

Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации

Высшая школа государственного управления

В. Козлов, А. Козлова

МАНИПУЛЯТИВНАЯ АКРОБАТИКА: ИГРАЕШЬ ТЫ ИЛИ ТЕБЯ

*Гуманитарные технологии
развития госслужащих*

Москва
2024

УДК 316.6
ББК 88.503

Авторы:

Козлов Владимир Владимирович — кандидат психологических наук, эксперт ВШГУ Президентской академии, консультант в сфере управления сложными коммуникациями (переговорами);

Козлова Александра Александровна — кандидат психологических наук, эксперт ВШГУ Президентской академии, консультант в сфере управления сложными коммуникациями (групповая медиация, управление конфликтами).

Рецензенты:

Грacheва Ирина Георгиевна — кандидат психологических наук, методолог, модератор, специалист в сфере сопричастного стратегирования.

Иванов Михаил Анатольевич — магистр психологии, бизнес-тренер, медиатор, эксперт ВШГУ РАНХиГС, преподаватель программ MBA, GMP, DBA школ управления МГИМО, ВШЭ. Основатель клуба переговоров ПЛАН Б.

К 59

Козлов, Владимир Владимирович.

Манипулятивная акробатика: играешь ты или тебя / В. В. Козлов, А. А. Козлова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. - Калининград : Полиграфыч, 2025. - 96 с. - (Гуманитарные технологии развития госслужащих). - 1000 экз. - ISBN 978-5-6053574-4-5.

УДК 316.6
ББК 88.503

Отношение к манипуляциям колеблется в диапазоне от жесткого осуждения до изумленного восхищения. Уловки и хитрости являются основой сказочных сюжетов и научных исследований. Даже зная об опасностях манипуляций (зачастую, на собственном опыте), люди все равно раз за разом попадают под их «магическое» очарование. Возможно, потому что сами мы не прочь сыграть, добавив красок в коммуникативную рутину.

В этой книге — технологический разбор манипуляций разного масштаба: одноактных (переговорных), сценарных (управленческих) и системных. И гипотезы, почему они срабатывают. Манипулятор всегда игрок, и чтобы не стать пешкой в его играх, стоит учиться распознавать и противостоять манипуляциям. Тогда появляется внутренняя защищенность, которая, как ни странно, побуждает манипулятора перейти в конструктивную позицию. Главное — не заиграться...

*Подготовлено с использованием справочной правовой системы «КонсультантПлюс»,
справочно-правовой системы «Гарант».*

ISBN 978-5-6053574-4-5



9 785605 357445 >

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2024

© Козлов В. В., Козлова А. А., 2024

Дорогие друзья! Уважаемые коллеги!

Перед вами учебное пособие из серии книг, подготовленных в 2024 году Высшей школой государственного управления Президентской академии к годовщине образования первых органов местного самоуправления в Донецкой Народной Республике, Луганской Народной Республике, Запорожской и Херсонской областях. Органы власти и жители этих регионов уверенно создают свое будущее, шаг за шагом формируя фундамент для роста благополучия и качества жизни.

Интеграция управленцев новых регионов в систему органов публичной власти Российской Федерации невозможна без понимания особенностей государственной политики и правового регулирования в различных отраслях, а также знания современных инструментов публичного управления, системы государственного устройства, основ государственной и муниципальной службы.

В соответствии с поручением Президента Российской Федерации Владимира Путина Президентская академия в числе первых включилась в процесс содействия интеграции управленцев из новых субъектов, который предусматривает и обучение представителей органов публичной власти, и экспертную и консультационно-методическую поддержку, и подготовку серии учебных пособий. Мы стали единой большой командой и сделали уже очень много, но впереди еще более масштабные и важные задачи!

При подготовке серии книг авторы стремились познакомить читателей с разными аспектами деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления в контексте правовых, управленческих, финансово-экономических реалий современной России.

Надеюсь, это учебное пособие станет настольной книгой и вашим верным помощником в поиске оптимальных решений при выполнении профессиональных задач.

*С пожеланиями успеха,
Алексей Комиссаров,
ректор Президентской академии*

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1.

Манипуляция как феномен социального взаимодействия 6

- 1.1. Практикум интуитивного реагирования 6
- 1.2. Определение и феномены манипуляций 11
- 1.3. Истоки стремления манипулировать 20
- 1.4. Глобальность манипулятивных воздействий 24
- 1.5. Характеристики манипулятивной культуры коммуникаций. . . 28
- 1.6. Выводы по главе 1 32

Глава 2.

Манипуляции в деловом общении: методы противодействия 33

- 2.1. Уловки–манипуляции в переговорах 33
 - Манипуляция 1. «Эмоциональная атака» 37
 - Манипуляция 2. «Информационная атака» 39
 - Манипуляция 3. «Апелляция к авторитету» 40
 - Манипуляция 4. «Лесть» 41
 - Манипуляция 5. «Интерпретация (мнимая обида)» 43
 - Манипуляция 6. «Капкан аванса» 44
 - Манипуляция 7. «Давление на жалость» 45
 - Манипуляция 8. «Негативный образ (угроза) будущего» 46
 - Манипуляция 9. «Клин» 50
 - Манипуляция 10. «Псевдодоговор» 51
 - Манипуляция 11. «Смена статуса» 51
 - Манипуляция 12. «Стрелка» 52
- 2.2. Правила и приемы защиты от манипулирования 53

2.3. Сценарные (многоходовые) манипуляции.	64
2.3.1. Сценарные манипуляции в организации (игры сотрудников и руководителей).	67
Манипулятивная игра «в неповиновение».....	67
Манипулятивная игра «в сопротивление неповиновению».....	68
Манипулятивная игра «в коалиции».....	69
Манипулятивная игра «с использованием покровителей».....	70
Манипулятивная игра «в противостояние функциональных и линейных руководителей»	71
2.3.2. Сценарные манипуляции в переговорах	72
2.4. Вместо завершения. Практикум перехвата управления манипулятивными провокациями.....	88
2.5. Выводы по главе 2.....	93
Цитатник по теме	94

ГЛАВА 1.

МАНИПУЛЯЦИЯ КАК ФЕНОМЕН СОЦИАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

1.1. Практикум интуитивного реагирования

*Если тебе вскружили голову, трудно заметить момент,
когда тебе уже свернули шею.*

А. Кнышев

На старте знакомства с содержанием данной книги необходимо сразу предупредить читателей, что она является логическим продолжением нашей книги «Трудные люди: рецепты взаимодействия без противодействия». Она также включена в выпускаемую серию. Тема манипуляций оказалась настолько обширной, что мы решили вывести ее в отдельный формат издания. Многие вещи, относящиеся к токсичным людям, переносимы и на манипуляторов. Возможно, тот, кто прочитает обе книги, увидит некоторое пересечение по предлагаемым методам перехвата управления. Многие техники противодействия являются достаточно универсальными. Но все же в мире манипуляторов и манипулятивных коммуникаций есть свои уникальные особенности. Их мы и раскроем в предложенной книге.

Тема манипуляций настолько широко представлена в сознании людей, что нет необходимости на старте прояснять, что в себе заключает данный термин. С другой стороны, бытовое восприятие, разные подходы исследователей, разные уровни и многочисленные методы манипулятивного воздействия приводят к очень широкому толкованию понятия «манипуляция». Каждый из читателей данной книги может поделиться массой примеров, когда он сам становился объектом манипулирования. Будем честными, мы сами нередко применяем манипулятивные приемы для достижения цели.

Пока наше сознание еще очищено от структурированного знания манипулятивных воздействий, хотим сразу предложить небольшой исследовательский практикум. Вам будет предложено на старте несколько ситуаций и фраз, которыми, возможно, на вас попытаются воздействовать. Все ситуации взяты из реальной практики или предложены сотрудниками различных государственных органов, учреждений, муниципальных образований. Понятно, что они несколько обобщены, универсализированы с учетом разного круга читателей. Просим ознакомиться с ситуациями и стимульными фразами и ответить на ряд вопросов.

Ситуация № 1. Ваша организация (департамент, структура) ведет сложные переговоры с внешним партнером в рамках выполнения очень важного регионального или городского проекта. Выполнение задач на контроле «на самом верху». И при очень хорошем старте проекта пошли «пробуксовки» на уровне сотрудников — исполнителей ниже вас по рангу. Причем эти проблемы возникают как на уровне вашей команды сотрудников, так и на уровне команды-партнера. Вы понимаете, что необходимо подключиться к анализу деталей взаимодействия. Для уточнения текущей ситуации реализации проекта вы договариваетесь о встрече с равным вам по статусу представителем партнера. И этот человек начинает переговоры следующей фразой:

«Знаете, мне приятно обсудить этот вопрос именно с Вами. Надеюсь, что увижу наконец профессиональный подход к решению вопросов. К сожалению, переговоры с членами вашей команды мне не кажутся эффективными. С Вами мы точно можем взаимовыгодно договориться сейчас и на будущее, и думаю, что это Вас существенно выделит в глазах руководства».

- ◆ Является ли предложенная ситуация манипулятивной?
- ◆ Если это манипуляция, то какую цель она преследует? _____
- ◆ Каковы последствия, если на подобные «ходы» не отреагировать в процессе общения? _____
- ◆ Какие конкретные приемы вы можете сразу обнаружить на основе своего текущего опыта управления профессиональной коммуникацией? _____

- ◆ Как бы вы ответили вашему собеседнику в указанной ситуации? _____

Ситуация № 2. Вы назначены руководителем очень важного для вашей структуры (администрации, организации, органа управления, департамента, отдела) проекта. У вас есть все необходимые полномочия для управления им. Руководитель внешней организации — функционального партнера (будем считать, что ваши организации равностатусные в рамках выполнения данного проекта, но формально в должности и в переговорах статус вашего собеседника чуть выше, чем ваш) встречается с вашим непосредственным руководителем (назовем его Игорь Петрович). По вашей информации, эта встреча была посвящена деталям данного проекта, но вас на нее не пригласили. Вы не знаете, какие именно детальные вопросы обсуждались, но указанный представитель сразу после окончания встречи выходит на контакт с вами и «атакует» вас следующей фразой (в качестве вводного условия будем считать, что тактически и стратегически вам невыгодна конфронтация или конфликт с данным человеком):

«Я только что общался с Вашим руководством, и меня Игорь Петрович заверил, что для нас в рамках данного проекта подготовят максимально благоприятные условия. От Вас я только жду гарантий, что наш вопрос будет решен в первую очередь. И хочу знать, с кого мне персонально спрашивать, если что-то пойдет не по согласованному плану?».

- ◆ Является ли предложенная ситуация манипулятивной?
- ◆ Если это манипуляция, то какую цель она преследует? _____

- ◆ Каковы последствия, если на подобные «ходы» не отреагировать в процессе общения? _____

- ◆ Какие конкретные приемы вы можете сразу обнаружить на основе своего текущего опыта управления профессиональной коммуникацией? _____

- ◆ Как бы вы ответили вашему собеседнику в указанной ситуации? _____

Ситуация № 3. Обсуждается важный для вашей организации/структуры проект или перечень вопросов для согласования. Человек, с которым вы ведете переговоры, занимает должность профильного заместителя руководителя в организации, с которой необходимо согласовать ключевые вопросы. Время для согласования вопросов поджимает. По вашей предварительно проверенной информации у данного замруководителя достаточно полномочий, чтобы принимать все необходимые решения по проекту. Вы аргументированно и убедительно излагаете вопросы, которые необходимо согласовать, и предлагаете взвешенный и взаимовыгодный проект решения. Но вместо обсуждения по существу вас атакуют следующей фразой:

«Очень интересное предложение, и Вы очень убедительно его преподнесли. Сразу виден большой профессиональный опыт. Но знаете, сейчас я не могу принять решение самостоятельно — руководство в отъезде. Но обсудить всю предварительную информацию, особые условия взаимодействия, последовательность решения вопросов, цены и взаимные гарантии мы с Вами можем прямо сейчас. А окончательное решение примет руководство, когда приедет...».

- ◆ Является ли предложенная ситуация манипулятивной?
- ◆ Если это манипуляция, то какую цель она преследует? _____

- ◆ Каковы последствия, если на подобные «ходы» не отреагировать в процессе общения? _____

- ◆ Какие конкретные приемы вы можете сразу обнаружить на основе своего текущего опыта управления профессиональной коммуникацией? _____

- ◆ Как бы вы ответили вашему собеседнику в указанной ситуации? _____

Ситуация № 4. Встреча «на территории» с инициативной группой населения. Несмотря на то, что вопросы, важные для населения, решаются в согласованном порядке, есть отставание по некоторым из них. Не нам вам объяснять, что проблему ограничения бюджетирования и различных возможных форс-мажоров никто не отменял. Но вместо конструктивного аргументированного обсуждения проблемы в самом начале встречи один из участников этой инициативной группы с раздраженной интонацией атакует вас фразой:

«Да не надо нам ничего объяснять! Только и делаете, что «отмазываетесь» от решения вопросов и прикрываете свою ж....! Все мы знаем, что вы там только и думаете, как свои карманы лучше набивать за наш счет! Гнать вас всех давно надо, а лучше пересажать!!!» (орфография и лексика в данном примере, понятно, максимально окультурены).

- ◆ Является ли предложенная ситуация манипулятивной?
- ◆ Если это манипуляция, то какую цель она преследует? _____

- ◆ Каковы последствия, если на подобные «ходы» не отреагировать в процессе общения? _____

- ◆ Какие конкретные приемы вы можете сразу обнаружить на основе своего текущего опыта управления профессиональной коммуникацией? _____

- ◆ Как бы вы ответили вашему собеседнику в указанной ситуации? _____

Будем признательны за ваше участие в этом небольшом эксперименте. В конце книги мы вернемся к данному практикуму и разберем все фразы последовательно вместе с вами. Но уже с новой информационной нагрузкой, осознанием и приемами противодействия.

1.2. Определение и феномены манипуляций

*Ах, обмануть меня не трудно!..
Я сам обманываться рад!*

А. С. Пушкин



Тема, которая будет рассмотрена в этом разделе, уже неоднократно и подробно изучена. Есть несколько очень авторитетных и глубоких авторских работ. Но поскольку большинство переговоров, да и просто общение людей, всегда изрядно сдабривается техниками манипулирования, то и мы не можем обойти данную тему. Еще раз упоминаем, что отчасти она пересекается с содержанием, рассмотренным в другой книге данной серии — «Трудные люди: рецепты взаимодействия без противодействия». Хотим пояснить, почему авторы сознательно решили вывести анализ манипулятивного взаимодействия между людьми в отдельную книгу.

Во-первых, манипулятор не обязательно токсичный человек для окружающих. Напротив, когда человек умеет произвести позитивное впечатление, кажется обаятельным и открытым, вызывает доверие и приязнь, ему гораздо легче манипулировать окружающими.

Во-вторых, манипулятора нельзя перевоспитать и опасно игнорировать. Его можно только переиграть. Только если вы покажете свое более развитое умение манипулировать или перехватывать управление манипулятивными коммуникациями, появится возможность перевести вашего визави в другой стиль общения. Это не значит, что вам будет предлагаться развивать манипулятивные техники влияния на сознание людей. В основном будут разбираться приемы блокирования манипулятивных воздействий. Но для этого их надо сначала изучить как инструмент влияния.

В-третьих, тема манипуляций в данной книге рассмотрена несколько шире, чем просто соответствующие приемы воздей-

ствия на токсичных людей в переговорах. Предлагается посмотреть на этот вопрос в гораздо более широком социальном контексте. Возможно, что-то покажется знакомым, но «старое знание, использованное по-новому, дает новое знание».

Какой вид воздействия на наше сознание и поведение мы воспринимаем как манипулятивный? Для сознания подавляющего большинства людей это слово имеет безусловную отрицательную эмоциональную окраску. Им мы обозначаем то воздействие, которое осознали как негативное, по итогам которого оказались в явном проигрыше. Согласитесь, если совет нашего знакомого приведет нас к удаче, вряд ли мы будем говорить всем, что он нами манипулировал. Напротив, будем его везде рекомендовать как человека, умеющего давать дельные советы.

С другой стороны, не каждое принуждение к совершению какого-либо действия мы назовем обязательно манипулированием. Если нас вызывает руководитель, ставит срочную задачу, выполнение которой нарушит наши другие планы, мы также вряд ли скажем, что нами манипулировали. Давайте разберемся в процессе возникновения данного понятия, и какой смысл в него вкладывается в настоящий момент.

В корне этого слова латинское *manus* — рука (*manipulus* — пригоршня, горсть) и *ple* — наполнять. В различных словарях в разном содержательном контексте слово «манипуляция» интерпретируется как обращение с объектами с определенными намерениями. Понимается, что для совершения подобных действий требуются определенные навыки и сноровка, ловкость. В Малом энциклопедическом словаре Брокгауза и Ефрона манипуляция определяется как искусные приемы в ручных работах, при физических методах лечения. К примеру, ими являются гимнастика, массаж и т. д. В Цирковом словаре: «манипуляция — демонстрирование фокусов, основанное преимущественно на ловкости рук, умение отвлечь внимание зрителей от того, что должно быть от них скрыто».

Отсюда произошло и современное переносное значение слова в контексте коммуникации — ловкое обращение с людьми, как с вещами.

Несколько определений авторов, глубоко изучавших тему манипуляций в переговорах и жизни в целом.

В. П. Шейнов определяет манипуляцию как скрытое управление адресатом против его воли, при котором инициатор (манипулятор) получает одностороннее преимущество или выгоду за счет адресата (жертвы).

В Оксфордском словаре английского языка манипуляция представлена как «акт влияния на людей или управление ими с ловкостью, особенно с пренебрежительным подтекстом, как скрытое управление или обработка».

В 1969 году в Нью-Йорке был издан «Современный словарь социологии», в котором манипуляция определяется как «вид применения власти, при котором обладающий ею влияет на поведение других, не раскрывая характер поведения, которого от них ожидает».

Авторами, развивающими теорию и методику NLP, манипуляция трактуется как скрытое психолингвистическое воздействие, требующее специальных познаний и осуществляемое с целью изменения мнений, воззрений, установок и целей манипулируемого, который под силой оказываемого на него воздействия самостоятельно изъявляет желание их изменить. Некоторые из авторов данного направления вообще предлагают любое воздействие на уровне человек — человек, когда у одного из участников коммуникации появляются цели воздействия, рассматривать как манипулятивное.

Е. Стацевич, К. Гуленков рассматривают манипуляцию в контексте проведения переговоров и понимают ее как скрытое воздействие на партнера с целью добиться от него выгодного решения (поведения).

В. Голубева и В. И. Максимов считают, что «манипуляция — это вид речевого воздействия, используемый для скрытого внедрения в психику адресата целей, желаний, намерений, отношений или установок, не совпадающих с теми, которые имеются у адресата в данный момент».

Ю. Чурина трактует психологическое манипулирование как метод воздействия на других людей с целью заставить их вести себя, думать или чувствовать так, чтобы это было выгодно манипулятору, но зачастую вредило самому манипулируемому. Оно предполагает использование психологических и эмоциональных уязвимостей для получения контроля или преимущества в той или иной ситуации.

Е. Л. Доценко определяет, что манипуляция характеризуется: 1) отношением к партнеру как к «вещи особого рода» (тенденция к игнорированию его интересов и намерений присутствует, но не носит всеобъемлющий характер); 2) стремлением иметь одностороннее преимущество, сочетающимся с оглядкой на производимое впечатление; 3) наличием скрытого воздействия с привлечением не прямого, а опосредованного давления (провокация, обман, интрига).

