

# Содержание

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

## СОДЕРЖАНИЕ

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

## СОДЕРЖАНИЕ

Критика не за сказанное, а за несказанное .....	248
Теория и практика .....	249
Личное мнение .....	250
Стереотипы .....	251
Здравый смысл .....	253
Аргументация догмой .....	254
Бездоказательная оценка .....	256
Ложный авторитет .....	257
Удивительная статистика .....	260
Честное слово / Откровенность .....	261
Количественно-качественные подмены .....	262
Эпизодическое подтверждение .....	263
Обобщение .....	264
Конкретизация .....	265
Рефрейминг / Смена ярлыка .....	265
Псевдовыбор / «Да или нет» .....	267
Ложная дилемма .....	269
Двойная бухгалтерия / Противоречие аргументов .....	270
Домысливание .....	272
Неправильная аналогия .....	273
Мнимое следование .....	275
Порочный круг / Круг в доказательстве .....	279
Псевдосогласие .....	280
Игнорирование .....	281
Обструкция .....	282
Уловка Фомы .....	284

Глава 10. <b>Тактики ответов на острые, сложные и каверзные вопросы</b> .....	286
Тактика 1. Подмена тезиса .....	290
Тактика 2. Сужение тезиса .....	294
Тактика 3. Доведение до абсурда .....	295
Тактика 4. Атака вопросами .....	296
Тактика 5. Встречная атака .....	297

## СОДЕРЖАНИЕ

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

## СОДЕРЖАНИЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

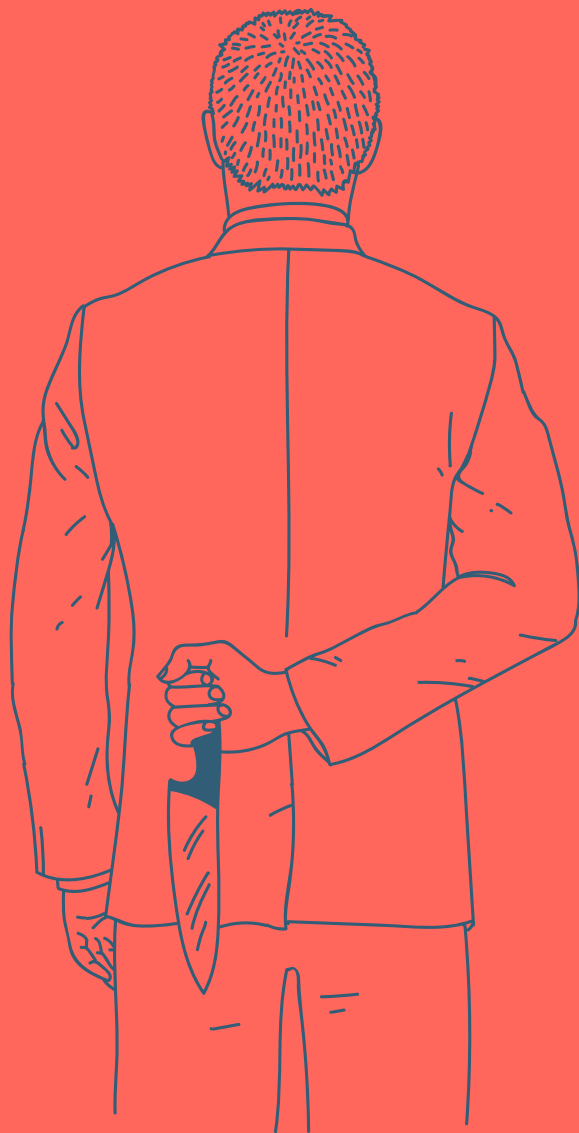
*Никита Непряхин*



Глава 1

# Понятие и природа манипуляции

*Не все тайное становится явным...*



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

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

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

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

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

## Немного статистики

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

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

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

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

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

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

**1** Психологическое воздействие

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

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

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

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

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



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

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

Второе важное свойство манипуляции — ее насильственный характер.

