выглядеть для жертвы. Соответственно, есть и истинная **цель** — то, что на самом деле хочет получить от своей жертвы манипулятор. И для того, чтобы прийти к этой цели, у манипулятора всегда есть продуманный **сценарий**.

#### 4 Миф/цель/сценарий

Сценарий — это то поведение, которого ожидает от своей жертвы манипулятор. Это будет всегда наиболее очевидное и логичное поведение. Своеобразный путь из текущей точки А в нужную манипулятору точку Б. Это то, как поведет себя в той или иной ситуации большинство людей. Вас пугают — вы боитесь. Вам поют дифирамбы — вы млеете и получаете удовольствие. Вас берут на слабо — вы пытаетесь доказать, что чего-то стоите. Ваши чувства задевают — вы разрешаете манипулятору это сделать.

Для того чтобы противодействовать любой манипуляции, мы должны анализировать ее сценарную линию. Чего от нас ожидает манипулятор? Какого поведения или реакции он хочет от нас добиться? Какая линия будет наиболее очевидной? Это станет нашим ориентиром в путешествии по миру уловок и манипуляций.

Давайте представим ситуацию: собрание одного из отделов компании, сотрудники горячо обсуждают какое-то нововведение. Слово за слово, и один опытный сотрудник повышает

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)