В Википедии психологическая манипуляция определяется как тип социального воздействия или социально-психологический феномен, представляющий собой деятельность с целью изменить восприятие и/или поведение других людей при помощи скрытой, обманной, насильственной тактики в интересах манипулятора.

Определений и книг по теме манипулирования большое количество, так же как и различных нюансов при изучении данной темы. Но если проанализировать не только приведенные, но и все определения, до которых сумели «дотянуться» авторы данной книги, можно выделить следующие общие признаки манипулятивного воздействия:

Во-первых, это вид именно психологического, а не физического (насильственного) воздействия, и в качестве мишени выступает сознание, психика человека.

Во-вторых, это всегда скрытое воздействие, которое не должен осознать объект манипулирования. Только тогда ему может казаться, что это его собственное желание.

В-третьих, отношение к объекту манипулирования сродни отношению к вещи. Для человека-манипулятора его «мишень» — это всего лишь фигура на игровой доске.

В-четвертых, признаем откровенно, манипулирование как технология воздействия на сознание человека требует достаточного уровня развития у самого манипулятора, аналитического мышления и, как средство манипулирования, — достаточного мастерства коммуникации.

Следует обратить внимание, и это особенно подчеркивают ряд авторов, изучающих манипуляцию, что она как психологическое воздействие не только побуждает человека, находящегося под таким воздействием, делать то, чего желают другие, оно вынуждает его хотеть это сделать. И это заставляет нас отметить довольно некомфортную сторону дела — всякая попытка влияния на сознание другого человека есть взаимодействие с ним. Получается, что жертвой манипуляции человек может стать лишь в том случае, если сам, образно говоря, выступает как ее соавтор. Поэтому чаще всего жертвами манипуляции становятся люди неуверенные в себе, имеющие какие-либо эмоциональные проблемы, с разбалансированной психикой, сниженным критическим мышлением, ослабленной психологической защитой, внушаемые, не имеющие четких жизненных ориентиров. Поэтому, если вы сами оказались жертвой манипуляции, стоит некоторое время посвятить самоанализу — какая из сторон вашей психики оказалась неприкрытой. Превратите проигрыш в научение, саморазвитие и усиление вашей психологической защиты.

Если человек обладает ослабленным критическим сознанием и под воздействием манипуляции перестраивает свои взгляды, установки, ценности, планы и поведение, — только тогда манипуляция состоялась. А если он обладает высоким уровнем осознанности, развитым умением блокировать такое воздействие, — пытаться манипулировать им бесполезно.

Давайте честно признаем, что мир такой, какой он есть. Он не плохой и не хороший, он — реальный. И у манипуляции, как и у любой другой реальности, в этом мире есть свое место. Все мы понимаем, что природа не устроена так, чтобы всем всегда было хорошо. Мы все изначально рождаемся с внутренним конкурентным потенциалом.

Один из авторов книги как-то раз наблюдал в деревне, как хозяин собаки определял, каких щенков из только что народившегося

помета следует оставить. Он сложил их в кучу и отвел их мать в сторону метра на три. Тех двоих, которые быстрее других поползли на ее поскуливание и продвинулись дальше, оставил. В нас генетически заложено желание искать «свое место под солнцем», играть какую-то роль и занимать свое положение среди других людей. Манипуляция является одним из инструментов поиска этого положения. Правда, используя его, следует всегда помнить правило-вопрос: *«Если ты только для себя — то зачем Ты? Если ты среди других — то какой Ты?»*.

Человеческое общество, как только стало оформляться в специальную социальную структуру, способную изучать саму себя, тут же задалось вопросом изучения манипулятивных тактик. Наиболее распространенной основой изучения/разработки стратегии манипулирования является теория древнегреческих, а может, китайских или индийских (поди тут разбери первоочередность) стратагем. Древние понимали стратагему как военную хитрость, уловку, призванную ввести в заблуждение врага и добиться победы с меньшими затратами или при условии собственной слабости. Понятие «стратагема» можно встретить у древнегреческих историков Геродота и Ксенофонта, а также у римлянина Секста Фронтинна («Стратагемы»). Китайский трактат «Тридцать шесть стратагем» две тысячи лет остается примером классической подборки манипулятивных техник. В общем, во всей обозримой истории человечества инструменты прямого, косвенного или скрытого управления человеком, группой, обществом изучались, систематизировались и развивались. С точки зрения существования человеческого общества это не зло, а необходимое условие его существования.

Кстати, хотим привести заинтересовавший авторов комментарий. Он будет полезен тем, кто ведет переговоры с китайцами. Восточная и западная философии имеют много различий. В Китае, например, исторически культивируется искусство хитрости. Много из того, что для европейца эмоционально негативно окрашено во взаимодействии между людьми, для китайца не несет негативной семантики. К слову, китайцы определяют мудрого человека как хитрого, и для обозначения этих двух характеристик используют один иероглиф. Хитрость для них не обман, а черта, с помо-

щью которой можно достичь большего при наименьших потерях. Именно этот подход лег в основу известного трактата «Тридцать шесть стратагем».

Возвращаясь к теме манипуляции как технологии, приведем образ, наиболее точно ее описывающий. Образ эффективной манипуляции можно взять из опыта жизни самого устойчивого живого организма на Земле, а может, и не только на нашей планете. По некоторым исследованиям, подобные организмы обнаружены и вне пределов атмосферы. Речь идет о вирусах. У них очень простое строение. Каждая вирусная частица состоит из РНК или ДНК и заключена в белковую оболочку, называемую капсидом. Просим прощения у биологов и медиков за примитивизацию описания и некоторые допущения, приведенные ниже. Важно показать сам принцип действия вируса, поскольку он очень схож с манипулятивным воздействием на сознание человека. Вирус подходит к клетке и не атакует ее «силовым путем». Оболочка вируса как бы встраивается в оболочку клетки, тем самым обходя ее защитные функции. После этого происходит переворот оболочки, и ДНК/РНК вируса оказывается внутри клетки. Потом этот генетический материал вируса встраивается в ДНК клетки — и вуаля! Она начинает производить новые вирусы, «не ощущая, что уже перепрограммирована».

Давайте переведем этот пример на процесс манипуляции во взаимодействии между людьми. В основании манипуляции — скрытое от критического сознания другого человека сообщение. Задача этого сообщения-команды — изменить поведение объекта влияния. Для этого надо обойти защитные психологические барьеры, правильно мимикрировать, встроиться внутрь сознания другого человека и в итоге получить контроль над поведением. Помните, как часто приходится слышать от других людей эти фразы: “Не могу понять, как я так мог поступить”; “Тогда мне это показалось абсолютно очевидным”; “Не понимаю, что меня в тот момент подвигло на это действие...”; “Странно, как я мог поверить в этот очевидный вымысел...”; “В тот момент все было как в тумане...”.

Приведем пример того, как работает «вирусная теория манипуляции», обходя критическое сознание людей.

Пример

В любой сфере деятельности, и госслужба не исключение, руководители отделов, департаментов и направлений на совещаниях чаще всего устраивают «разбор полетов». И бич многих организационных систем и корпоративных культур — вечный поиск «кто виноват?». При этом достаточно распространена практика «все мы здесь равны перед правилами и регламентами, но есть кто-то и ровнее». Как правило, это приводит сотрудников организации к потребности защищаться, в том числе и методом «лучшая защита — это нападение».

Хочется привести, как пример сознательного применения манипулятивной технологии, поведение одной из сотрудниц органа государственной власти, проработавшей в своей должности и данной структуре много лет. Она всегда считалась максимально лояльной к руководству, предпочитала «держаться в тени» — всегда находилась в статусе нейтрального отношения руководства к себе и своему подразделению. При этом у нее всегда были вопросы и претензии к смежным департаментам и отделам внутри них. Открытых конфликтных ситуаций у нее никогда ни с кем не было. Как этого было возможно добиваться при достаточно жесткой и во многом манипулятивной корпоративной культуре организации? Все просто.

За час до совещания она заходила в кабинет заместителя начальника смежного подразделения (по долгу службы связанного с ее подразделением), с которым была в очень хороших отношениях, и рассказывала о случившихся проблемах и «страшных недопониманиях или бездействиях» других отделов.

Придя на совещание руководителей департаментов и подразделений, заместитель начальника был настолько накручен ее рассказами и «ситуациями», что поднимал все острые и конфликтные вопросы сам, вызывая на себя весь огонь. В итоге это приводило к восприятию его как человека скандального, конфликтного и неудобного. Классический пример манипуляций «эмоциональная атака» и «стрелка», которые мы разберем чуть позже.

Как только в человеческой группе появляется феномен конкуренции и соревнования, люди уже не могут обходиться без инструментов влияния на сознание других членов общества. Только так их

можно сподвигнуть всех вместе на какие-то коллективные действия и решения. Тактик влияния много, но именно манипулирование является наиболее быстрым и гибким инструментом. Соответственно, чем развитей становится общество, тем более изощренными будут и инструменты манипулирования общественным сознанием. В конце концов, даже экономика, по одному из определений, — это психология больших масс.

1.3. Истоки стремления манипулировать

*Многие люди рождаются, живут и умирают,
так и не приходя в сознание...*

М. Шумяцкий



Если мы говорим о манипуляции как стремлении добиться одностороннего выигрыша без учета интересов партнера, то корни этого можем найти в живой природе. Возможность манипулировать — это приспособительное свойство многих живых организмов, которые выживают именно за счет умелой эксплуатации других существ. Несколько примеров из живой природы.

Пример первый — жучки Ломехуза. Своим внешним видом и поведением эти жучки очень напоминают муравьев. Муравьиный инстинкт заставляет при первой необходимости делиться едой с собратом. Муравьи выражают эту просьбу путем постукивания усиками своих собратьев определенным образом. Жучки в процессе эволюции переняли у муравьев эту систему сигналов и легко выманивают себе пищу. А поскольку они очень прожорливы, то заставляют целые отряды муравьев обеспечивать себе кормежку. На теле у этих жучков есть пучки золотистых волосиков, вырабатывающих фермент, обладающий наркотическим эффектом для муравьев. Рабочие муравьи употребляют эти выделения и начинают вскармливать жучков и их личинок с большим рвением, чем своих собственных.

Пример второй. В пустыне Калахари есть небольшая черная птичка — траурный величехвостый дронг. В основном она живет на вершинах деревьев и дает сигналы сурикатам, если видит приближающихся хищников. Но, что интересно, часто она пользуется доверием сурикатов к ее сигналам опасности, чтобы их спугнуть и самой воспользоваться их добычей. Так в основном эти птицы добывают себе еду.

Можно привести еще массу примеров. Интересующимся можем порекомендовать канал о живой природе и передачу «Умеют ли животные обманывать». Так что на основе многочисленных примеров из жизни живых существ можно сделать вывод, что стремление манипулировать очень близко генетически к умению выживать в конкурентной и небезопасной среде. А значит, можно сделать предположение, что и у людей этот навык закреплен на генетическом уровне.

Вернемся к человеческому сообществу. Мы с вами уже определились, что манипуляция — эффективное слово, обозначающее разные хитрости и уловки или закулисные интриги, которыми обычно занимаются те люди, кто подвержен Макиавеллевским тенденциям. Почему это в нас так укоренилось и распространено? Да все просто. Давайте вспомним, на каком этапе жизни человек активно отрабатывает манипулятивные технологии. С самого детства! Не случайно говорят, что дети — самые сильные переговорщики. Как только ребенок начинает себя хоть как-то осознавать, он быстро понимает, что именно манипулятивная модель влияния на мир взрослых является одной из наиболее эффективных. Они интуитивно определяют или чувствуют, где у родителей находится «мишень», на которую можно эффективно воздействовать для достижения желаемых целей. Как правильно отмечено в одном высказывании, «для любого ребенка после «нет» родителей все только начинается!».

Вспомним, как на заре нашего самосознания — в детстве, мы активно осваивали тактики манипулятивного влияния на взрослых:

Девочка четырех лет плачет на кухне, открывает глаза и говорит: «Почему никого нет? А тогда для кого я плачу?» — и убегает плакать поближе к маме.

Маленький мальчик подходит к отцу и говорит: «Папа, кстати, бабушка сказала, что мама меня любит больше, чем ты».

Сын после школы подходит к родителям, протягивает дневник с двойками и говорит: «Как вы думаете, эти двойки — это результат дурной наследственности или издержки плохого воспитания?». От наказания не уберегло, но хороший переговорный ход был засчитан!

Кстати, здесь хотим сделать небольшую ремарку. Многие из нас и во взрослой жизни остаются уязвимыми к манипуляциям. А корни

этого также закладываются в детстве. Как непроизвольно родители формируют уязвимость сознания? Простые повседневные примеры:

1. *Общение с позиции силы и доминантности.* «Я взрослый и поэтому абсолютно прав в своих приказах. А ты пойд и сделай». Обсуждение и выражение встречного мнения, понятно, не допускаются. Стоит вбить это в подсознание, и потом мы в переговорах получаем человека, который при общении со статусной персоной впадает «в священный трепет» и теряет дар речи.
2. *Привычка переключения внимания.* Помните, как взрослым хочется бесконфликтно, а главное, быстро, не объясняя причин и последствий своего решения, отвлечь маленьких экспериментаторов от грязной лужи, конфет и другого нежелательного, по мнению взрослых. Ребенок становится легко переключаемым и, как возможное следствие, легко манипулируемым.
3. *Решать все за него.* Ребенку постоянно не дают проявлять самостоятельность. Есть кто-то, кто объективно знает и умеет больше. А дальше такой «авторитет» появляется в реальной жизни и ведет «закапывать пять золотых на поле дураков».
4. *Говорить на эмоциях, а не на логике и смысле.* Очень в тему хочется привести высказывание Элизабет Гилберт: «Ведь мы — то, что мы думаем. Наши эмоции — рабы наших мыслей, а мы в свою очередь рабы эмоций». Человек привыкает к эмоциональному накручиванию ситуации и сам становится на это легко провоцируемым. У него появляется своя подсознательная система триггеров, которые непроизвольно запускают неконтролируемые эмоции. И как только эти «кнопки» определит манипулятор, он получает свой код влияния на человека.
5. *Создание чувства вины.* Это, к слову, наиболее применимый метод манипуляций в воспитании. Застыдить ребенка так, чтобы сидел тихо, как мышка. Чтобы во всем винил себя и не мешал нам разбираться с нашими взрослыми и гораздо более важными задачами. А дальше уже в их собственной взрослой жизни у таких людей в переговорах, да и не только в них, создавать комплекс жертвы — просто плевое дело. Их можно легко вышибать фразами, типа:
 - ▶ Ну что, как всегда, плохо подготовились к встрече?
 - ▶ Да, не учат вас правильно производить первое впечатление!
 - ▶ Если Вы пришли с задачей провалить эти переговоры, то Вам это блестяще удалось!

- ▶ *Вы вообще понимаете, куда пришли и с кем разговариваете?*
- ▶ *А мы думали, что наконец-то увидим хоть кого-то компетентного от вашей организации.*

Все указанные фразы-примеры, естественно, реальны и взяты из практики переговоров.

Можно привести еще массу примеров, как с детства родители помогают своим чадам во взрослой жизни «уметь стать несчастным без посторонней помощи» и сформировать уязвимость по отношению к манипуляторам.

Нет необходимости утверждать, что любого человека можно так легко запрограммировать в детстве, но определенный вес такие подсознательные алгоритмы реакций имеют. Очень богатая практика консультирования и разборы подобных программ у нас, к сожалению, присутствует. Многие из нас закономерно становятся «уродцем из детства». И во фразе Чехова о «по капле выдавливания из себя раба» для нас отчасти закладывается смысл о необходимости преодоления заложенных в детстве смыслов, ограничивающих нашу защищенность, препятствующих осознанному саморазвитию.

Итак, возвращаемся к логике нашего исследования манипуляции как некоторой технологической реальности взаимодействия людей. Мы не утверждаем, что манипулировать необходимо. Мы говорим о том, что манипуляции все равно присутствуют как инструмент повседневного общения между людьми. Стремление отстраниться от этого, «быть выше», все равно не защитит от попыток управления вашим сознанием. И поэтому лучше следовать известному правилу: «Понимаю “правила игры” — значит, защищен и, при необходимости, могу управлять».

1.4. Глобальность манипулятивных воздействий

*Легче всего обходит ловушки тот,
кто умеет их расставлять.*

Публий Сир

В первом разделе этой главы было приведено большое количество различных определений манипуляции. Мы предлагаем вам то, которое для себя сформулировали как наиболее прикладное с точки зрения управления коммуникацией и переговорами.

Манипуляция в общении и в переговорах — попытка (прием, технология) изменения сознания, поведения или намерений другого человека без учета его интересов, при которой истинные свои цели манипулятор старается скрыть.

Чуть дальше мы с вами вспомним наиболее типичные манипуляции, которые применяются людьми в деловом и личном общении. Естественно, отметим и наиболее эффективные способы противодействия подобному поведению.

При этом следует помнить, что большинство людей манипулирует интуитивно, часто не видя в этом ничего плохого. Поэтому советы по контрманипулятивному перехвату управления, указанные в данной книге, скорее ориентированы именно на моменты переговоров и делового общения. В личном общении (дружеском, семейном) такие тактики могут быть восприняты как повод для начала конфликта. Поэтому давайте все попытки других людей воздействовать на нас воспринимать как некоторые инструменты, эффект применения которых всегда определяется осознанностью их использования.

Мы откроем раздел описанием «глобальных», при этом повседневных и привычных нам, манипуляций. На их примере покажем, что выбор — играть или быть обыгранным — зависит от нас. Манипуляции действуют именно потому, что люди не столько не могут, сколь-

ко не хотят им сопротивляться. Как метко заметил Карло Караффа, «мир желает быть обманутым, пусть же его обманывают».

Простите за немного ироничный подтекст дальнейшего рецепта. В нем авторы постарались показать, как манипулирование сознанием на уровне социального воздействия пронизывает всю жизнь общества. Вам предлагается «Популярный рецепт глобальных повседневных манипуляций». Социальные манипуляторы умеют и заинтересованы полученный «коктейль» взболтать и активно перемешивать в сознании людей. Как говорится, «мир делится на две неравные группы людей — те, кто устанавливает правила игры, и те, кто по ним вынужден жить».

Будем благодарны, если вы сами оцените, насколько не критично вы воспринимаете каждый из ингредиентов возможного социально-манипулятивного влияния.

Ингредиент 1. Телевизор (сейчас преимущественно — интернет-кинотеатр, особенно интересен подвид ингредиента «Сериал» — формирует быстрый эффект вирусного воздействия и ожидания) — чтобы всегда жить в страхе, а еще лучше выдуманной жизнью героев, и последовательно размягчать мозг. Принимать ежедневно, лучше в процессе еды. Эффект усиливается при частом переключении каналов. Особо эффективные части ингредиента — горячие новости и сериалы. Для усиления манипулятивного эффекта предписывается комбинировать в любых пропорциях.

Ингредиент 2. Алкоголь и другие соответствующие психотропные вещества — самый оптимальный способ убежать от реальности и не быть «шокированным разумом». Лучше принимать в группе лояльных «единобезмышленников» — хорошо усваивается, способствует увеличению эффективной дозы. Особенности применения: выпил и через 30 минут уже, если верить современным фармакологическим и психофизиологическим исследованиям, радостно «пописал клетками собственного мозга». Интересно, что разрушаются у алкоголиков в первую очередь центры мозга, которые отвечают за ценностное и эмпатичное восприятие мира. Как говорится, в процессе жизни так и не стало понятно, «обкрадывать себя — преступление или наказание?».