## 2 Насильственный характер

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

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

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

## 3 Скрытый характер

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

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

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

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

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



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



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

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

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

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

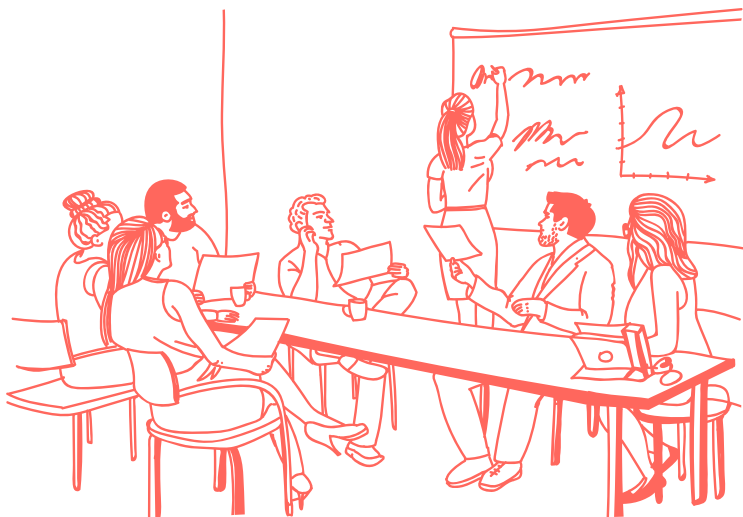
#### 4 Миф/цель/сценарий

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

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

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

голос и даже оскорбляет новичка, который не согласен с общей позицией бывалых. Можно ли это назвать манипуляцией? Думаю, нет. Хотя психологическое давление и насильственный характер здесь, несомненно, присутствуют. Как же это можно назвать? Несдержанностью, накалом страстей, невоспитанностью, вспыльчивостью. Да всем чем угодно.



А теперь давайте представим ту же ситуацию, но немного в другом ключе. Опытный сотрудник специально создает спорную ситуацию, выжидает, пока появятся противоположные мнения, а когда он их слышит, повышает голос на несогласного новичка, позволяя себе оскорбительные высказывания в его адрес. В ответ новый сотрудник не выдерживает (ведь задето его эго) и тоже пускает несколько хлестких оскорбительных фраз в адрес своего визави. На что оппонент уже обращается к аудитории: «Коллеги, да что же это такое? Разве это нормально? Ладно, я человек уже старый и больной, могу себе позволить не сдержаться. Но вот новые сотрудники! Да он даже не понимает, о чем говорит! Разве позволительно так разговаривать со старшими

коллегами! Да я ему в отцы гожусь! Ты сначала поработай с мое, опыт накопи, завоюй авторитет, а потом и рот открывай! Коллеги, я предлагаю изменить повестку собрания...» А вот этот случай уже можно назвать манипуляцией, потому что в отличие от первой ситуации тут появилась цель — как бы невзначай, в разгар случайной перебранки наклеить ярлык на нового сотрудника, лишить его слова. Внешне не придрасться: а что такого? Кто не спорит? Чего не скажешь сгоряча? Появился и сценарий: спровоцировать спор, вывести оппонента из равновесия, дожидаться ответного оскорбления, обратиться к аудитории, получив одобрение, и публично приклеить ярлык, не дав собеседнику больше высказываться. Думаю, теперь разница вам очевидна.

Таким образом, у нас получилось четыре главных свойства манипуляции:

1) Психологическое воздействие

2) Насильственный характер

3) Скрытый характер

4) Миф/цель/сценарий

Исходя из этого, можно дать следующее определение. **Манипуляция — это вид скрытого, вопреки воле человека, психологического воздействия, имеющего миф, цель и сценарную линию поведения жертвы.** Именно этого определения я и придерживаюсь. Хотя, признаюсь честно, оно во многом отличается от того, что принято в популярной психологической беллетристике.