Ингредиент 3. Рутинная выматывающая работа — чтобы не было времени думать. Хороша для профилактики критического сознания. Идеальный вариант — конвейер с несколькими типовыми действиями. Для усиления действия принимать вместе со страхом ее потери. Тут к месту привести очень точный диалог героев сериала «Элементарно»:

— У тебя все-таки есть работа. У тебя есть я. Ты все еще жив!

— Я повторял себе это множество раз. Так часто, что из этих слов выветрился весь смысл.

Ингредиент 4. Постоянно растущее потребление — чтобы оправдывать смысл ингредиента 3. Принимать в немереных количествах. В качестве соуса очень подходит мода. Ее состав должен постоянно меняться. Действие ингредиента усиливается применением в толпе: «Как так, все уже купили, а у меня еще нет следующего айфона, новой марки авто, сумочки от... Чем я хуже других?».

Ингредиент 5. Кредиты — чтобы пусть коротко, но пожить, как хочется, а не как можется. Побочный эффект — долгосрочное финансовое рабство. Дает хороший устойчивый эффект трудоголизма, устраняет зависимость от нормальных отношений в семье и заботы о собственном физическом и психическом здоровье. Перед приемом пациента необходимо успокоить. Хорошо сочетается с ингредиентами 3 и 4. Авторам, в развитие данной мысли, очень понравилось одно из высказываний: «Взять кредит — это как пописать на морозе в свои штаны. Вначале тепло и забавно, но это очень быстро проходит, а потом очень долго мерзко и неудобно».

Ингредиент 6. Свободный секс — чтобы было чем хвастаться и уверенно избегать ответственности. Прием совмещать с медитативными практиками — самовнушениями о свободе личности и выбора, а также мантрой об отмирании социальных институтов. Практикуется часто с подросткового возраста, когда личность еще не окончательно сформировалась. Побочный эффект — высокая трата энергии, ослабление внимания к другим сферам жизни. Как не привести мысль, вычитанную авторами в журнале «Пшекруй»: «В индустрии развлечений самой удачной идеей было разделение людей на два пола».

Ингредиент 7. Таблетки — чтобы жить в ощущении заботы о здоровье — быстро, без напряжения, есть о чем поговорить с другими, принимающими такие же. Хорошо сочетается с ингредиентами 1 и 4.

Ингредиент 8. Духовные учения — чтобы быть «вечной жертвой» и избавиться от необходимости действовать самостоятельно. Действие усиливается на фоне общей невротизации и глобального напряжения. При длительном применении показывает блестящие результаты: собственные ценности замещаются навязанными внешними постулатами.

Ингредиент 9. Зрелища — чтобы быть сопричастным, выплеснуть эмоции. Последняя модификация — интернет. Побочные эффекты — «общее охмурение» и «чат-дебилизация». Особенно оптимистические показатели у молодых участников эксперимента.

Ингредиент 10. Табак (кальян, спайсы и пр.) — (а) чтобы казаться взрослым, самоутвердиться в глазах сверстников, особенно противоположного пола, (б) не выделяться, (в) отлынивать от ингредиента 3. Побочный эффект — статья в личном бюджете на оплату зависимости. Хорошо комбинируется с ингредиентами 1 и 4.

Ингредиент 11. Политические движения — чтобы поддержать иллюзию личного влияния на масштабные процессы. Применяется на фоне ингредиента 9. Со временем вера в эффект снижается.

Возможны любые комбинации приведенных ингредиентов, чтобы заглушить недовольство людей своей жизнью. Побочный эффект несознаваемого применения — жизнь в интересах и по планам других людей.

Надеемся, что вы поймете правильно, авторы не пытаются стать новыми «луддитами» и объявлять крестовый поход против всех перечисленных «ингредиентов». Без них невозможно развитие цивилизации. Все зависит от осознанности действий и решений каждого человека. Если цель — уход от решения реальных проблем, от качественного саморазвития, а в объеме потребления «ингредиентов» уже проявляются признаки зависимости, тогда, согласитесь, рулит уже не наше сознание. Кто-то уже рулит им в своих интересах.

1.5. Характеристики манипулятивной культуры коммуникаций

Ад — самое многочисленное сообщество христиан.

Марк Твен

Давайте немного расширим тему, затронув не только переговоры, но и профессиональное общение. Все мы в основном адаптируемся к каким-то рабочим группам, в них существуем, функционируем и развиваемся. В процессе группового общения присутствуют разные формы коммуникации. Естественно, присутствуют и манипуляции. Но если такая форма модели становится ведущей, стоит держать во внимании соответствующие последствия. Давайте о них.

Мы с вами говорим об организациях, входящих в государственный контур взаимодействия. Давайте будем честными и помнить, что их задача — реализовывать интересы государства и делать это эффективно. Но при этом любая организация состоит из конкретных живых людей, у каждого из которых свои установки, ценности, видение и опыт. Поэтому при реализации любых задач все равно будет присутствовать борьба статусов, мнений, действий, а значит, может возникнуть и желание манипулировать коллегами для достижения целей. Наверняка вы сами можете привести пример организаций, в которых манипулятивная модель взаимодействия между коллегами достаточно часто проявляется.

Если в вашей группе, рабочем коллективе принята и приветствуется манипулятивная модель общения, следует помнить следующие **«Общие характеристики манипулятивной культуры взаимодействия»:**

- ◆ Постоянное создание и борьба явных и скрытых коалиций сотрудников по правилу «против кого дружим?». Каждая новая значимая информация или событие могут изменять контур коалиций. Важность наличия коммуникативных посредников, которые могут общаться в разных коалициях.

- ◆ Повышенное внимание людей к «неофициальной информации» — слухам, сплетням, намекам, важность догадок и домыслов, попытки просчитать ситуацию «по тонким сигналам» — в общем, желание «найти черную кошку в черной комнате, даже если ее там нет».
- ◆ Стремление использовать личные качества и слабости коллег и профессиональных партнеров, чтобы сделать их зависимыми от своего мнения и роли в компании. Поэтому сплетни о личных качествах и обстоятельствах жизни других людей приветствуются и поддерживаются.
- ◆ Преимущественное использование эмоциональных инструментов/аргументов в убеждении, легкий переход к явному или скрытому эмоциональному напряжению и нежелание открыто обсуждать проблему плохих отношений.
- ◆ Постоянный подтекст в передаваемых сообщениях между коллегами или подразделениями, во внутренних переговорах широко используется искусство полунамеков, расплывчатые смыслы аргументации по принципу: «Ну это же вы сами должны понимать с учетом особенностей нашей организации».
- ◆ Использование широкого спектра манипулятивных приемов как инструментов влияния в группе. Навык манипулятивного воздействия коррелирует с авторитетом человека в организации. Существует понятие «серых кардиналов», людей, через которых надо заходить при необходимости решения вопросов с первыми лицами организации.
- ◆ Самый высокий рейтинг «авторитета» у сильных «игроков», манипуляторов. Люди часто хвастаются, кто кого переиграл. Часто это не соотносится с уровнем их реальных профессиональных навыков.

Пример «Разделяй и властвуй»

В одной организации, где финансовыми вопросами занималась достаточно властолюбивая женщина, произошел раскол на два лагеря. Первая группа сотрудников и руководителей — те кто «за» финансового директора и ее политику, и вторая группа — «против». С целью получения возможности единолично принимать решения внутри организации и, понимая, что прямой выход на основного руководителя организации (человек очень высокого статуса, с «властной» биографией, который в основном решал задачи ком-

муникации во «внешнем» контуре государственных организаций-партнеров и властных структур) дает ей практически безграничные возможности внутри системы, она замкнула все финансовые вопросы только на себя. Никто не имел возможности получить, проверить, перепроверить или уточнить цифры (даже равные ей по статусу руководители) без ее ведома. Все цифры, всю специальную информацию, которая позволяла «видеть организацию целиком», она также замыкала только на себя.

В случае если кто-то из руководителей задавал вопросы по типу: «Вы уверены, что здесь именно эта цифра получилась?» или «пришлите мне отчетность по управленческим расходам», тут же нарывался на конфликт с ней, а в дальнейшем терял свой вес в глазах основного руководителя организации.

Поскольку в одиночку со всеми вопросами справиться достаточно сложно, появилась «команда “за”». Лояльные руководители среднего звена были подобраны лично финансовым директором, им обеспечивался значимый вес в организации и перед лицом руководства. Те же, кто не находил такую тактику ведения дел нормальной, оставались «за бортом» и были автоматически назначены в «команду “против”». Таким нехитрым способом разделив организацию на два лагеря, финансовый директор управляла ею по своему усмотрению, получая при этом полную поддержку вышестоящего руководства.

Подобная манипулятивная технология называется «клин» и будет разобрана чуть позже.

При этом давайте будем объективны, есть и **сильные стороны манипулятивной культуры коммуникации:**

- ◆ Свобода и гибкость в продвижении собственных интересов, готовность отложить победу на перспективу, быстрая адаптивность группы к изменению ситуации.
- ◆ Личная психологическая защищенность, закрытость собственного интереса, как следствие — повышенная сопротивляемость людей и группы в целом влиянию со стороны.
- ◆ Умение эффективно «торпедировать» любые правила и нововведения, «обнулять» агрессию, «проваливать» удары. Из-за этого высокая инерция к смене состава кадров в организации — мало кто может быстро адаптироваться к сложившейся манипулятивной культуре.

- ◆ Гибкость (слабая предсказуемость) реакций, широкое поле маневра в коммуникации.
- ◆ Постоянно шлифующееся мастерство «игроков», повышенный уровень их «выживаемости», поскольку слабые быстро подавляются и становятся пешками в игре.

И как логичная «обратная сторона медали» — **слабости манипулятивной культуры коммуникации:**

- ◆ Низкий ресурс доверия между людьми в деловом контакте: высокие временные и энергетические затраты на перепроверку, постоянный анализ «кто, с кем и против кого», боязнь выдачи лишней информации.
- ◆ Непереносимость в рабочих группах конструктивного анализа, предложение мгновенно атакуется через домыслы и приписывания манипулятивных мотивов.
- ◆ Нет четких критериев оценки решения и ситуации с точки зрения качества выполняемой работы. Решения принимаются по критерию «в чьей вертикали» находится предложивший решение человек («на чью мельницу подует ветер»).
- ◆ Эмоциональное перенапряжение (потеря контроля коммуникации, быстрый переход на личности в обсуждении) или быстрое эмоциональное выгорание сотрудников.
- ◆ Быстрое «вымывание» из трудового коллектива сотрудников с конструктивным подходом и экологичными ценностями взаимодействия в профессиональных группах.
- ◆ Чрезмерное увлечение манипулятивной игрой: потеря настоящей цели деятельности, «аппаратные игры», подмена достижения цели процессами, отписками, отчетами. Отстранение от результата и стремление перенести ответственность на других людей и подразделения.
- ◆ Провокация силовой реакции или эмоционального конфликта при обнаружении манипулирования. Сами люди применяют манипуляции, но очень болезненно относятся к обнаружению применения подобных тактик против себя самих.
- ◆ Высокая сложность, практически невозможность без увольнения критической массы сотрудников изменения данной культуры организации, высокий барьер сопротивления новым правилам взаимодействия друг с другом.

1.6. Выводы по главе 1

1. Манипуляция в современном мире — один из основных способов конкуренции между людьми, за людей и против людей.
2. Большинство людей являются интуитивными манипуляторами, не рассматривая это как определенный способ влияния или технологию. Стремление манипулировать имеет корни в нашем раннем социальном развитии.
3. Поскольку у желания манипулировать слишком глубокие корни, не надо с ним просто бороться. Надо понимать и изучать правила и границы применения данного инструмента.
4. Манипуляции были, есть и будут. Все равно мы все этим занимаемся. При этом важно сохранить внутреннюю «экологичность» и не заиграться. Иначе, как в известной истории, «победитель дракона сам становится драконом».
5. Экологичность человека обеспечивается его осознанностью и экологичностью его целей. Цель и Целостность — однокоренные слова.
6. Манипулятора невозможно перевоспитать, его можно только переиграть и через это перевести в новый формат общения.
7. Манипуляция — это всего лишь инструмент воздействия. Важно понимать его сильные и слабые стороны.
8. Возможны организации, в которых присутствует преимущественно манипулятивная культура взаимодействия между сотрудниками. В этой культуре есть определенные характеристики, сильные и слабые стороны.

ГЛАВА 2.

МАНИПУЛЯЦИИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ: МЕТОДЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

2.1. Уловки-манипуляции в переговорах

Предупрежден — значит вооружен.

Публий Флавий

Как понять, что тобой пытаются манипулировать? Признаков много, мы предлагаем наиболее очевидные, которые легко контролировать в коммуникации и переговорах.

1. После общения с человеком у вас появилось состояние эмоциональной разбалансированности, потери энергии, присутствует неуловимое или явное чувство психологического дискомфорта даже в том случае, если вы добились нужного результата. Как в том анекдоте: «Ложки нашлись, но осадочек остался».
2. Вы вышли из переговоров с чувством собственной вины, раздражения на самого себя, которые вам навязали в процессе общения.
3. Другой человек, взаимодействуя с вами, как-то быстро старается войти в ваше личное пространство, подчеркнуто искренне, «без задней мысли» интересуется вашими делами или вашим мнением о каких-то важных событиях. Это также может выражаться в желании оказать вам бесплатную услугу, помочь советом или познакомить с какими-то важными для вас людьми. Вспомним известную поговорку о том месте, где находится «бесплатный сыр».
4. Вас втягивают в разговоры о третьих лицах, доверительно сообщая конфиденциальную информацию, предупреждая о возможных последствиях, предостерегая от чего-либо.
5. Человек в общении с вами как-то непринужденно, но постоянно выводит на одну и ту же тему разговора.

6. Вас преувеличенно расхваливают, осыпают комплиментами и радушием в общении, ставят в пример окружающим.
7. Вы очень легко добились нужного результата, при этом другая сторона вроде ничего существенно и не получила взамен.
8. В вашем сознании партнер по общению/переговорам направленно создает ощущение близкой победы, «делка уже у вас в кармане», и можно уже подсчитывать дивиденды, которые вы заработали. При этом всячески подчеркивается, что это именно ваша заслуга.
9. У вас нет до конца понимания, зачем человек совершает какие-то действия или заводит с вами разговор на какую-то тему. При этом он не сообщает своего интереса.

У вас, возможно, есть и свои «маячки», через которые манипуляторы пытаются определить вашу уязвимость. У одного из нас таким «стоп-сигналом» является ситуация, в которой его стараются поставить в экспертную роль, при этом эмоционально поглаживая и предлагая быстро принять какое-то решение, высказать мнение по вопросу. Скорее всего, надо готовиться к переговорной ловушке.

Давайте сделаем следующий шаг к структурированию манипуляций как технологических приемов. В переговорах выделяют манипуляции одноактные (выигрыш на один шаг) и сценарные (многоходовые). Напоминаем, бессмысленно пытаться исправить манипулятора. Его можно только «переиграть» — показать, что вы умеете, если надо, играть по этим правилам.

Знание и умение вычленять манипуляции по отношению к вам выполняют две задачи в переговорах. Первая — усиление вашей ментальной защиты. Когда наш мозг ориентирован на классификацию действий, на узнавание приемов, он более защищен от собственных спонтанных реакций. Есть вторая интересная особенность нашего мозга: манипулятор наиболее уязвим по отношению к тем приемам, которые сам предпочитает применять. Поэтому, когда вы умеете «прокачивать» поведение другого человека, то знаете, куда можно и атаковать. Люди интуитивно в общении используют те самые манипуляции, по отношению к которым они сами бывают уязвимы. Но здесь сразу приведем одно из важных замечаний: атаковать надо как

минимум в количественном соотношении один к трем — имеется в виду количество использованных встречных манипуляций. Надо уметь не просто атаковать, блокировать попытку манипулирования, надо обязательно «переиграть» человека «на его психологической территории», заставить оправдываться или обороняться. Заметьте, что действуя таким образом, вы ценностно защищены. Ведь это не вы предложили коммуникацию по этим правилам. Вы просто показали свое умение гораздо лучше действовать в такой ситуации. Как говорится, «мы мирные люди, но наш бронепоезд стоит на запасном пути».

Пример «Ультиматум»

Участвуя в проекте по строительству объекта в одном из областных технопарков, созданном как государственный проект, авторы столкнулись с ситуацией необоснованного обвинения в хищении стройматериалов. В приведенной ниже конфликтно-манипулятивной ситуации мы выступали как консультанты на стороне руководителя данного технопарка.

Собственники участков, к которым не было организовано подведение асфальтированной дороги, договорились о самостоятельной организации устройства проездов к их наделам. На собрании собственников ответственными лицами были согласованы подрядчики, одобрены проекты и сметы на строительство дороги.

Однако оставался вопрос по одному из участков, вдоль которого будет проходить дорога, при этом собственник подал на банкротство и участвовать в строительстве не собирался. Участок был выставлен на банковский аукцион.

Путем переговоров с руководством этой компании сообщество собственников, которым дорога нужна, договорились, что вместо финансового участия в строительстве компания-банкрот компенсирует свою долю песком и щебнем, которого на недостроенном участке было в достаточном количестве.

К моменту начала фактического строительства дороги и вывоза стройматериалов с участка банкрота на площадке появились потенциальные новые собственники. Вместо конструктивного диалога на тему: «Почему вы вывозите стройматериалы с нашей потенциальной собственности?» была выставлена следующая ультимативная позиция в адрес других участников данного проекта: «Своими действиями вы подписали себе приговор. Вы лично и все

акционеры других компаний будут обвинены в хищении имущества в особо крупных размерах: «Вы вообще не понимаете, с кем связались»; «Я не дам вам пользоваться дорогой до момента вынесения решения суда» и т. д. и т. п.

Манипуляция «угроза будущего» (ее также детально разберем позже) должна была испугать собственников земельных участков и управляющего технопарка, который был посредником в переговорах с предыдущими собственниками. Такая переговорная позиция позволяла новым потенциальным владельцам получить по ускоренной процедуре согласие на прохождение их инженерных коммуникаций по участкам существующих собственников, а управляющий технопарка должен был выписать технические условия на подключение к центральным сетям парка на условиях, которые удобны новому собственнику, а не технопарку.

Стоит ли говорить о том, что манипуляция не прошла, а новый владелец так и не перешел из разряда потенциальных в разряд фактический.

Еще раз вернемся к уже высказанной мысли, что большинство людей — интуитивные манипуляторы и не поступают «со зла». Ими «рулит» их жизненный опыт или подсознание. Разнообразные манипулятивные «ходы» защиты у нас там с детства. Мало того, многие люди искренне верят, что так общаясь, применяя разнообразные манипуляции, они поступают правильно.

Ну что ж, предлагаем, наконец, приступить к усилению защищенности нашего сознания, начинаем в реальной жизни учиться замечать приемы, которыми на вас пытаются повлиять.

Для этого сначала вспомним наиболее частые одноактные манипулятивные ходы в переговорах, личных и профессиональных коммуникациях и пойдем те цели, ради которых они совершаются.

Дальше предлагаемая вам информация по конкретным манипулятивным приемам будет излагаться следующим образом:

1. Название приема.
2. Его суть, как он осуществляется в коммуникации.
3. Какие элементы общения используются манипулятором.

4. Цели общения, которые хочет достичь манипулятор в этом приеме.
5. Пример из истории или практики профессиональной коммуникации.
6. Шуточный или анекдотический пример, или афоризмы на эту тему. Почему предлагается обязательно этот пункт? Иногда проще отреагировать на манипуляцию шуточным примером, афоризмом в тему. Это показывает, что вы понимаете суть происходящего, но при этом позволяете сохранить позитивный тон общения. Правильная шутка — это тоже возможный способ перехвата управления провокативным диалогом.

Манипуляция 1. «Эмоциональная атака»



Суть приема: атака уравновешенности человека, провокация потери рационального контроля над процессом переговоров — раскачать эмоции, спровоцировать ошибку в аргументации собеседника.

Элементы общения: агрессивная ирония, повышенный тон, «наезды», переход на личность, насмешки, намеки, обвинения, демонстрация собственного оскорбления.

Цели приема:

- ◆ спрятать за эмоциональным высказыванием слабость собственной переговорной позиции;
- ◆ заставить нас реагировать или защищаться по незначимым для обсуждения моментам;
- ◆ возможность психологически измотать партнера по переговорам перед переходом к значимым элементам переговоров;
- ◆ спровоцировать нас на односторонние уступки: слабые переговорщики часто ими откупаются в ответ на давящее общение со стороны партнера по переговорам;
- ◆ заставить включить собственное эмоциональное реагирование на ситуацию и потом нас обвинить в эмоциональной не-

сдержанности: «Ах, вы мне еще и хамите! Все, с вами мы прекращаем всякое общение. Будем теперь общаться только с вашим руководством!».

Как тут не привести пример из нечаянно подслушанного диалога:

— Не буду я есть это!..

— Когда кто-нибудь делает тебе что-то хорошее, ты должен заткнуться и МОЛЧА ЖРАТЬ!!!

Пример «Сами виноваты»

Поделилась коллега, которая работает в крупной государственной компании: «Иду на переговоры с представителем вышестоящей организации. Тема встречи — согласование встречных планов по ряду проектов. Заранее настроена на конструктивную встречу, поскольку знаю человека уже достаточно давно и всегда нам удавалось проводить рациональные переговоры с учетом интересов обеих сторон. Прихожу на встречу, предлагаю темы для обсуждения, и вдруг меня буквально начинают осыпать обвинениями, вплоть до перехода на личности и заявлений о моем непрофессионализме. Я в полном недоумении, поскольку искренне не понимаю, что происходит. Делаю «стоп» в переговорах и спрашиваю: “Сергей, мы давно знаем друг друга. Скажи, что на самом деле происходит?”. И тут выясняется, что до встречи со мной Сергея вызвал его руководитель, обвинил в слабых навыках ведения переговоров и забрал у него право на все дополнительные взаимовыгодные договоренности (резко урезал бюджетный маневр) в общении с партнерами. При этом осталось требование сохранить все текущие условия взаимодействия с подведомственными организациями. Вот Сергей и решил попробовать вариант манипуляции «эмоциональная атака» для достижения поставленной цели».

Манипуляция 2. «Информационная атака»

Суть приема: раздерегать сознание собеседника, выбить его из состояния концентрации, ослабить контроль за передаваемой информацией, заставить чувствовать некомпетентность и вынудить принять предлагаемый вариант действий.



Элементы общения: основная тактика данной уловки — вывалить на собеседника большой объем информации, чем тот способен переработать. При этом информация сообщается в очень быстром темпе, часто не структурирована и аргументирована в основном безапелляционностью говорящего. Человек с тобой общается так, что или не допускает твоей способности понять (сниходительное информирование), или подразумевает, что ты просто обязан был заранее все узнать.

Цели приема:

- ◆ чтобы партнер по переговорам, боясь показать собственную некомпетентность, некритично принял предлагаемый вариант решения;
- ◆ обвинить партнера в невнимательности и неумении разобраться сразу во всей предоставленной информации и через это получить право на одностороннее управление общением, право навязывать свои «правила игры» и общения;
- ◆ «расколоть», заставить выдать невыгодную информацию, дать неосторожный аргумент (с этой целью прием любят применять представители силовых структур).

Комбинирование эмоциональной и информационной атаки часто применяется в манипулятивном влиянии на групповое сознание. Людям свойственно попадаться на эту удочку. Пересмотрите при случае сериал «Двенадцать стульев», сцену «Нью-Васюки» в исполнении замечательного актера Андрея Миронова. Обратите внимание, как гениально показано формирование чувства «мы» группы слушателей, быстрое вовлечение все новых участников и формирование готовности людей действовать в нужном для манипулятора направлении.

Манипуляция 3. «Апелляция к авторитету»

Суть приема: заставить согласиться с выдвигаемыми предложениями, якобы в интересах более значимых персон. Или же через это «табанить» предложения собеседника.

Элементы общения: при применении данной уловки, особенно при необходимости убеждения партнера по переговорам, апеллируют к скрытым интересам тех, кого не стоит беспокоить, «ибо в случае беспокойства они могут...». При этом персоны обычно не называются или же их мнение сложно быстро перепроверить. Так происходит усиление собственной позиции за счет демонстрации неявного ресурса в тылу. Разновидность данной уловки — «довод к городовому»: в этом случае происходит ссылка на конкретное лицо.

Цели приема:

- ◆ усилить вес своего мнения за счет привлечения статусного третьего;
- ◆ сузить наше поле маневра в переговорах, снизить возможность контраргументации;
- ◆ спровоцировать по возможности конфликт с вышестоящим лицом.

В качестве иллюстрации приема «Апелляции к авторитету» хорошо подходит метафора «Истинное мнение»:

Собрались однажды во дворце столичные вельможи и богачи. Падишах вел с ними веселую беседу. Вдруг он задумался и сказал: — Друзья! Я хочу знать, что у каждого из вас на уме? Кто скажет про всех сразу?

Всем по очереди задавал он этот вопрос, но никто не дал ответа. А между собой придворные шептались:

— Добро бы речь шла об одном-двух, тогда еще можно догадаться. А тут столько людей, поди знай, что у кого на уме! Поглядим, что Бирбал придумает. Сегодня-то уж и ему небо с овчинку покажется. Не добился падишах ответа от вельмож и богатеев и повернулся к Бирбалу.

Тот встал и заговорил:

— Владыка мира! Сказать, что у всех на уме или про каждого в отдельности?

— Говори сразу про всех.

— У всех на уме одно желание: чтобы падишах всегда оставался на престоле, чтобы слава его шла по всему свету, и Лакшми, богиня счастья, не разлучалась с ним. Если вы мне не верите, то опросите всех и проверьте, правду ли я сказал.

Падишах очень обрадовался словам Бирбала, а со всех сторон раздались крики:

— Правда! Правда! Истинно так!

И то сказать, если и был там тайный враг падишаха, разве стал бы он спорить с Бирбалом? Все в один голос стали превозносить мудрость Бирбала.

Афоризм-иллюстрация:

Мы никогда не будем придавать себе слишком важного вида, если сможем быть уверены, что мы на самом деле то самое, что о себе думаем.

Манипуляция 4. «Лесть»



Сколько ни говорят об этом на протяжении всей истории человечества, сколько ни пишут басен и метафор, а этот манипулятивный прием так и остается одним из наиболее живучих. Так и хочется признать, что большая часть человечества — это сильно недоглаженные дети. Одного из авторов книги в свое время сильно зацепила пословица: «Если тебя несколько раз прицельно поцеловали в одно и то же место, не обольщайся. Скорее всего, это обозначение

точки последующего прицела!». Жестковато-образное высказывание, но точно отражающее принцип данного приема.

Суть приема: сознательно преувеличить достоинства человека и через это подтолкнуть к совершению действия в обмен на положительные «эмоциональные авансы».

Элементы общения: здесь все понятно — тактика манипулирования заключается в сознательном преувеличении достоинств человека, подталкивающим его на совершение определенного поступка или высказывания. Еще раз обратите внимание, что в лести содержится конкретная корысть, именно это отличает ее от комплимента.

Цели приема:

- ◆ стимуляция собеседника к совершению какого-либо действия, выгодного манипулятору; ну, как здесь не припомнить известные с детства басню «Ворона и лисица» и сказку «Колобок»?
- ◆ в нашем эмоционально-жестком обществе часто именно лесть становится основным оружием попадания в личное пространство нужного человека; кстати, и в переговорах легче договариваются с более приятным человеком, а именно льстецы мастерски умеют такими казаться;
- ◆ за психологические «поглаживания» люди часто снижают критичность собственного восприятия ситуации и собеседника: не могут отказать себе в маленьком удовольствии любоваться собой чужими глазами.

Афоризмы-иллюстрации к приему:

- ◆ Когда слышишь, как кто-то чрезмерно хвалит другого, следует обязательно задать вопрос: «Против кого направлена эта похвала?». *М. Унамуну.*
- ◆ Кто мертвой лисицу увидеть желает, пусть рыжую бестию львом называет. *Абур Шакур Балхи.*
- ◆ Виляя хвостом, собака добывает себе пропитание, а гавкая, получает лишь побои. *Восточная мудрость.*
- ◆ Немногие человеческие существа способны устоять перед лестью восхищенного внимания. *Джек Вулфорд.*
- ◆ Прежде чем высказать кому-нибудь горькую правду, помажь кончик своего языка медом. *Арабская пословица.*
- ◆ Льстят затем, чтобы господствовать под видом покорности. *Николай Чернышевский.*
- ◆ Кто хвалит нас за то, чего мы не имеем, тот хочет нас лишиться всего, чем мы владеем. *Хуан Мануэль.*

Пример «Хороший удар»

Всем известно, что с обязанностями помощников игроков в гольф лучше справляются девочки, чем мальчики. Они лучше подносят мячи и клюшки. Один иностранец, опаздывая на игру в Японии, был вынужден второпях взять мальчика лет десяти. Это был невысокий парень, ничего не понимавший в игре, да и знал он лишь три слова по-английски. Однако, благодаря этим трем словам, мальчишка оставался помощником туриста до самого конца пребывания того в стране. После каждого удара по мячу, независимо от результата, японец топал ногой и взволнованно кричал по-английски: «Чертовски хороший удар!».

Манипуляция 5. «Интерпретация (мнимая обида)»

Суть приема: интерпретация действий или высказывания другого человека с целью заставить оправдываться, вызвать комплекс вины и желание возместить «моральный ущерб» и в переговорах пойти на односторонние уступки.

Элементы общения: демонстрация чувства обиды, обвинения в злом умысле, навязывание домыслов («ты это явно сказал потому, что на самом деле хочешь...») вместо работы с аргументом, показ нежелания продолжать дальнейшее общение «в таком ключе». В переговорах приветствуется использование фраз по типу: «Вы за кого нас, собственно говоря, принимаете?». Этим явно демонстрируется партнеру по переговорам чувство обиды, вызванное какими-либо его действиями, и объясняется нежелание продолжать дальнейшее общение.

Цели приема:

- ◆ вызвать у человека комплекс вины, заставить оправдываться;
- ◆ получить «моральное право» уйти в неконструктивную обиду и в своих интересах прекратить обсуждение;
- ◆ вызвать у нас внутренний, желательный ценностный, конфликт и через его разрешение получить нужные уступки.

Афоризм-иллюстрация:

- Почему вы подали на развод? Ведь вы прожили с женой 20 лет!
- Ваша Честь, так Вы считаете, что я еще мало пострадал?

Манипуляция 6. «Капкан аванса»

Суть приема: создать ощущение своей первой уступки, чтобы вынудить сделать «встречную», естественно, более важную для манипулятора.

Принцип: «Я вам сейчас, а вы мне потом...» — оказание «бесплатных» услуг в обмен на готовность оказать содействие в будущем.

Элементы общения: эту уловку проще всего продемонстрировать одной фразой: «Вы, как человек, несомненно, умный, согласитесь с моими доводами и справедливостью замечания...». По сути, это провокация на неравнозначные встречные уступки после того, как мы «расслабились» от внимания и «уступок» с другой стороны.

Если в начале встречи человек всячески подчеркивает вашу значимость, как он ради вас перестроил все свои планы, как заранее согласовал с руководством возможность дополнительного общения по нашему вопросу, — ожидайте «разворачивания» данного приема.

Цели приема:

- ◆ создать усиленное поле личного контакта и через это попробовать сделать человека эмоционально зависимым от договоренности;
- ◆ управление неравноценным обменом уступками в переговорах;
- ◆ формирование чувства вины в случае деловой, рациональной позиции партнера по переговорам, возможный выход из контакта с имитацией обиды: «Я тут к вам со всей душой, а вы в ответ...».

Афоризмы-иллюстрации:

- ◆ Закон обратной пропорциональности (из наболевшего): чем высокопарнее, громогласнее и убедительно-красивее звучат даваемые вам обещания, тем ниже вероятность их исполнения.
- ◆ Если тебе уступили дорогу — будь готов перепрыгнуть через яму.
- ◆ Всегда старайся оказывать бесплатные услуги большому количеству людей. Со временем их стоимость резко возрастает. *Японская пословица.*

- ◆ Не избегай делать мелкие услуги: будут думать, что ты также способен и на большие.

Манипуляция 7. «Давление на жалость»

«27 июня 2019 года в ГКУ «Организатор перевозок» сообщили, что более тысячи попрошайек были задержаны с начала этого года на станциях метро и в непосредственной близости от них. Особенно охотно подают людям с детьми. Это один из самых прибыльных видов попрошайничества. В течение дня прибыль может составлять до 30 000 рублей».



Никто не утверждает, что людям не надо помогать в беде. Надо, часто именно это и позволяет нам быть людьми. Не все нуждающиеся в помощи являются манипуляторами. Но, будем честными, кто-то именно на этом, на нашей готовности к сопереживанию и состраданию, строит свои манипулятивные технологии управления нашим сознанием.

Суть приема: игра на великодушии другого человека, на его сопереживании и готовности помочь ближнему. Манипулятор старается максимально подчеркнуть собственное неблагополучие, чтобы получить «незначительную» бесплатную уступку.

Элементы общения: при этом способе манипулирования ваш оппонент напрашивается на «вспомоществование». При этом всячески принижается значимость уступки, на которой настаивает оппонент, и возвеличиваются возможности и успешность собеседника.

Цели:

- ◆ зацепить человека за его ценности, морально-нравственные качества или фактор справедливости и через это спровоцировать на снижение или отказ от рациональных требований, отстаивания своих интересов;

- ◆ получить бесплатный, сначала разовый, потом желательным и постоянным доступ к его ресурсам;
- ◆ если получится, культивировать его чувство вины и ответственности за других, менее успешных;
- ◆ побудить отказаться от каких-то требований в сторону потерпевшего «бедолаги».

Иллюстрации и афоризмы:

Частнопрактикующий врач, отчаявшись получить деньги по счетам постоянного пациента, решил пойти и потребовать долг. Он застал всю семью за роскошным обедом — как раз разрезали великолепно приготовленную индейку.

— *Мистер Грин, у меня всего один вопрос: когда Вы вернете мне долг?*

— *Ах, доктор, у меня по-прежнему нет денег. Потерпите еще немного...*

— *Нет денег?! А едите индейку!*

— *Увы, дорогой доктор, нам стало нечем ее кормить.*

- ◆ В графе «семейное положение» писал «безвыходное».
- ◆ Если мужественная женщина не заставит себя заплакать вовремя, то потом, когда слезы уже ни на что не смогут повлиять, не сможет их унять. *Елена Ермолова.*

Манипуляция 8. «Негативный образ (угроза) будущего»

Лучше всего этот манипулятивный прием описывается высказыванием Наполеона I: «*Есть два рычага, которыми можно двигать людей: страх и личный интерес.*»

А что, вспоминаете свою реакцию, когда вы в известном возрасте, сжавшись за партой, слышали это протяжно-предвкушающее из-за учительского стола: «Сейчааас к доске поооойдет...»?

Недавно мы с вами были свидетелями того, как через эту манипуляцию «убивались» (правда, и делались «из воздуха», в смысле из массовой паники) многие сотни миллиардов долларов, евро и юаней

в мировой экономике. Да, мы, естественно, об уже набившей оскомину страшной теме «КОРОНАВИРУСА»! Жаль, что письменной речью нельзя передавать интонацию. Заметили, как все быстро прекратилось, как только изменились параметры макровзаимодействия «на шарике»?

Опять же просим вас быть адекватными и не переводить пример на реальные факты личных трагедий из-за смертей близких людей. Это было. И, к сожалению, будет. Но есть еще и критическое мышление, которое может собирать и анализировать факты. У одного из нас базовое биохимическое образование, можно поблагодарить хороших педагогов. Мы помним, сколько по нормам СССР должно было пройти времени для нормальной валидизации новой вакцины и что такое оценка отстраненных последствий. Уже было положено «много копий» за и против, но факты остаются фактами.

1. Высокопатогенный «птичий грипп» H5N1 — у него летальность 52,8 процента. Это значит, что половина людей, которые заражались этим гриппом, умирали. При этом смертность и заболеваемость абсолютно не зависели от возраста, пола, расовой принадлежности и того, чем человек занимается. Человек заражался от больной птицы. Этот вирус значительно страшнее, чем коронавирус.

2. Коронавирус — один из респираторных вирусов, известных давно. Они в обычной респираторной инфекции, которую мы называем ОРЗ, в определенной доле присутствуют. Ну и что? Вот этот новый, у него летальность 3,4, ну максимум 4 процента! О чем это говорит? Да ни о чем. Это обычная респираторная инфекция. И вдруг такой бум! Почему такой бум возникает, когда оснований к нему нет? Дети и подростки не болеют практически вообще. Болеют взрослые и старики.

3. В Москве гриппом в год болеют около трех миллионов человек. И сколько летальных исходов? По реальной статистике, значительно больше, чем от коронавируса. Но мы же не говорим, что это катастрофа, не прячем никого. Есть обычные, нормальные процессы саморегуляции паразитарных систем (из интервью замдиректора по науке НИИ вакцин и сывороток им. Мечникова доктора медицинских наук Николая Филатова).

Зачем все это делается? Напуганный человек легче отдает деньги и становится более управляемым. Именно в этом, как кажется авторам, кроется корень данной проблемы. Кому-то и зачем-то понадобилось очень сильно напугать человечество. Или потренироваться в массовом воздействии для каких-то своих целей. Скажите пожалуйста, если это сделано искусственно, то какова цель?

Вот так через знакомый пример мы и подобрались к одной из самых мощных манипулятивных технологий. Чувство страха у нас базовое, намертво «приварено» к нашему бессознательному. Опыт миллионов предков его подтверждает и усиливает. Очень хочется здесь привести замечательное высказывание Иоганна Фридриха Шиллера: «Лучше страшный конец, чем бесконечный страх».

Суть приема: нагнетание страха и тревожности в сознании людей. Бездоказательно «предсказать» беды и несчастья как следствие отказа принять предложение манипулятора.

Элементы общения: страх — самая мощная эмоция с точки зрения энергии человека. И значит, чтобы подтолкнуть человека к какому-то действию, часто атакуют его чувство безопасности. Пока клиента не напугаешь, он не застрахуется, не купит средство от накипи, профилактическое лекарство и дальше по списку. И тут на помощь приходит вся мощь выгодной статистики (как известно, «есть маленький обман, большая ложь и статистика»):

«О ужас!!!... машин угнали только за... квартир ограбили... людей умирает от... Платите за нашу услугу и вашу возможность оградить себя от потери плюс избавиться от ненужного стресса! Зачем отказываться от помощи?».