В большинстве книг, посвященных этой теме, под манипуляциями в общем и целом понимается любая попытка повлиять

на мнение, отношение, желание или действия другого человека. Мне это определение кажется беспочвенным, размытым и не отражающим всю суть природы манипуляции. Ведь аргументация — это тоже попытка повлиять на мнение оппонента. Но что же в этом плохого? Что можно придумать более рационального, корректного, структурного, чем грамотно подобранные логичные аргументы с идеальной причинно-следственной связью, подкрепленные точными данными, примерами, статистикой, цифрами, иллюстрациями? Чего только не встретишь на книжных полках! В одной из книг (я не шучу и даже ее процитирую) написано следующее: «Уметь манипулировать — практически то же самое, что уметь любить. Человек, не умеющий манипулировать другими, не может добиваться своих целей». И это пытаются «реабилитировать» манипулятивное поведение два профессиональных психолога — авторы текста. Может быть, по этой причине в умах некоторых людей манипуляции оправданны и многие считают их вполне нормальным человеческим общением? И именно поэтому так популярны тренинги и курсы, посвященные искусству словесной атаки, манипулированию, нейролингвистическому программированию (НЛП) и прочему? Однако о морально-нравственной стороне этого явления поговорим позже.

Интересен другой вопрос. Как появляются манипуляторы и сами манипуляции? Я убежден, что манипуляции как способ воздействия появились из стремления получить власть, господствовать над другими людьми и контролировать их. Властолюбие — самая мощная человеческая страсть. Можно просто приказать или попросить. Можно использовать свой статус (например, родителя, мужа или руководителя) или полномочия. Но что делать, если человек не захочет подчиниться? Может быть, скрытая борьба эффективнее? Тогда можно, зная специфику человеческой психологии, делать это тайно. Воздействовать так, чтобы человек действовал сам, якобы по своей воле. Без открытого и явного принуждения, используя целый арсенал

незаметных, но эффективных приемов. И в этом смысле манипуляция, конечно же, является самым сложным, изощренным и интересным инструментом воздействия.

Рождаются ли манипуляторами? Конечно нет. Манипуляторами становятся двумя способами. Первый: когда понимают природу человеческого общения и отношений между людьми. Второй: когда транслируют модель манипулятивного поведения из детства. Потому что так вели себя родители, потому что в такой коммуникативной среде был воспитан человек. Некоторые используют манипуляцию как средство выживания. Как говорится, с волками жить — по-волчьи выть. Это своеобразный защитный механизм, который может начать работать с самого детства.

Со временем манипулятор становится все более профессиональным и техничным. С каждым разом он все лучше и лучше достигает своих целей, так как его сценарии становятся более скрытыми, изощренными, изобретательными, отработанными и витиеватыми. С каждой новой победой над своей жертвой манипулятор совершенствуется, становясь сильнее.

Посмотрите вокруг внимательно, и вы обнаружите манипуляторов повсюду. Мы все являемся жертвами манипуляторов. Навязывающая товары и услуги реклама, пропаганда госканалов, личностные атаки в социальных сетях, деструктивные переговоры, давящие на жалость коллеги или агрессивный начальник. Да и мы сами манипулируем тоже. Кто-то действует более профессионально, кто-то менее. Мы всегда играем на чувствах других. И именно потому, что мы обладаем чувствами, манипуляции неизбежны. Мы живые. Невозможно изолировать себя от всех психологических опасностей, невозможно все время жить «в скафандре». Но можно научиться эти манипуляции распознавать и грамотно на них реагировать, не позволяя манипулятору добиваться своих агрессивных целей в ущерб нашим собственным интересам. Мы можем научиться заранее просчитывать любые манипулятивные ситуации и ловко их обходить,

предотвращать любые опасные ситуации, выходя из ненужного нам контакта.

Мы все марионетки в руках опытных манипуляторов. И я тоже. Только я вижу эти ниточки. И чаще всего могу их обрезать.