Подчеркнем, бояться надо. Иначе поведение наше станет «на всю голову от мороженным». Важно не передать другому человеку управление нами с помощью этого чувства. Сами знаете, если правильно обрисовать человеку возможные потери, он легче примет предложенные ему директивы, даже если они не совсем

в его интересах. Согласно одному из исследований, люди соглашались с чем-либо в два раза чаще именно перед угрозой потери. Знакомые всем нам примеры из профессионального взаимодействия:

- ◆ «Мы рассматриваем вашу кандидатуру на повышение, но пока, к сожалению, вы не держите во внимании следующие задачи...»;
- ◆ «При невыполнении плана с некоторыми сотрудниками нам придется расстаться...»;
- ◆ «Зачем тебе высовываться — просто в очередной раз “получишь по голове”...».

Цели приема:

- ◆ раскачка сознания, вывод из чувства равновесия, провокация на усиление тревожности;
- ◆ снижение рациональной защиты сознания, уровня критического мышления в оценке ситуации;
- ◆ стимуляция к совершению нужных манипулятору действий в ситуации паники, подготовка поля для шантажа;
- ◆ снижение ориентации в ситуации общения, эффекты негативного группового заражения, перевод сознания в ситуацию управляемой толпы.

Афоризмы-иллюстрации:

- ◆ Я не люблю, когда мне угрожают. Угрозы подталкивают меня к активным действиям.
- ◆ *Жена — мужу:*
— *Я никогда не брошу тебя.*
— *Прибереги свои угрозы для кого-нибудь другого!*
- ◆ Оптимист верит, что живет в лучшем из миров, пессимист боится, что это в самом деле так и есть.

Манипуляция 9. «Клин»

Суть приема: заставить оппонента (его команду) увязнуть в неконструктивных «разборках», кто что сказал, или спровоцировать атаку через фиксацию противоречий в высказанных аргументах.

Элементы общения: поймать партнера на «противоречии» себе («подождите, вы раньше говорили о... а теперь, наоборот, заявляете, что...») или мнению участников его команды. Как следствие, заявить о несогласованности позиций переговорщиков с противоположной стороны. После этого либо атаковать собеседника по типу: «Вы вообще при подготовке к переговорам согласовываете позицию друг с другом?», либо прекратить данный раунд переговоров.

Цели приема:

- ◆ разбить командное взаимодействие, особенно хорошо это получается, если команда на переговоры пришла несыгранная, и нет того, кто отдельно управляет сценарием встречи;
- ◆ разбить логику одного аргумента и через это засомневаться в весомости всей конструкции доказательств: «Ну, если даже в таких мелочах вы противоречите сами себе, то остальное мне и смысла слушать нет»;
- ◆ «заглушить» качество аргумента апелляцией к партнеру оппонента, например, вместо работы с полученным аргументом обратиться к коллеге с вопросом: «А ваши молодые коллеги всегда так бесцеремонно общаются с клиентами?».

Афоризмы-иллюстрации:

Молодого отца спросили:

— У тебя четыре близнеца. Как ты с ними справляешься?

— А когда один начинает орать, я щипаю всех остальных. Они друг друга заглушают!

Манипуляция 10. «Псевдодоговор»

Суть приема: обмен реальной уступки партнера на свое обещание встречной уступки. В переговорах реализуется принцип «ты мне сейчас, а я тебе потом...». И это «потом», естественно, остается под контролем манипулятора — никаких гарантий.

Элементы общения: обещая сегодня «золотые горы», завтра манипулятор превратит обещанное в гнилую труху объективных оправданий: «Да я и в самом деле сделал все, что мог, но...».

Цели приема:

- ◆ основная: неравноценный обмен ресурсами в переговорах;
- ◆ уменьшение собственных рисков в обсуждаемой ситуации;
- ◆ в худшем случае, подготовка к банальной «разводке» человека.

Афоризмы-иллюстрации:

- ◆ Замужество, как мираж в пустыне с дворцами, пальмами и верблюдами. Сначала исчезают дворцы, потом пальмы, и остается один верблюд... *Александр Фример.*
- ◆ Женщине от мужчины нужно только одно — ВСЕ!
- ◆ Если кто-то дает понять, что он более полезен вам, чем вы ему, знайте: на самом деле все наоборот! *Станислав Кушнарков.*

Манипуляция 11. «Смена статуса»



Суть приема: заставить партнера отказаться от своих ожиданий в отношении действий манипулятора. Для этого искусственно повысить или понизить свой статус в переговорах.

Элементы общения: максимально раздуть свой статус, чтобы получить возможность поддавливать в ходе переговоров, — не новая уловка. Это же позволяет уравнивать стороны в процессе переговоров. В одном из московских банков, судя по визиткам, было более сотни вице-пре-

зидентов — для правильного предъявления визитки в начале переговоров. Также манипулятору можно притвориться, что он ничего не решает, чтобы избежать принятия на себя ответственности, спихнуть ее на других — тоже понятная переговорная стратегия. Интересно, что в манипуляции «смена статуса» игрок постоянно меняет свои «масштабы». Даже если мы это замечаем, нам сложно перехватить его — он постоянно «уворачивается».

Цели приема:

- ◆ такая игра призвана сбить нас с нашего сценария, убрать себя как персону влияния на решение;
- ◆ прощупать силу нашей переговорной позиции, получить тактические выигрыши;
- ◆ как следствие предыдущих целей, расширить свое поле маневра в переговорах.

Афоризмы-иллюстрации:

- ◆ Нередко тот, от кого все зависит, делает все, что от него зависит, чтобы показать, что от него ничего не зависит.

Манипуляция 12. «Стрелка»

Суть приема: не дать партнеру «отыграть» в свою пользу выгодную для него подачу. Для этого производится резкая смена темы или направления переговоров (возможно, атака) после безапелляционного довода.

Элементы общения: партнер в переговорах постоянно перескакивает с темы на тему. Внезапно вспоминает какие-то отвлеченные факты и настаивает, что сейчас важно обсудить именно их. Демонстративно меняет ранее согласованную повестку встречи, поскольку появились новые обстоятельства. Скучающим тоном сообщает, что он сейчас потерял интерес к обсуждаемому вопросу, или резко делает перерыв в обсуждении, когда мы, наконец, начинаем обговаривать принципиальные для нас моменты. Нас это рано или поздно заставит допустить промах и позволит оппоненту трактовать наше непотиводействие как согласие («я же не услышал возражений...»).

Цели приема:

- ◆ это удар по нашей концентрации и собранности в переговорах, оппонент активно нам навязывает свой сценарий;
- ◆ прием позволяет разрушить стройность нашей аргументации или прощупать нашу повестку в переговорах, насколько мы готовы ее удерживать;
- ◆ правильная «стрелка» позволяет оппоненту вышибить нас из сильной позиции в переговорах, постоянно переключая повестку обсуждения на выгодную для манипулятора тему. Это как петляющий заяц, которого преследуют борзые: на прямой он им проигрывает, а при резких поворотах им с большей инерцией становится тяжелее его поймать.

Афоризм-иллюстрация:

«Нет щита от интриги. Вы знаете, что делают эти американцы?.. Бесстыдная травля, которой подвергли меня враждебные партии, достигла наивысшей точки: по чьему-то наущению во время предвыборного собрания девять малышей всех цветов кожи и в самых разнообразных лохмотьях вскарабкались на трибуну и, цепляясь за мои ноги, стали кричать: “Папа!”. Бессмертный Марк Твен не стал губернатором. Остался Марком Твеном».

2.2. Правила и приемы защиты от манипулирования

*Не надо тратить время на попытку победить своего оппонента.
Искренне помоги ему проиграть.
Приписывается **Сунь-Цзы***

В начале этого раздела рассмотрим негативные последствия, которые возникают, если участник коммуникации оказывается незащищенным от манипуляций.

Вам может быть внутренне неприятна эта модель влияния. Вы можете ее избегать или не желать взаимодействовать с людьми по этим

правилам, но платить все равно придется. Поэтому обозначим неприятные эффекты — последствия неэффективности в контрманипулятивном общении:

1. Эффект **Неотвратимости платы**. Если другому человеку, манипулятору, показалось, что он вас переиграл, то ваш авторитет в его глазах объективно снижается. Вы становитесь мишенью для его манипулятивных игр. Тогда вашими интересами можно в переговорах и пренебречь.

Пример как картинка из жизни одного из авторов книги:

«Нахожусь на переговорах: на встрече руководитель организации и представитель внешнего партнера. Встреча длится минут пятьдесят, в ее процессе идет явная манипулятивная игра, которую посетитель не чувствует, принимая все за чистую монету. В конце переговоров посетитель (вижу по его реакциям, поведению и удовлетворенности итогами встречи) выходит из кабинета в полной уверенности, что обо всем договорился. Как только за ним закрывается дверь, хозяин кабинета поворачивается ко мне с фразой: “Этого вычеркивай: не игрок. Даже намек не поймал. Подождем, пока пришлют кого-то поопытнее”».

2. Эффект **Наращивание последствий**. Принимая во внимание этот эффект, необходимо осознать, что пропущенный манипулятивный ход в переговорах обычно повторяется и усиливается. В худшем случае, если манипулятор видит результативность своих действий, то манипулирование вами может стать нормой отношений. Манипулятор, одержавший победу, склонен ею делиться, рассказывать другим. Пропустите эти моменты, и уже начинает складываться определенный общественный имидж явно не в вашу пользу.

К примеру, спрашиваем экспертную оценку у знакомого о руководителе, с которым нам предстоит встреча. Тут же в ответ получаем «компетентную» рекомендацию: *«Начните с комплимента, легко ловится на лесть. А если в середине встречи найдете возможность немного «прессануть», ссылаясь на мнение N, то обычно быстро сдает позиции»*. Видите, вроде у нас еще нет встречи с человеком, которого мы обсуждаем, но на наше мнение уже оказывается определенное влияние.

3. Эффект **Содержательных ограничений**. Как только вы почувствовали, что со стороны собеседника идет попытка манипулировать, сразу вспоминайте это правило: запретите себе ведение содержательных переговоров до момента восстановления баланса сил. Это не значит, что мы выходим из общения или переговоров. Мы забываем про техники делового общения и переключаемся на контрманипулятивные. Когда манипулятор поймет, что мы «понимаем правила игры» и не менее мастерски умеем играть с их учетом, есть шанс вернуться к нормальным переговорам.

Правила и приемы защиты от манипулирования

Нет такой уловки или приема в пользовании оружием во время боя, которые мы сочли бы дурными, лишь бы они помогли отразить направленный на нас удар.

Мишель де Монтень

Закон природы: если есть средства нападения, значит, должны быть и средства защиты. Давайте с ними познакомимся, в том числе через собственный жизненный опыт.

Дальше будет максимально технологический текст. Вам будут предложены несколько практикумов. Помните универсальное правило эффективности получаемых знаний: «Знаю, но не делаю, значит — не знаю»? Поэтому приготовьтесь к активному восприятию информации. Итак, какие правила помогают нам противодействовать манипулятору:

1. Правило силы осознания. У каждого из нас свои «демоны в подвале». Жизненный опыт у каждого свой, каждый человек — «кузнецик собственного несчастья». Что-то в нас вложили еще в детстве, что-то мы прихватили по дороге в отрочество, что-то уже приобретено в битве за адаптацию ко взрослой жизни. Проведите самоаудит: на какие действия манипуляторов вы «ведетесь» чаще всего. Пока не разберетесь с проблемой, «струны» вашей личности все равно будут откликаться на манипулятивные «щипки». Нужен перечень тех триггеров, по отношению к которым вы наиболее уязвимы.

Для нас один из таких (есть у нас одна замечательная знакомая), когда в ответ на твою аргументацию звучит: *“А, ну мне все понятно. Раз я вас всех не устраиваю, то буду принимать свои решения”*. И после этого человек выходит из общения с чувством «оскорбленной невинности». Одна из редких ситуаций, когда нам сложно удержать свой мозг от непроизвольного эмоционального вибрирования. В качестве примера можно привести диалог главных героев из сериала «Менталист»:

— Ты думаешь, что манипулировал мной, чтобы я пошла с тобой, не так ли?

— Нет, я думаю, это ты манипулировала мной, чтобы я думал, что я манипулировал тобой, чтобы ты пошла со мной.

Еще одна иллюстрация к затронутой теме:

«Однажды старый индеец открыл своему внуку житейскую истину:

— *В каждом человеке идет борьба, очень похожая на борьбу двух волков. Один волк символизирует зло: зависть, ревность, сожаление, эгоизм, амбиции, ложь... Другой волк — добро: мир, любовь, надежду, истину, доброту, верность...*

Маленький индеец, тронутый до глубины души словами деда, на несколько мгновений задумался, а потом спросил:

— *А какой волк в конце побеждает?*

Старый индеец едва заметно улыбнулся:

— *Всегда побеждает тот волк, которого ты кормишь».*

2. Правило «веерной атаки». Оно заключается в том, что манипулятор редко в общении применяет только один манипулятивный прием. Обычно сразу идет серия. Это как в уличной драке — если тебя одновременно атакуют ладонью в нос, тут же продолжая то же движение локтем в челюсть и параллельно тяжелым ботинком под колено, то тебе все равно, куда пройдет удар, все равно будет болевой шок. Так и в коммуникации: любой пропущенный удар дезорганизует весь ход переговоров. Поэтому логично стоит задача выявить все попытки манипулятивной игры и противодействовать им всем. Это мы с вами в дальнейшем потренируем в практикумах.

3. Правило ментальной защиты. Для противодействия манипулированию необходимо установить «ментальную защиту», контролировать свои спонтанные эмоциональные реакции сознания

и просчитывать манипулятивные приемы оппонента. Получите удовлетворение от понимания, что вы осознали происходящую манипуляцию и не попались! Как говорится, «предупрежден — значит, вооружен».

Давайте теперь разберем конкретные возможные приемы перехвата одноактных манипуляций в переговорах. При этом помните, что универсальных приемов нет. Развитие технологичности нашего общения — это постоянно увеличивающееся количество приемов, которые вы осознали, отработали и попробовали в собственной практике. Но все равно останется мастерство общения: умение применить конкретный прием по отношению к конкретному человеку в конкретной ситуации для достижения поставленной цели. Итак, «пробежимся» по возможным приемам, которые мы подсмотрели в повседневной практике ведения переговоров.

Прием 1. «Предвосхищение». На старте встречи предупредите, что вы готовы к определенным манипулятивным действиям оппонента.

Пример

“Максим, я, конечно, понимаю, что у тебя прямой доступ к акционерам. И прекрасно знаю, как ты умеешь эмоционально закручивать гайки на переговорах. Мы сегодня как, опять разомнемся или сразу приступим к существу вопроса?”

Если вы правильно просчитали и у Максима это в самом деле любимые манипуляции, теперь ему их несколько сложнее применять в процессе общения с вами. А если он все-таки это сделает, всегда можно вернуться к началу и сказать: *“Мне казалось, что перед встречей мы договорились не использовать такие приемы”*.

Прием 2. «Обезразличивание». Всегда помните, что манипулятор давит на ваши чувства в попытке заставить сделать что-то в его интересах. Однако чувства — это реакции ВАШЕГО мозга и находятся внутри вас. Никто кроме вас не в состоянии их «переключать» вне вашего согласия.

*К крестьянину с видом крайнего возмущения подходит жена:
— Дорогой, ты знаешь, что наша соседка беременна?*

- Это ее проблемы...
- Но она утверждает, что беременна от тебя!
- Хм, это мои проблемы...
- А мне что делать?!
- Это твои проблемы...

Прием 3. «Колпак». Это жесткая тактика работы с манипуляцией, она заключается в умении вскрыть (как минимум назвать) ее прямо в ситуации переговоров.

Пример

Ведем переговоры с одной статусной российской организацией (госмонополия). Со мной в команде женщина, директор одного из направлений. Я с ней раньше на переговоры не ходил. Вижу, что первые минут десять со стороны оппонентов идут сплошь манипулятивные ходы. Моя коллега молча улыбается, что-то записывает в свой блокнот. Я думаю: “Ну вот, придется сейчас все назад отыгрывать!”. Когда партнеры немного ослабили напор, она разворачивает свой блокнот к оппонентам, показывает записи и говорит: “Вот этот, этот и этот приемы эффективны. Но только для слабых партнеров. Вы меня сразу сориентируйте, играть долго еще будем?”. Оппоненты переглядываются и реагируют: “Хм. Ладно, давай разговаривать нормально.”

Прием 4. «Удар навстречу». Переиграть манипулятора, используя правило зеркального поведения. Напоминаем, что часто в момент попытки воздействия манипулятор наиболее уязвим по такому же приему атаки. Это достаточно распространенный инструмент контрвливания. Заметьте, как этим приемом можно атаковать более сильную сторону в потенциальном конфликте, которая в конце фактически вынуждена занять оборонительную позицию.

Пример «Проверка на крепость»

На площадке обучения госслужащих в рамках национального проекта спикер столкнулся с ситуацией «проверки на прочность». Он приводил пример использования конкретной техники анти-токсичных коммуникаций, когда один из статусных слушателей внезапно прервал его и громко на всю аудиторию заявил, что приведенный пример — «это все ерунда!» и что если прямо сей-

час спикер не даст «правильный ответ» на его лично-профессиональную ситуацию, то все обучение можно поставить под очень большой вопрос. Попытка спикера договориться со слушателем о переносе консультации за пределы аудитории, где проходил мастер-класс, увенчалась провалом, и возбужденный участник, повысив градус своего «Я-сообщения», был близок к срыву обучения. Понимая это, преподаватель-коммуникатор сделал два шага по направлению к эмоциональному участнику, поднял руки вверх и громко задал вопрос: «Действительно ли приведенный пример и мастер-класс являются причиной такой реакции? Или у вас есть какие-то иные цели, которых вы бы хотели добиться подобным общением?».

Участник попытался обвинить преподавателя в манипуляции, в некомпетентности, в отсутствии опыта и т. д., но, обнаружив, что его крик вызвал лишь изумленные взгляды и осуждение других участников, быстро покинул аудиторию. Обучение продолжилось, а группа получила дополнительный пример того, как можно блокировать конфронтационное общение.

Прием 5. «Обнуление». Развить ход оппонента и довести его до абсурда или показать его неэффективность.

Анекдот в тему

Разгар перестройки. В абсолютно пустой магазин приходит покупатель, мрачно оглядывает голые полки и спрашивает у продавца:

— Н-да, у вас хоть хлеб-то есть?

— Конечно, есть!

— Что, и мясо есть?

— Да полно!

— И рыба?

— Все склады забиты!

— И икра?!

— Естественно!

— Ты что, издеваешься?!

— Ну, ты же первый начал...

Прием «обнуление» можно провести и в режиме демонстративного игнорирования действий партнера. Но при этом человек должен понять, что вы оцениваете его действия именно как

попытку манипулирования. К примеру, посмотрите ему в глаза с хитроватым «ленинским» прищуром и подержите паузу — пусть подергается.

Следующий пример не наш, подарили коллеги.

Проводится операция по вербовке одного из сотрудников английского посольства на территории нейтральной страны. Проведены предварительные мероприятия по сбору компромата. В итоге на организованной встрече перед человеком выкладывается пачка фотографий, где он не с одной, а аж с тремя женщинами. После этого, понятно, звучит фраза-намек: “Вы же не хотите, чтобы такие фото увидела ваша жена?”. Полученный ответ прямо в русле разбираемой тактики. Дипломат некоторое время рассматривает фотографии, затем ответная фраза:

— Блестящее качество съемки. Мои комплименты вашим специалистам. Кстати, а вы не могли бы мне вот эту и эту фотографии отдать? Наши в недоумении:

— Зачем?

Добивающая фраза:

— Знаете, у нас с женой подобных фото много висит в спальне. Кстати, очень способствует поддержанию тонуса. Спасибо, что заботитесь о моей потенции.

Провал вербовочной разработки. Занавес.

Важно:

Мы используем «обнуление», чтобы подчеркнуть, что в своем стремлении переиграть манипулятора следует вовремя остановиться: если не просто выровнять статус, но еще и подавить (есть в переговорах к этому повод), можно попасть в прессинг. Это тонкая граница.

Прием 6. «Запрос на мотив». Предложить вскрыть цели действия оппонента: «Ты в самом деле считаешь, что я здесь сейчас с тобой всплакну?»; «И какой неуправляемой реакции ты от меня ожидаешь?»; «Интересно, ты в самом деле рассчитывал, что я на это поведу?»». Хорошо также работает этот прием в том случае, когда манипулятор явно нарушает логичность своего высказывания. Тогда последовательно восстанавливаем цепочку аргументации и «хватаем за руку»: «Ты думал, я не контролирую логику нашего обсуждения вопроса?».

Пример. Из подслушанного диалога

— Бросай все! Надо немедленно ответить на это письмо, иначе мы столкнемся с большими проблемами в данном проекте!

— Ты в самом деле уверен, что если я сейчас не брошу все дела, в том числе и поставленные нашим руководством задачи, и в течение пяти минут не отвечу на это письмо, то этот проект и мир в целом рухнет? И как ты это можешь доказать?

Еще пример

«Пока что в процессе наших переговоров я понимаю, что Вы намерены воспользоваться результатом нашего взаимодействия, но не готовы за него заплатить».

Прием 7. «Последствия». Ужесточить позицию в переговорах и связать ее с манипулятивным ходом.

Пример

“Я был бы готов разговаривать с вами конструктивно, если бы не понял, что вы пытаетесь... Поэтому разговор будет строиться по-другому...”

Прием 8. «Повтор». Особенно хорошо работает против эмоциональной или информационной атаки.

Примеры:

“Возможно, я не очень понял Вашу эмоциональную речь. Поэтому попрошу Вас еще раз резюмировать самое главное”.

“Возможно, для меня с утра слишком много информации за один раз. Давай все разберем последовательно”.

И главное, оставайтесь в этом случае вежливым и корректным. Помните: демонстративная корректность — высшая степень королевского презрения.

Прием 9. «Фильтр оценки». Иногда манипулятивное высказывание звучит вполне логично, подается с учетом ваших интересов, но имеет скрытый подтекст. В данном случае имеете полное право поставить манипулятора в неловкое положение.

Пример

— Вы, не подумайте, что я хотел бы столкнуть Вас с нашим руководителем...

— Да нет, как раз именно так я и думаю!

Или: *“Вот как раз это Вы сейчас и делаете!”*. После этого чаще всего следует продолжать атаку: *“Почему Вы решили, что именно такой способ информирования позволит нам решить проблему?”*.

Прием 10. «Кавычки». Хороший **пример** из жизни. Посетитель входит в кабинет. При этом хозяин кабинета заранее предупрежден, что ему сейчас будут «капать на мозги» не по делу. Фраза начала разговора с его стороны: *“О, привет! Здорово, что ты пришел! А то с утра ходят одни недоумки с дурацкими предложениями. Ты-то с чем?”*. Кавычки поставлены. Занавес...

Прием 11. «Рационализация». Фиксируйте те критерии, которые представляются важными для вас в обсуждении конкретного вопроса, и постоянно обращайтесь именно к ним.

Исторический пример

О Бернарде Шоу рассказывают такую историю. К нему пришел человек, желавший купить права на экранизацию нескольких его произведений. Шоу твердо стоял на определенных условиях. Торгуясь, визитер пламенно произнес:

— Подумайте только! Тысячи людей познакомятся с Вашими замечательными произведениями!

— Вся беда в том, — ответил Шоу, — что Вы думаете об искусстве, а я — лишь о деньгах.

Прием 12. «Нет отклика». Один из любимых наших приемов. Прислушайтесь к своей реакции на действия человека. Не начинаете ли вы уговаривать себя, что вам это нужно? Если нет настоящего отклика, так и скажите. Откажитесь без объяснения причин. Людям часто ошибочно кажется, что обязательно надо аргументировать свои действия. Но вступить в дискуссию с манипулятором — это значит уступить ему.

Пример из уже ставшего хрестоматийным фильма «Собачье сердце»

- Купите несколько журналов в пользу детей Германии по полтиннику за штуку.
- Не хочу.
- Вы не сочувствуете детям Германии?
- Сочувствую.
- А, полтинника жалко!
- Не жалко.
- А почему же не покупаете?!
- Не хочу.

Нет отклика! — основа вашей защиты в большинстве случаев бытовой манипуляции вашим сознанием.

Прием 13. «Наведенная пауза». Как не вспомнить известное высказывание Томаса Джефферсона: «Когда вы рассержены, сосчитайте до десяти прежде, чем ответить; когда вы очень рассержены, считайте до ста».

Пауза не только дает возможность хотя бы на некоторое время отстраниться от ситуации, она дает нам возможность блокировать действия оппонента. Особенно хорошо работает с информационной и эмоциональной атаками, угрозами. Эмоциональный провокатор питается вашими встречными эмоциями. Когда вы не произносите слов, не даете ему «якорей», за которые он может цепляться, ему не с чем бороться. Теперь ему также надо делать какой-то рациональный ход, иначе он будет выглядеть странно. В этой технике важно занять свое сознание каким-то процессом, отвлекающим от содержания коммуникации. К примеру, начинайте считать количество букв «т» в его речи, рассматривайте, как он выражает свою экспрессию, как работает речь и тело, представьте его в каком-то необычном, лучше смешном виде, дайте себе установку, что это вы ему позволяете прокричаться для прочистки его нервной системы и т. д. Периодически этот прием хорошо работает.

Прием 14. «Сам-диалог». Это один из приемов игрового разрыва сценария манипулятора. В ответ на манипулятивный ход, который вы просчитали, вы демонстративно ведете диалог как бы

сам с собой: «Дайте подумать, интересно ли мне переключиться на манипулятивный стиль общения? Нет, наверно, неинтересно. Не буду реагировать. Вообще любопытно, удастся ли нам провести встречу в конструктивной манере?». Понятно, что тактика хорошо работает, если вы в равной или сильной переговорной позиции.

Прием 15. «Утрирование». Техника данного приема заключается в следующем: признать отчасти мнение партнера и, развивая его дальше, довести до абсурда.

Пример

— Напомнить с десяток Ваших промахов, чтобы Вы тут не раздувались от самомнения?

— Прوماхи действительно были. А почему только десяток? Можно и сотню, с документальным подтверждением по каждому эпизоду, и повесить на доску позора, чтобы всем неповадно было.

2.3. Сценарные (многоходовые) манипуляции

Если у вас нет мании преследования, это не значит, что за вами не следят.

Михаил Шаргин



В предыдущем разделе были разобраны одноактные манипуляции. Теперь предлагается разобраться с более сложными манипулятивными конструкциями. Что такое сценарные или многоходовые манипуляции? В этих манипулятивных сценариях не стоит задача ведения переговоров. В «сценарном» общении с человеком либо его загоняют в определенную роль, либо сознательно, с определенной целью проводят через ряд взаимосвязанных этапов, каждый из которых влияет на его психоэмоциональное состояние.

Подобных манипулятивных сценариев достаточно много, мы приведем всего несколько примеров. Совместно с вами, согласно всем

ролям или этапам сценариев, проанализируем алгоритм действий воздействующей стороны. Противодействие в данном случае только одно — понимать логику каждой роли, навязываемой вам, или каждого этапа, через который вас «ведут», и не дать той реакции, которую от вас ожидает манипулятор. Только так, попав в подобную ситуацию, вы сможете найти оптимальный способ выхода из нее.

Техника 1. Ролевая сценарная манипуляция **«Треугольник манипулятора»**. Это психологическая и социальная модель манипулятивного взаимодействия между людьми, предложенная Стивеном Карпманом. Автор описывает три привычные для многих людей психологические роли:



Жертва в сложившейся ситуации обозначает свою позицию пострадавшего из-за действий другой стороны. Жертва-бедолага всячески описывает себя несчастной, давит на жалость, ожидает, что ей будут оказывать содействие и давать преференции. Для этой цели ищет себе «спасателя». Жертва-воин находит «преследователя», «врага», которого обвинит в своих бедах и с которого будет требовать сатисфакции. Или против кого будет искать, с кем объединиться, по принципу «против кого дружим».

В пылу подобных обвинений жертва не замечает, что становится преследователем. Дело в том, что **«виноватый»** может и не знать, что назначен ответственным за несчастья жертвы. Но он ощущает себя объектом манипуляции и начинает защищаться. В его сознании он сам — жертва, а жертва-воин его преследует. Все еще больше усугубляется, если наша «жертва-бедолага» нашла-таки себе союзника — «спасателя», и они уже вдвоем начинают бороться против

назначенного «преследователя». Ну а если потенциальный «спасатель» отказывается помогать «жертве», он автоматически переводится в роль виноватого. Герои сами не замечают, как меняются ролями: «жертва» превращается в «спасателя», «спасатель» переключается на преследование или, пытаясь выйти из ситуации, сам оказывается «жертвой».

Манипуляция в том, что, как сказал транзакционный аналитик Клод Шнайдер: «...жертва на самом деле не так беспомощна, как себя чувствует; Спасатель на самом деле не помогает, а Преследователь на самом деле не имеет обоснованных претензий».

То есть участники манипуляций играют одну из трех ролей, навязывая партнерам невыгодную игру по правилам «треугольника Карпмана».

Пример

Присутствуя на одном из совещаний с региональным органом исполнительной власти, попали в ситуацию, когда руководитель совещания распределил роли «треугольника Карпмана» следующим образом: представитель РОИВ — «жертва-бедолага», руководитель центра компетенций — «палач/спасатель», губернатор — «палач».

Согласно распределенным ролям далее последовало следующее высказывание: “Если Вы, — обращаясь к одному из руководителей центра развития компетенций региона, — не выполните показатели по участникам национального проекта, Вы станете причиной получения мною выговора от губернатора региона. Я делаю все для того, чтобы Вам помочь, а Вы не цените мое участие. Почему я должна получать из-за вас «по шапке?»”.

Предложим примеры сценарных ролевых манипуляций, которые можно встретить в наших рабочих коллективах. Возможно, увидите что-то знакомое.

2.3.1. Сценарные манипуляции в организации (игры сотрудников и руководителей)

Стоит отметить, что манипулятивные сценарии часто сопряжены со скрытыми конфликтами и реализуются на фоне организационных изменений. Манипулятивный характер сценарии приобретают, когда явно не озвучивается цель либо у сотрудников слабый кредит доверия к инициатору изменений.

В таких ситуациях появляются люди, которые переживают за свой текущий статус, заранее ощущая себя «жертвами». И они начинают сопротивляться, явно либо скрыто препятствуя нововведениям, в которых видят угрозу своему статусу, значимым ресурсам, стабильности положения.

Манипулятивная игра «в неповиновение»

Суть игры. Пассивное или активное сопротивление руководству с целью нейтрализации одних и продвижения других сценариев.

Примеры. Если сотруднику не нравится то или иное изменение, он может демонстрировать признаки одной или нескольких поведенческих ролей:

«Пофигисты» будут делать «ничего», руководствуясь правилом «подождем, пока передумают». В такой игре сроки откладываются, принятие решений затягивается, используются ссылки на «более важные» задачи от «более статусных» партнеров. Некоторые из нас скажут, что часто так и бывает: не видя отклика у сотрудников, руководитель предпочтет «забыть» неудобную задачу без объяснений и официальной отмены. И если это «хоть раз» произошло, то по правилу «последствий» сотрудники будут каждую новую задачу проверять на «пофигизм».

«Абсурдисты» будут следовать «букве инструкции» и делать «ровно так, как сказал шеф». Понятно, что для новой задачи регламентов еще не придумали, что дает «абсурдисту» возможность мучить руководителя вопросами «на уточнение» до тех пор, пока тот сам не сделает желаемое. Есть еще «абсурдисты-энтузиасты», которые вкла-

дывают все силы и ресурсы в новую задачу, оправдывая этим то, что в других задачах «просто не успели».

«Особисты» (это не то, о чем вы, возможно, подумали) будут выторговывать себе особый статус по отношению к нововведению. Возможны апелляции к «здоровью», «выгоранию», «другим приоритетам» и т. п. В отличие от «пофигистов» и «абсурдистов» такие люди будут открыто заявлять о своей позиции, добиваясь от руководителя публичного подтверждения своей исключительности.

С каждым «неповиновцем» руководителю приходится работать индивидуально и в группе, поскольку в манипулятивных играх любая непубличная коммуникация становится объектом интерпретации. У руководителя может просто не хватать времени на «разъяснительную» работу, что дает «неповиновцам» шанс «уклониться». Помочь руководителю может содействие сознательных членов коллектива. Правда, есть риск еще одной игры.

Манипулятивная игра «в сопротивление неповиновению»

Суть игры. Выявление и борьба с оппонентами руководящего сценария с целью перетягивания на себя части властных полномочий.

Примеры. Представьте, что появляется человек, который берет на себя защиту действий руководства. Он разъясняет смысл нововведений, выводит на чистую воду «неповиновцев», помогает руководителю последовательно развивать его сценарий. Фактически, по манипулятивному треугольнику, он выступает «спасателем», выставляя себя «жертвой» и борясь с «палачами», которые «не понимают и не хотят понимать, какую сложную миссию реализует руководитель. «И хорошо, — скажете вы, — руководителю это на руку». Конечно, на руку, если «спасатель» согласовывает с руководством собственные действия. Если, взяв полномочия влиять «от имени и по поручению», он готов нести ответственность за последствия. Игры начинаются, когда «рупор руководства» начинает говорить от себя, использовать статус приближенного к руководству для реализации собственных интересов.

Если руководитель этому попустительствует, то фактически наделяет такого человека неформальным статусом «серого кардинала». Это создает перекося в статусах, в коллективе появляется «особист», защищенный от порицаний со стороны шефа.

Если же руководитель видит такую игру, он может поставить «союзника» перед выбором — или прими обязанности, или сложи неофициальные полномочия. Кто-то согласится на позицию «зама» — и это будет карьерный рост. А кто-то откажется (не любит манипулятор ответственности) и сыграет в «обиженную жертву», которая пойдет виниться к коллективу. Теперь сотрудники становятся «спасателями», а шеф назначается «палачом»: «Я-то думал, он «хороший», а вы были правы — он «нехороший». Я заблуждался, извините, я осознал и готов исправиться». Узнаете манипуляцию «смена статуса»?

Заметьте, что дальше. Манипулятору в борьбе за статус сидеть в «жертвах» невыгодно. Поэтому он делает «рокировку», например, так: «Я готов помочь вам против притеснений «палача». И поскольку я долгое время провел рядом с ним, я лучше многих знаю, как с ним «бороться». И через некоторое время он уже возглавляет «неповиновенцев» в их борьбе, получая опять-таки высокий статус в группе.

Дальше начинает разворачиваться следующая игра.

Манипулятивная игра «в коалиции»

Суть игры. Вовлечение в свой сценарий множества игроков в обмен на право действовать от их имени.

Пример. В процессе укрупнения субъектов государственного управления предстояло оптимизировать численный состав сотрудников администраций объединенных территорий. Руководитель одного из департаментов ИТ вышел с заявлением, которое подписали почти 60% сотрудников его администраций. В этом заявлении обстоятельно и системно были перечислены сложности, с которыми неизбежно столкнутся в своем профессиональном взаимодействии сотрудники при слиянии двух ИТ-инфраструктур (манипуля-

ции «угроза будущего» и «апелляция к авторитету»). Предложений озвучено не было. Но число подписей не предполагало игнорирования. Руководство предпринимает усилия, чтобы «закреть» узкие места при слиянии. Лидер «коалиции» для руководства демонстрирует свою включенность и способность «держаться под контролем напряжение в группе». Для группы успех хороших решений приписывает себе. А если принимаются решения не в пользу сотрудников, наготове фраза: «Я за вас боролся, но вот они...». В любом случае «лидер» на коне и набирает «очки» в глазах руководства на случай сокращения штата.

Почему в такой игре руководителю сложно противостоять? Потому что собственного объема влияния может не хватать, такая, пусть даже и «кривая», поддержка все равно нужна.

Вы спросите: почему же сотрудники включаются в эту игру? Мы ответим, что они играют не в эту игру, в этой игре они подыгрывают «лидеру», а игра у них своя.

Манипулятивная игра «с использованием покровителей»

Суть игры. Реализация своих интересов в сценарии более сильного игрока: оказание поддержки в обмен на защиту своих интересов.

Не у каждого сотрудника достаточно экспертного веса и авторитета, чтобы играть самостоятельную игру. Иногда им просто «лень» действовать, чтобы доказывать свою включенность и полезность. Но сохранить для себя привычный уклад действий, обстановку и окружение ой как хочется. Вот они и делают ставку на того, кто при их пассивной поддержке «готов шумнуть за справедливость». По сути, они используют активного лидера как таран, который пойдет в разведку, заставит руководство проявить четкость или слабость своих намерений. На его примере они поймут, как действовать им. А если они «в меру» будут его поддерживать, то в случае успеха он возьмет их с собой в «новое завтра» — ведь там ему также понадобится «коалиция».

Манипулятивная игра «в противостояние функциональных и линейных руководителей»

Суть игры. Завоевание авторитета на противостоянии при принятии управленческих решений.

Пример. Руководство ставит внеочередную задачу, связанную со снегопадом в мае. К этой задаче должны быть подключены руководители служб, у которых на постоянной основе есть определенные ресурсы — люди, техника, связи и пр. Но кто-то ОДИН может взять на себя курирование этой задачи. Должен появиться «начштаб» (в межфункциональных задачах это руководитель проекта). При принятии решений о выделении ресурсов возникают конфликты. Причем все участники знают, что ресурсы выделены будут, что задача будет решена, но дебатов и криков будет много! В таких «обсуждениях» можно наблюдать и «интерпретацию» (вы только о себе и думаете), и «довод к городовому» (как руководство решит, так и сделаем), и «смену статуса» (я человек маленький, меня можно и подвинуть). Солирует в этом «хоре» «эмоциональная атака» (довод слаб — повысьте голос). Зачем?

У каждого участника этой игры много целей, и все они связаны со статусом.

Линейный руководитель будет бороться за каждый ресурс, чтобы показать руководству и своим сотрудникам, что с ним надо считаться, что его не так легко уговорить.

«Начштаба» будет настаивать на своем, чтобы показать руководству, что он умеет решать сложные задачи на стыке интересов разных функций. Руководство вынуждено все это терпеть, чтобы не свалиться в ручное управление и предупредить «абсурдизм», «пофигизм» и прочий «особизм».

Интересный эффект у таких игр: участники используют трибуну напряженных коммуникаций, чтобы проговорить те конфликты, которые в «штатном» режиме замалчиваются, откладываются, представляются незначительными и пр. Внимательный руководитель не только видит, как проявляются люди в проблемной ситуации, но и выявляет «узкие» места, чтобы по «горячим следам» эмоциональных разборок обосновать и ввести новые правила. Хоть такая, да польза...