## Виды манипуляций

Чтобы понять природу манипуляции, надо разбираться в ее видах. Существует несколько классификаций манипулятивного поведения. Больше всего мне нравится эта:

1 Прагматическая

2 Гедонистическая

3 Встречная

**Прагматической** называется манипуляция, которая имеет четкую цель. То есть манипулятор, прибегая к своему сценарию, пытается добиться от жертвы желаемого результата. Такая манипуляция наиболее ясна, очевидна и понятна. Поняв сценарную линию, мы можем определить, чего от нас хочет оппонент: взять деньги в долг, увеличить сумму контракта, получить желаемый подарок, подписать соглашение, заставить поверить

## Это интересно!

### Животные-манипуляторы

Конечно, термин «манипуляция» использовать по отношению к животным как минимум некорректно и непрофессионально, но нельзя не отметить, что некоторые животные умело прибегают к ряду хитростей, чтобы получить свое. Например, кошки.

«Вокализы» кошек очень разнообразны в отличие от однотипного собачьего лая. Они могут регулироваться животными по тону, высоте, громкости и даже мелодии. Удивительно, но, когда кошки что-либо выпрашивают, они производят звуки, напоминающие плач детей. Кошки инстинктивно настраивают мяуканье так, чтобы получить от своих хозяев желаемое. Более того, ученые доказали, что кошки умеют «настраивать» свое мяуканье и мурлыканье индивидуально под своего хозяина, учитывая эмоциональное состояние. Это могут быть более мягкие интонационные звуки, которые дают на жалость, или,

напротив, более требовательные, настойчивые и властные звуковые команды. Это доказывает еще один удивительный факт: у глухонемых хозяев кошки со временем понимают, что их не слышат, а только видят, и в результате имитируют мяуканье, открывая рот, при этом никаких звуков они на самом деле не производят.

Когда же кошка испугана, она начинает шипеть. Это не случайно, ведь тем самым она имитирует... змею. Да, многие представители фауны в ходе эволюции приобрели актерские навыки, изображая опасных хищников. Хитрецы, что тут сказать.





в свою сомнительную идею, дискредитировать нас в глазах других, лишиться собственного мнения и так далее.

Но бывают манипуляции, которые ставят в тупик даже профессионалов. Вроде бы ты понимаешь, что человек тобой манипулирует, чувствуешь психологическое давление и дискомфорт, понимаешь, что в этой игре ты — марионетка. Но когда задаешься вопросами «Что же хочет получить от меня манипулятор?» или «Для чего он все это делает?», ответа порой нет. Такие случаи можно отнести к так называемым **гедонистическим** манипуляциям.

Кто такой гедонист? Это человек, который что-то делает ради получения удовольствия. Так вот, гедонистический манипулятор получает удовольствие от самого процесса манипулирования. Ему не важен результат. Он получает удовлетворение от того, что ведет себя аморально. Ему нравится видеть мучения и поражение своих жертв. Манипуляция для него не способ достижения своих целей любой ценой, а жестокая игра.

Иногда на тренингах участники во время кофе-брейков отводят меня в сторону и шепотом, испытывая некое смущение, спрашивают, как им быть с энергетическими вампирами. Думаю, вы такой термин встречали не раз. Когда ты спрашиваешь, кто такие вампиры и где они попадаются, чаще всего звучит примерно одна и та же история. Некий человек (родственник или коллега) постоянно унижает, подкалывает, пытается задеть. Хотя никакой адекватной причины для этого нет и быть не может. И дело там, оказывается, вовсе не в отсутствии симпатии или, наоборот, наличии вражды. Чаще всего это происходит просто так, на пустом месте. Я, конечно же, в вампиров не верю, но понимаю, что обычно в таких историях речь идет именно о гедонистических манипуляторах. Сравнение хорошее: они, как настоящие вампиры, питаются этой негативной энергией. Им комфортно во время конфликта, им нравится играть в их собственные игры, находить случайных жертв, придумывать витиеватые сценарии, чтобы побеждать.