2.3.2. Сценарные манипуляции в переговорах

Вам будут предложены примеры классических сценарных манипуляций, выходящие за область переговоров в системе госслужбы. Это сделано сознательно, чтобы расширить ваше восприятие подобных ситуаций, научить быть более защищенными от них.

Подчеркнем еще раз, что в сценарной манипуляции человека в процессе общения проводят через ряд заранее запланированных этапов. На каждом этапе есть задача получения от объекта разработки определенных эмоционально-поведенческих реакций. Как только реакция получена — сразу начинается следующий этап. При этом, согласно правилу манипулятивного воздействия, у человека должно остаться ощущение, что с ним просто общаются. Предлагаем несколько примеров подобных сценарных манипуляций.

Сценарная манипуляция 1. «Слом психологического сопротивления»

Общая цель методики: заблокировать сопротивление человека, спровоцировав его на действия в интересах манипулятора.

Вводный комментарий: не стоит «кивать» на силовые структуры — такой сценарий реализуется и в коммерческих переговорах, и в статусных переговорах, и во внутренних коммуникациях. Для читателей будут обозначены действия, их цели и поведенческие индикаторы на каждом этапе этого манипулятивного сценария для силовых и для коммерческих переговоров.

Этап 1. «Псевдопобеда»

Действия: человека вовлекают в спокойный диалог, усиливается его чувство комфорта и защищенности. За счет позитивного описания ситуации происходит усиление чувства контроля событий с его стороны. «Мы Вас просто так пригласили, в общем-то, поговорить. Ваша помощь будет нам очень нужна, естественно, как свидетеля...». На этом же этапе идет усиленное подкрепление самооценки: комплименты, поощрительное общение и прочее-прочее. Но уже

сейчас устанавливается связь между человеком и неким событием (или персоной), которое впоследствии получит негативную оценку.

Если это коммерческие переговоры, тексты будут примерно такими: *«У Вас лучшее предложение! Bravo! Скажите Вашему руководству, что мы будем работать долго! Контракт, несомненно, Ваш!»*. В этот момент человека подвигают к тому, чтобы он поделился победой, чтобы он уже сказал: *«Все, мы договорились (я их сделал!)»*. Если это произойдет, он станет эмоционально зависимым перед другими за свое обещание.

Цель этапа достаточно прозрачна: снизить психологическую защищенность человека, его контроль за происходящим, но при этом втянуть в последующее действие.

Если на первом этапе не почувствовать игры, наступает...

Этап 2. «Эмоциональная атака»

Действия: резкая смена стиля общения и статуса партнера (если человек уже признался в чем-то — переход мгновенный).

Общий девиз: *«Все бы хорошо, если бы НЕ...»*. Идет работа с неясной информацией (негативная интрига). У человека «разогревают» тревожность, он начинает, грубо говоря, нервничать, «дергаться».

Если это коммерческие переговоры, ситуация аналогичная. Только что с вами общались как с другом, товарищем и братом, а теперь говорят: *«Да-а, а ты меня подставил!»*. На этом же этапе часто начинается управление интригой — нам не сообщают факт, а раскручивают чувство вины: *«Я к тебе, как к другу... Знаешь, как меня вчера на совещании из-за за тебя прессовали? Порвали на кусочки буквально! Я-то тебе доверял, а ты что мне подsunул? Я думал, у вас качественные условия»*.

Если это силовая структура: *«Похоже, ты попал! Это событие (эта персона) связано с серьезными проблемами. Тебе статью сразу назвать или сам догадаешься? Молодец, что хоть сам признался»*. Все то же самое, только другими методами.

Цель этапа: поддержать человека в тревожном состоянии достаточно долго (как скаковую лошадь на старте), вовлечь в оправдание и защиту, вынудить искать помощь и способы решения проблемы.

Пример

Производитель «сладкой» продукции делал поставки в Большую (федеральную) и Малую (три крупных региона) торговые сети. После объединения двух этих сетей категорийный менеджер (КМ), который курировал взаимодействие с Производителем, вышел на контакт с менеджером по продажам (МП). Он выразил восхищение качеством работы МП с Малой сетью и добился признания МП своих скромных заслуг в деле продвижения продукции в самых разных каналах продаж (1-й этап). После чего перешел в атаку: «Разобравшись в ситуации, я выяснил, что ты все это время меня обманывал: ты говорил, что работаешь с Большой сетью на самых выгодных условиях, а по факту у Малой сети условия лучше в разы. Ты понимаешь, как я теперь выгляжу в глазах руководства? Меня сегодня буквально размазали. Прозвучало предложение снять меня с этого направления за профнепригодность, потому что я отношусь к поставщикам с излишним доверием. В общем, готовься знакомиться с новым КМ».

Этап 3. «Механизм»

Действия: представитель воздействующей стороны демонстративно выходит из переговоров, но обозначает при этом порядок действий, который ожидает человека. Идет очень быстрая, логично обоснованная атака через угрозу будущего: выдается новая информация, предъявляется набор фактов и критериев, обосновывающих негативные последствия.

Общий девиз: «Все бы хорошо, но... будет все плохо». При этом презентуется алгоритм действий, в котором адресат влияния разбирается меньше, чем другая сторона.

Пример

Начало 90-х годов, когда важность получения контрактов и денег для многих российских предприятий становится вопросом выживания. Представитель немецкой компании приезжает на россий-

ский деревообрабатывающий завод. Тема встречи — участие завода в тендере на выпуск пивных столиков для Oktoberfest (пивной фестиваль в Германии). В принципе, товар одноразовый: эти столики пускают во вторичную переработку после мероприятия.

К приезду «высокого гостя» несколько мастеров-краснодеревщиков вручную изготавливают образец такого столика. Понимаете, сколько сил было затрачено! Немца встречают, как положено, в надежде, что радушный прием подтолкнет его к «правильному» принятию решения. После этого предлагают посмотреть на образец. Представитель немецкой компании долго ходит вокруг столика, ничего не говоря. Затем достает три шарика: деревянный, металлический и пластмассовый. Кладет их на стол. Замеряет расстояние, на которое они откатились друг от друга, и помечает его в своем блокноте. Затем ставит на стол стакан воды и замеряет отклонение ее уровня, также помечая это в блокноте. Затем делает еще несколько таких же несложных измерений. А дальше звучит его «вердикт»: «Господа, ваше изделие не прошло уже пять параметров оценки по нашей системе качества для этой категории продукции. Если я буду измерять дальше и результаты окажутся такими же отрицательными, то вам не только с нами нельзя будет работать. У вас в принципе будут трудности с выходом на наш рынок. Поскольку мы обязаны предоставить общественности информацию о качестве предлагаемой нам продукции».

На основании такого заключения далее производится прессинг по условиям поставки. Результат — существенное падение в цене не в пользу завода.

Подобный же ход — описание неотвратимости последствий — применяется и в коммуникации представителей силовых структур: «Я думаю, что если тебе повезет, то 7 лет. Не повезет — скажи внукам, пускай помнят тебя хорошим человеком. Ты же понимаешь, закон есть закон. А в нем твой срок прописан точно».

При этом человек, который воздействует, психологически выводит себя из пространства переговоров, исключая возможность влияния на его позицию, например: «Со мной общаться не надо, я здесь уже не участвую. Все, меня-то что убеждаешь? Есть объективные критерии...». Даже сильный человек, который был готов держать удар и обороняться, будет чувствовать себя тревожно, когда ему говорят: «А не с кем тебе решать проблему! Есть уже наступившие объектив-

ные последствия твоих действий. Меня здесь нет!». Дайте себе отчет об ощущениях и энергии человека, которым так манипулируют.

Цель этапа: создание у объекта воздействия активного поискового поведения, лихорадочного размышления о том, как с меньшими потерями выйти из ситуации. По невербальным сигналам (тело, мимика, глаза) видно, что человек начинает метаться. Очень часто на этом этапе берут паузу в коммуникации. Если силовая структура, то «*посиди и подумай, пару дней имеем право держать*». Если это бизнес-переговоры, то «*ну, ты подумай, позвони нам как-нибудь потом — сейчас не время, попадешь под каток*». Все это просто для того, чтобы еще потянуть паузу!

Этап 4. «Соломинка»

Действия: название этапа говорит само за себя. Что предлагается человеку? Безэмоциональное, без гарантий, не уговаривая — предложение «помощи»: «*Слушай, поскольку у нас есть какие-то отношения, я тебе этого не советую. Все равно ситуация патовая, будешь делать вот это. Если хочешь. Хотя, я думаю, это все равно не факт, что поможет...*».

Заметьте, предложение помощи как бы бросают с барского плеча. Важно, чтобы человек не успел просчитать своего сценария и был готов искать союзника.

Цель: получить вопрос типа «*что же теперь делать?*»; «*а может, там есть какие-то варианты?*»; «*может, давайте с вами как-то иначе?*»; «*чего уж сразу так об этом?!*». Вот это и называется «схватил соломинку».

Этап 5. «Колпак»

Действия: на этом этапе начинается прямой диктат действий, но всегда при смещении ответственности: «*Ну, молодец! Раз ты так решил...*», а дальше: «*Садись и пиши!*»; «*Хорошо, раз ты думаешь, что это правильно, тогда звони шефу*».

Это одна из многих сценарных методик. Она классическая, в жизни встречается постоянно. Мы не предлагаем этим пользоваться, но просим вас быть начеку, отслеживая, с *вами* ведут переговоры или *вас* ведут в сценарную коммуникацию.

Если мы попали в такой сценарий, в определенный момент надо начинать перехватывать управление. В этом поможет понимание этапов сценария. На первом этапе его можно еще не допустить, на втором — еще можно прервать. Будьте бдительны. Помните, что согласно универсальному правилу, «не в том проблема, чтобы выйти из-под прицела снайперской винтовки, проблема — в него не попасть».

Сценарная манипуляция 2. «Таймшер¹»

Технология «жесткой продажи» — одна из достаточно распространенных форм сценарных манипуляций. В ней также сознание человека проводят через ряд взаимосвязанных этапов.

Этап 1. «Крючок контакта»

Супружеская пара приехала на курорт и прогуливается по набережной. Еще не загорели, значит приехали недавно и пока наслаждаются своей ролью отдыхающих. Несколько раз подряд к ним подходят несколько человек, с виду прилично одетых, и предлагают просто сыграть: стереть поле на карточке. Если выиграют оба, то их ожидает значимый приз.

Цели этапа: снятие противодействия общению с агентами, выбор наиболее приличного из них, втягивание в игру, диагностика ролей «пессимист — оптимист» в этой паре.

Этап 2. «Неожиданный выигрыш»

«Пессимист» трет вторую карточку. Агент смотрит на результаты его труда, на лице — неподдельный восторг. Он с энтузиазмом подпрыгивает на месте, обозначая жестами: «Такой большой выиг-

¹ Таймшер — право пользования апартаментами в курортных местах определенное время в году (обычно одна или две недели).

рыш! Я получу воо-о-о-т такие комиссионные!". Естественно, пара обменивается взглядами: если агент так радуется комиссионным, то каким же должен быть сам выигрыш? Эта сцена напоминает широко раздвинутые пальцы рыбака, показывающие размер глаза пойманной им рыбы, которому товарищи, уберегая от непомерного вранья, связали руки. Но на нашу пару это все же производит впечатление. Агент объясняет, что «пессимист» выиграл двухнедельный семейный отдых в пятизвездочном отеле в экзотической стране.

Цель этапа: создать интригу, вызвать желание не упустить шанс и потратить для этого ресурс своего времени.

Этап 3. «К Санте за подарками»

«Пессимист» вспоминает о своем пессимизме и с ноткой недоверия интересуется: "Ну а каким же образом можно этот выигрыш получить?". Агент отвечает с интонацией заученного текста, демонстрирующей повторяемость и заурядность случаев реального получения выигрыша:

- *Я вас сейчас посажу на такси;*
- *не волнуйтесь, я поеду в такси вместе с вами, вам платить не придется;*
- *привезу вас в отель — это недалеко;*
- *там надо принять участие в презентации;*
- *не меньше сорока минут — таково условие получения выигрыша;*
- *потом оформите и получите выигрыш;*
- *после этого вас на такси отвезут обратно, в то место, куда вы пожелаете.*

Четко продуманная и отработанная до блеска технология всегда производит впечатление и вызывает доверие.

Пара озадаченно переглядывается, а агент уже эмоционально, с нормальной человеческой интонацией, от себя, по-дружески добавляет: "А я буду вас ждать здесь, на этом самом месте, — и для убедительности топает пару раз ногой по конкретному месту на тротуаре. — Как сорок минут пройдет, сразу забирайте выигрыш. Они там вам будут предлагать купить таймшер, так вы не покупайте! Не хотите — не покупайте! Побудьте на презентации, и все. А если

вас там будут задерживать, — меня там с вами не будет, у меня здесь работа — то вы скажите, что вас ждут друзья, что у вас назначена встреча и вы не можете задержаться”.

Пара переглядывается: повезло им с агентом, думает об их интересах. Едва ли они догадываются, что все это — с начала до конца — продуманная технология, где есть творческие импровизации, но нет случайностей. Что агент не случайно предлагает ту или иную карточку, а прекрасно знает, где какой выигрыш. Агент подзывает весьма respectable такси. Все садятся в машину.

Цель этапа: усиление интриги, начало управления действиями «объектов» в преддверии решения.

Этап 4. «Вовлечение»

Такси подъезжает к впечатляющему отелю, агент заводит их в просторный приятно прохладный холл и сдает «с рук на руки» другому агенту, а сам намеревается уйти.

— *Ой, постойте, а Вы куда?!* — пытается удержать его пара.

— *А у меня работа на улице!* — спокойно отвечает первый агент и исчезает.

Новый агент приветливо знакомится, сажает пару на небольшой мягкий диван, ставит перед каждым по бокалу с соком и, сославшись на сиюминутную занятость, исчезает тоже. Исчезает он минут на 10–15, с тем, чтобы добиться следующих **целей этапа:**

- ◆ Пара имела возможность осмотреться, почувствовать неторопливость происходящего.
- ◆ Благодаря шикарным интерьерам пара приобщилась к более высокому качеству жизни, почувствовала себя как бы на пороге новых и прекрасных жизненных возможностей.
- ◆ Пара имела возможность обсудить свою новую роль людей, пришедших на серьезную презентацию в приличное общество.
- ◆ Ослаб образ предыдущего агента и убедительность его слов на фоне более серьезных и respectable представителей фирмы, которые работают не на улице.
- ◆ Пара выработала стратегию сопротивления покупке и распределила роли между собой.

Последнее важно, потому что можно догадаться, какую стратегию пара выбирает. Технология продажи именно на эту стратегию и рассчитана, так пусть же ее они и выберут!

Наконец, появляется ушедший агент и неторопливо рассказывает историю возникновения таймшера. Время идет, а рассказу агента конца и края не видно. «Пессимист», выбрав удобный момент, напоминает о мнимых друзьях. Агент на это реагирует спокойно и темп своего повествования не убыстряет:

«Вы же должны получить полное представление. Таймшер — это серьезная инвестиция в недвижимость».

«Пессимист», с одной стороны, чувствует облегчение — успел свою ложь вставить, но, с другой стороны, лгать в такой ситуации он не привык, чувствует определенный дискомфорт и некоторую вину перед агентом. Это чувство вины подвигает его на то, чтобы всерьез играть роль потенциального покупателя таймшера и этим загладить вину перед таким интеллигентным и с виду очень порядочным и дружелюбным агентом, добросовестно выполняющим свои обязанности. А это как раз и требуется!

Агент продолжает:

— *Ну, может быть, вы хотите взглянуть на апартаменты, как это выглядит в реальности?*

Из любопытства и полагая, что это приблизит окончание всей процедуры, пара соглашается.

— *А со сколькими спальнями апартаменты вас интересуют?*

— *С двумя.*

Агент ведет показывать апартаменты. По дороге он говорит:

— *Может быть, взглянете на односпальный вариант?*

— *Зачем же? Нас ведь интересует двухспальный!*

— *А вы все-таки взгляните. Просто для сравнения. Тем более что он по пути.*

В результате пара осматривает различные варианты: от двухкомнатных до пятикомнатных пентхаусов. Разумеется, все прекрасно. И правда, в глубине души возникает желание этими апартаментами пользоваться. По мере того, как пара входит в очередные апартаменты, другая пара выходит, что производит впечатление бойкой

торговли. Потенциальных покупателей именно с этим расчетом и водят по одному и тому же маршруту.

— Ну как, нравится?

— Да, нравится, а сколько стоит?

— Вам они правда нравятся?

— Нравятся, а сколько все-таки стоят?

— О цене потом, вы сначала определитесь, хотели бы вы именно такими апартаментами пользоваться во время отпуска?

Сорок минут давным-давно прошли, но когда «пессимист» тактично поднимает эту тему, агент даже немного сердится: “Моя обязанность ознакомить вас с предложением со всех сторон! Агенты на улице — они нарочно говорят про сорок минут, чтобы заманить клиентов, нам за них отвечать трудно. Сами понимаете, что сорок минут — совершенно несерьезно для такой серьезной покупки!”.

Этап 5. «Осада»

Агент ведет их в зал, где за столиками сидят такие же пары с агентами. Он спрашивает, какой из напитков им принести, и вновь удаляется. Пара беспрепятственно обсуждает увиденное и делает различные предположения о возможной стоимости понравившихся им апартаментов. Показ нескольких вариантов побуждает хотя бы к платоническому, но все-таки сравнению и выбору.

Агент возвращается с заказанными напитками и ведет разговор теперь уже более неформально: рассказывает о себе, сам выслушивает, возвращается к преимуществам таймшера и показанных апартаментов.

Пара обращает внимание на то, что в зале каждые 5–7 минут громко произносится чье-то имя, приподнимается кто-то из присутствующих, вспыхивают негромкие аплодисменты. Агент, не поворачивая головы и не прерывая повествование, тоже каждый раз заученно аплодирует: “Это поздравляют того, кто сделал удачную покупку!”.

Цели этапа:

- ◆ Приобщение к роли «Имеющие возможность сделать удачную покупку».

- ◆ Установка дружеских человеческих отношений так, что пара смутно начинает ощущать, что просто по-человечески непорядочно поступит, если без достаточно убедительных оснований откажется от покупки.
- ◆ Формирование моральных обязательств не отказываться от покупки без убедительных для агента оснований.

В конце обсуждения вариантов «пессимист» уже довольно настойчиво интересуется ценой.

— *Цену у нас сообщает менеджер. Если вам действительно понравились апартаменты и интересует цена, я его сейчас приглашу!*

Агент вновь удаляется. «Оптимист» с некоторой тревогой смотрит на «пессимиста».

Появляется уверенный в себе и решительный менеджер: *“Вы решили сделать покупку, и теперь дело только за ценой, не правда ли?”* — весело утверждает он, доставая бумагу и авторучку.

Это не совсем так, но «пессимист» решает не мелочиться и не возражает. Менеджер рисует на бумаге цену и спрашивает:

— *Подойдет?*

Цена кажется непомерно высокой. Дистанцироваться от нежелательной сделки относительно легко до тех пор, пока вы не начали всерьез интересоваться ценой.

Этап 6. «Активная атака»

Менеджер испытующе смотрит на клиента и делит цену пополам.

— *Ну а теперь как? Как вы чувствуете, эта покупка вам по средствам? А то, может быть, мы вообще тут зря сидим?!*

В развитие своего аргумента менеджер покрывает лист бумаги вычислениями, доказывающими, что при оговоренной цене отдых с использованием таймшера обходится заметно дешевле, чем если просто останавливаться в отеле такого же класса. Скорость записей призвана показать профессионализм подхода к экономии денежных средств и вызвать доверие к выгодности сделки. При этом сравнение идет с наименее выгодным для клиента вариантом, когда человек с улицы приходит в отель и тотчас желает поселиться. Затем менеджер начинает рисовать цифры, отражающие

рост цен на недвижимость в мире и в курортных зонах в частности, от чего сделка выглядит еще более привлекательной. Правда, при этом потенциальным клиентам не сообщается ряд существенных обстоятельств:

- ◆ что таймшер вообще не является недвижимостью;
- ◆ об утраченных процентах на замороженный в таймшере капитал;
- ◆ о том, что банки не принимают таймшер в качестве залога;
- ◆ что продать таймшер крайне сложно.

«Пессимист» глубоко задумывается. Менеджер тактично умолкает, понимая, что начался реальный процесс принятия решения о покупке. И в процессе размышления собеседника вдруг менеджера словно озаряет. Он вскакивает и произносит нечто невнятное:

— *Подождите-ка, кажется, если уже не использовали... я к старшему менеджеру!*

После этого он стремительно исчезает. Пара переглядывается в легком, но все же заинтересованном недоумении. Менеджер возвращается и поясняет:

— *Возможно, осталась еще одна неиспользованная скидка — нам одну такую выделяют раз в полгода... Сейчас подойдет старший менеджер... Если повезет...*

Теперь, застыв в ожидании, молчат все трое. Это ожидание втроем объединяет. Для «пессимиста» это еще и шанс упростить процесс принятия решения — ведь если этой еще одной скидки не будет, значит — не судьба! И отрицательное решение получится само собой.

Цели этапа:

- ◆ Втягивание в активное обсуждение, создающее ощущение процесса покупки.
- ◆ Размышление над стоимостью владения.
- ◆ Снижение сопротивления самому факту владения.

Этап 7. «Подсечка»

Быстро приближается сердитый и ужасно занятой старший менеджер с очками на кончике носа и с какими-то развевающимися факсами в руках:

“Кто тут покупатель?!” — громко спрашивает он, обводя глазами всех троих в поисках негодяя, оторвавшего его от великих дел. За стол он даже не присаживается, а лишь нависает над ним.

«Пессимист» неуверенно обозначает себя как покупателя.

— *Значит, так! Осталась еще одна скидка — в тысячу долларов! Берегите-нет?!*

Старший менеджер буравит взглядом «пессимиста».

В сомнительных ситуациях, когда вам абсолютно нечего противопоставить логике и натиску продавца, простое слово «нет» является наилучшим аргументом, обеспечивающим стопроцентную защиту.

Последний штрих. «Пессимист» чувствует, что сказать «да» значительно проще, чем «нет». Если старший менеджер слышит «нет», он тут же молча разворачивается и решительно уходит (ждать вызова к очередному столику).

Разумеется, есть люди, которые таймшер покупают. Есть среди них и те, кто просто не выдержал психологического давления.

Продажа таймшера является типичным приемом жесткой продажи, и это имеет эквивалент в русском жаргоне, теперь уже несколько устаревший: «втюхивание». Эквивалент неточен, поскольку отражает лишь этическую установку продавца, а не технологию. При этом испанское правительство за деятельность фирм, предлагающих таймшер, никакой ответственности не несет. В русском варианте этого предупреждения не было.

Сценарная манипуляция 3. «Агент влияния»

Данная сценарная манипуляция направлена на скрытое управление человеком через оказание значимой услуги. В данном случае для манипулятора крючком становится какое-то скрытое желание объекта влияния. Для него важно выявить, где у человека есть энергия неудовлетворенных потребностей, что он хочет, но по каким-то, чаще ценностным, моментам не может себе позволить.

Этап 1. «Фиксация»

Манипулятор внимательно наблюдает за поведением и эмоциональным состоянием человека. В этом плане просим вернуться к методам полевой диагностики людей в переговорах. Именно они здесь работают в первую очередь. Манипулятору необходимо обнаружить и зафиксировать какое-то «зажатое» желание человека, скрываемую потребность. В общем, где у объекта влияния есть энергия, которую можно направить в нужное русло.

После этого необходимо заставить его об этом говорить. Как только человек начинает говорить и обсуждать, его энергия сопротивления уменьшается. Если желание спорное (ценностно-конфликтное для человека), необходимо усилить его правоту, развернуть ситуацию под другим углом зрения. В этой интерпретации важно показать право человека на это желание, вшить позитивное видение.

Ремарка в тему: как-то раз один из авторов книги общался с известным юристом-международником, и тот произнес замечательную фразу: *“Я настоящим юристом стал только через несколько лет активной практики и после того, как осознал, что фактов в этом мире не существует. Все зависит от того, как ты их разворачиваешь в сознании людей”*. Так и в рассматриваемой нами манипулятивной методике идет правильное разворачивание фактов в нужную для манипулятора сторону.

Цели этапа: на этом этапе продолжается втягивание объекта влияния в активный диалог. В его процессе звучит предложение себя в качестве поддерживающего собеседника. Манипулятору важно заставить человека признаться в своих желаниях, устремлениях, намерениях и установить поддерживающий эмоциональный контакт.

Этап 2. «Усиление»

На этом этапе необходимо оправдать возможные действия человека, усилить его правоту в получении желаемого. Манипулятор обрабатывает первичное сопротивление и разогревает желание

действовать в направлении достижения поставленной цели. Для этого он может описать прецеденты, когда такие действия имели успех без отрицательных последствий, сослаться на свой опыт или мнение авторитетных людей.

Цели этапа: уменьшение сопротивления, разогрев готовности действовать, поставить позитивный якорь на возможности достижения цели.

Этап 3. «Помощь»

Усилить свою экспертную позицию в данном вопросе и предложить помощь. Естественно, что она предлагается бескорыстно. Часто связывается с позитивной оценкой человека: «Вижу, как Вы мучаетесь, понимаю, что Вы искренний, добрый человек. Чисто по-человечески хочется Вам помочь». Подчеркивание бескорыстности — очень важное правило данного этапа. Оно работает на создание у человека чувства безопасности, убирает фильтр критического анализа происходящих событий. Кстати, с точки зрения предупреждения манипуляции всегда настораживайтесь, когда ваш собеседник подчеркнуто бескорыстно что-то предлагает.

Цели этапа: усиление личного контакта с объектом влияния, установление его первичной зависимости от авторитета другого человека. Разогрев готовности получить совет или помощь в решении задачи. Формирование готовности к некритическому принятию советов со стороны манипулятора.

Этап 4. «Ведение»

Руководство человеком, совместный анализ путей достижения цели, некритическое получение им информации, установление максимально доверительных отношений.

Цели этапа: использование человека в своих целях при условии высокой степени доверия и хороших личных отношений. «Агент влияния» всегда раскручивается «втемную». Его используют как канал информирования нужных лиц или как «пешку» в своей игре.

Метафора «Понимание последствий», или Пицца для размышления манипуляторам-любителям



Индейка говорила с быком.

*— Я с детства мечтаю забраться на вершину дерева, —
вздыхала она, — но у меня так мало сил...*

*— Почему бы тебе не поклевать мой помет? — отвечал бык. — В нем
много питательных веществ.*

*Было, конечно, не очень комфортно питаться чужим дерьмом,
но чего не сделаешь ради высокой цели достижения. Индейка
склевала кучку помета, и это действительно дало ей достаточно
сил, чтобы забраться на нижнюю ветку дерева. На следующий
день, съев еще, она достигла второй ветки. Наконец, на четвертый
день индейка гордо сидела на вершине. Там ее заметил фермер
и сбил выстрелом из ружья.*

*Мораль истории: манипуляции с дерьмом могут помочь вам
забраться на вершину, но не удержат вас там.*

2.4. Вместо завершения. Практикум перехвата управления манипулятивными провокациями

Как интересно наблюдать за тем, кто мнит себя кукловодом, но упускает момент, когда, оказавшись на сцене — один, в ярком свете рампы, в припадке самолюбования — не замечает, что бывшие марионетки давно уже тихонечко сидят в зрительном зале...

Мариша Лебедева

Завершаем тот практикум, в котором мы вам предлагали поучаствовать в самом начале. Теперь вы снабжены достаточным количеством информации и приемов, чтобы с легкостью решить предложенные примеры.

Ситуация № 1. Ваша организация (департамент, структура) ведет сложные переговоры с внешним партнером в рамках выполнения очень важного регионального или городского проекта. Выполнение задач на контроле «на самом верху». И при очень хорошем старте проекта пошли «пробуксовки» на уровне сотрудников — исполнителей ниже вас по рангу. Причем эти проблемы возникают как на уровне вашей команды сотрудников, так и на уровне команды партнера. Вы понимаете, что необходимо подключиться к анализу деталей взаимодействия. Для уточнения текущей ситуации реализации проекта договариваетесь о встрече с равным вам по статусу представителем партнера. И этот человек начинает переговоры следующей фразой:

«Знаете, мне приятно обсудить этот вопрос именно с Вами (1). Надеюсь, что увижу, наконец, профессиональный подход к решению вопросов. К сожалению, переговоры с членами вашей команды мне не кажутся эффективными (2). С Вами мы точно можем взаимовыгодно договориться сейчас и на будущее (3), и думаю, что это Вас существенно выделит в глазах руководства (4)».

Предполагаем, что вы выделили следующие манипуляции: апелляция к авторитету (4), клин (2), псевдодоговор (3), лесть (1).

Где манипуляция? Партнер приподнял ваш статус (лесть), принизил статус вашей команды (клин). Пообещал с вами договориться в обмен на благосклонность вашего же руководства (псевдодоговор, апелляция к авторитету).

Что будет, в худшем случае, если не заметить, проигнорировать или пропустить данные манипулятивные приемы? Действия вашей команды будут саботироваться со ссылкой на ваше мнение, на вас будут давить мнением руководства.

Отбиваем все провокации — последовательно зачеркиваем каждую манипуляцию в тексте:

“Я также рад встретиться с профессионалом. Жаль, что нашим командам не удалось справиться с разногласиями. Полагаю, наше подключение даст задаче новый импульс. Уверен, что это придется по душе и нашему, и вашему руководству”.

Можно дать и более жесткий ответ в этой ситуации. Понятно, что многое зависит от контекста ситуации и конкретного собеседника. Но указанные правила остаются неизменными.

Ситуация № 2. Вы назначены руководителем очень важного для вашей структуры (администрации, организации, органа управления, департамента, отдела) проекта. У вас есть все необходимые полномочия для управления им. Руководитель внешней организации — функционального партнера (будем считать, что ваши организации равностатусные в рамках выполнения данного проекта, но формально в должности и в переговорах статус вашего собеседника чуть выше, чем ваш) встречается с вашим непосредственным руководством (назовем его Игорь Петрович). По вашей информации, эта встреча была посвящена деталям данного проекта, но вас на нее не пригласили. Вы не знаете, какие именно детальные вопросы обсуждались на этой встрече, но указанный представитель сразу же после ее окончания выходит на контакт с вами и «атакует» ниже приведенной фразой. Также в качестве вводного условия будем считать, что тактически и стратегически вам невыгодна конфронтация или конфликт с данным человеком.

Фраза собеседника: *«Я только что общался с Вашим руководством, и меня Игорь Петрович заверил (1), что для нас в рамках данного проекта подготовят максимально благоприятные условия (2). От Вас я только жду гарантий, что наш вопрос будет*

решен в первую очередь (3). И я хочу знать, с кого мне персонально спрашивать, если что-то пойдет не по согласованному плану (4)».

Манипуляции, которые вы, надеемся, отметили: апелляция к авторитету (1), смена статуса (3), псевдодоговор (2), угроза будущего (4).

Где манипуляция? Партнер ссылается на вашего шефа (апелляция к авторитету), односторонне заявляет максимальные ожидания (псевдодоговор), диктует вам условия (смена статуса — снижение вашего), присваивает себе право контролировать (угроза будущего). Что будет, если не заметить (в худшем случае)? Ваш статус снижен до исполнителя, партнер будет жестко контролировать ваши действия со ссылкой на руководство и ваше молчаливое обещание «обо всем позаботиться».

Отбиваем все провокации — последовательно зачеркиваем каждую манипуляцию в тексте:

“Игорь Петрович уполномочил меня полностью решать все вопросы по Вашему проекту. Мы с ним как раз встречаемся для конкретизации ваших договоренностей. Мы обсудим встречные ожидания и возможности и найдем оптимальное решение в рамках внутренних политик наших организаций. И когда Вы обозначите ответственного за проект с вашей стороны, мы уточним взаимные обязательства и сможем совместно оперативно контролировать ход работ”.

Ситуация № 3. Обсуждается важный для вашей организации/структуры проект или перечень вопросов для согласования. Человек, с которым вы ведете переговоры, занимает должность профильного заместителя руководителя в организации, с которой необходимо согласовать ключевые вопросы. Время для согласования вопросов поджимает. По вашей предварительно проверенной информации, у данного замруководителя достаточно полномочий, чтобы принимать все необходимые решения по проекту. Вы аргументированно и убедительно излагаете вопросы, которые необходимо согласовать, и предлагаете взвешенный и взаимовыгодный проект решения. Но вместо обсуждения по существу вас атакуют следующей фразой:

«Очень интересное предложение, и Вы очень убедительно его преподнесли. Сразу виден большой профессиональный опыт (1). Но знаете, сейчас я не могу принять решение самостоятельно (2) — руководство в отъезде. Но обсудить всю предварительную информацию, особые условия взаимодействия, последовательность решения вопросов, цены и взаимные гарантии мы с Вами можем прямо сейчас (3). А окончательное решение примет руководство, когда приедет...» (4).

Какие манипуляции вы заметили: псевдодоговор, усиленный стрелкой (4), информационная атака (3), лесть (1), смена статуса (2).

Где манипуляция? Партнер в переговорах приподнимает ваш статус (лесть), снижает свой статус, уходя от ответственности (смена статуса), закидывает вас запросами (информационная атака), перекладывает решение на руководство (псевдодоговор). Что будет, если не заметить (в худшем случае)? Партнер в одностороннем порядке получит от вас всю необходимую информацию, а затем, ссылаясь на собственное руководство, будет оттягивать решение, уточнять условия и подвигать вас к уступкам.

Отбиваем все провокации — последовательно зачеркиваем каждую манипуляцию в тексте:

“Рад слышать высокую оценку от профессионала. Ваше руководство лестно отзывалось о Вас. Жаль, что решение откладывается с Вашей стороны. Но, если Вы уточните, на какие особые условия взаимодействия, цены и взаимные гарантии Вы бы рассчитывали, мы могли бы исследовать встречные возможности и выйти на встречу с Вашим руководством уже с подготовленным предложением”.

Можно предложить и более жесткий ответ. Еще раз подчеркнем, что все зависит от контекста ситуации и конкретного собеседника. *“Что ж, у меня была информация, что, по мнению Вашего руководства, именно Вы тот человек, который полномочен принимать все решения. Если это не точное мнение, мы готовы взять паузу. Жаль, что время против нас, и если решение вопросов затянется не по моей вине, будем надеяться, что руководители не станут искать, кто персонально виноват в срыве такого важного для обеих организаций проекта”.*

Ситуация № 4. Встреча «на территории» с инициативной группой населения. Несмотря на то, что вопросы, важные для населения, решаются в согласованном порядке, есть отставание по некоторым из них. Не нам вам объяснять, что проблему ограничения бюджетирования и различных возможных форс-мажоров никто не отменял. Но вместо конструктивного аргументированного обсуждения стоящей проблемы в самом начале встречи один из участников этой инициативной группы с раздраженной интонацией атакует вас фразой:

“Да не надо нам ничего объяснять! Только и делаете, что «отмазываетесь» от решения вопросов и прикрываете свою ж....! Все мы знаем, что вы там только и думаете, как свои карманы лучше набивать за наш счет! Гнать вас всех давно надо, а лучше пересажать!!!” (орфография и лексика в данном примере, понятно, максимально окультурены).

Здесь ожидаем вашего варианта ответа на основе вашего опыта и всей проработанной в данной книге информации.

2.5. Выводы по главе 2

1. Манипуляции — объективная реальность нашей жизни. Поэтому, если хотите усилить свою эффективность, — становитесь технологичным и в этом направлении.
2. Не надо тратить время и энергию на попытки перевоспитать манипулятора. Его можно только переиграть. С равным или более сильным игроком манипулятор может перейти к другому стилю переговоров.
3. За неумение работать с манипуляторами всегда будет расплата. Пропущенная манипуляция усиливается, повторяется и может стать нормой отношений.
4. Доверяйте своим ощущениям и анализируйте происходящее. Как только чувствуете, что пошло манипулирование, прекращайте деловое общение. Деловое и партнерское общение манипулятор воспринимает как мишень и повод для атаки. Начинать встречную Игру!
5. Для диагностики манипуляции расставляйте собственные «маячки». Помните, что ситуацией лучше управлять по тонким сигналам, иначе рискуете оказаться на месте героя одного из анекдотов: «Иду по темному коридору. Слышу — сзади кого-то сильно бьют. Оглядываюсь — МЕНЯ!»
6. Часто манипулятор уязвим по тем же самым приемам, которые использует. Поэтому тренируйте умение прокачивать ситуацию. Как только поймете, откуда пытаются ударить, сразу будете знать, куда можно атаковать.
7. Если не вы первый начали манипулировать, то вы «экологически» защищены. Вы просто показываете, что также умеете играть по этим правилам.
8. Мало выявить, лучше уравновесить манипуляцию в действиях оппонента. Важно уметь ее контратаковать. Соперник должен начать проигрывать на своей территории. Поэтому помните правило 1х3.

ЦИТАТНИК ПО ТЕМЕ

- ◆ *Все мы марионетки, Лори. Я тоже марионетка, просто вижу нити, на которые подвешен. («Хранители» (Watchmen)).*
- ◆ *Женщины знают тысячу и один способ заставить мужчину завести разговор так, чтобы мужчина был уверен, что завел этот разговор сам. (В. Левентал, М. Регина).*
- ◆ *Если часто слышишь о своей единственности и исключительности, проверь — не футбольный ли ты мячик в чужой игре? (Ю Руденко).*
- ◆ *Хорошие дела в спешке не делаются. Если кто-то спешит сделать добро — не верьте, что это добро. (Рок-н-роллеры).*
- ◆ *«Втирая очки» другим, не забывай протирать свои. (А. Асов).*
- ◆ *И «лапша» на ушах формирует «извилины» мозга. (Федор Радецкий).*
- ◆ *Зачем плести интриги, когда они сплетены? Остается только вовремя дергать за нужные ниточки. (И. Гин).*
- ◆ *«ЗАКОН ОБРАТНОЙ ЗАВИСИМОСТИ»: чем меньше человек собирается сделать, тем больше он об этом должен говорить.*

В. Козлов, А. Козлова

**МАНИПУЛЯТИВНАЯ АКРОБАТИКА:
ИГРАЕШЬ ТЫ ИЛИ ТЕБЯ**

*Гуманитарные технологии
развития госслужащих*

Подписано в печать 24.12.2024. Формат 60x90/16

Гарнитура Montserrat. Печать офсетная.

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»

Филиал «Чеховский Печатный Двор»

142300, Московская область, г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1

Сайт: www.chpd.ru, E-mail: sales@chpd.ru, тел. 8(499)270-73-59

Издательство «РА Полиграфыч».

Тел. +7 911 450-70-51, e-mail: te@kanet.ru

ISBN 978-5-6053574-4-5