Откровенно говоря, у манипуляторов-гедонистов тоже есть своя цель (иначе это не было бы манипуляцией). Только их цель носит не вполне прагматический, а скорее абстрактный характер: они тем самым повышают свою собственную самооценку, они питают свое эго поражениями своих жертв.



Я убежден, что любой гедонистический манипулятор — человек не совсем здоровый психически. Как ни крути, это девиантное поведение. Чаще всего в таких случаях «ноги растут» из детства. Такие люди выросли в коммуникативной среде, где ими постоянно манипулировали родители, родственники, сверстники. Они росли в тяжелой психологической ситуации и получили серьезную травму, а став взрослыми, пытаются сделать рокировку и поменяться ролями. Теперь они сами хотят стать победителями, а не жертвами. Это своеобразная месть миру и обществу.

По моим наблюдениям, около 90% всех манипуляций носит прагматический характер и только 10% — гедонистический. Но именно эти 10% случаев являются наиболее сложными, ведь они так сильно отравляют нашу жизнь, делая жертву манипуляций абсолютно беспомощной. Осложняется ситуация тем, что прагматическая манипуляция может происходить где угодно и инициироваться кем угодно, даже людьми, которых

мы видим впервые и априори не очень им доверяем, а вот гедонистическая манипуляция — прерогатива людей близкого круга общения. Это могут быть члены семьи, родители, дети, родственники, близкие друзья, коллеги.

Со **встречной** манипуляцией все просто — это защитная манипуляция в ответ на агрессию со стороны оппонента. Наверное, именно эту манипуляцию в большинстве случаев можно оправдать. Ведь общество оправдывает даже убийства с целью самообороны. Другой вопрос: а не превышен ли этот самый предел необходимой самообороны?

Читая эту книгу и путешествуя по сложному миру манипуляций, мы с вами будем часто убеждаться в том, что существует ряд опасных манипуляций, где нет однозначного противодействия, кроме как с помощью встречной манипуляции, которая ставила бы точку на деструктивном поведении. Так что в большинстве случаев овладеть встречной манипуляцией было бы полезно.

Кроме того, я бы выделил еще одну полезную классификацию манипуляций:

1 Сознательные

2 Бессознательные

Есть люди, которые манипулируют осознанно. Есть цель, есть средство достижения. Но в некоторых случаях манипуляция носит неосознанный характер. Бывает, что человек просто не осознает то, что делает, ведь манипуляция для него — привычная форма взаимодействия. Он просто не знает, как можно общаться по-другому. А иной раз даже не осознает вреда, который наносит своим поведением.

Вероятнее всего, именно так с ним общались в детстве, и это стало стандартной моделью поведения. Если ребенок с детства ноет и устраивает истерику в любой удобный момент,

а мама на это четко реагирует, выполняя все прихоти ребенка, то именно так создается манипулятивная модель поведения. «Если буду скандалить, играть на слабостях, прикидываться жертвой — все получится и у меня будет именно то, чего я пожелаю». Как часто мы транслируем эти детские модели поведения уже во взрослой жизни!

Откровенно говоря, манипулятивное поведение закладывает в человека сама жизнь. В детстве — истерики, плач и крик. Родители идут на поводу, лишь бы откупиться, а не воспитывать ребенка, объясняя, что правильно, а что неправильно. Дитя становится взрослее и подсматривает арсенал приемов у взрослых. Далее ребенок идет в школу, где копирует поведение учителей: «Петров, ты когда перестанешь расстраивать своих родителей?», «Вот Мариночка — какая прилежная девочка, а ты почему не можешь нормально учиться?». В институте мы прибегаем к новым приемам: надо как-то постоянно выкручиваться, чтобы сдать экзамены и зачеты. Необходимо найти подход к преподавателю, лестью заработать его расположение, что-то разузнать, где-то списать, с кем-то договориться. Такую жизненную линию можно продолжать описывать и далее. Но факт остается фактом: манипуляции сопровождают всю нашу трансформацию от малого ребенка до сформировавшейся личности.

## Морально-нравственная сторона

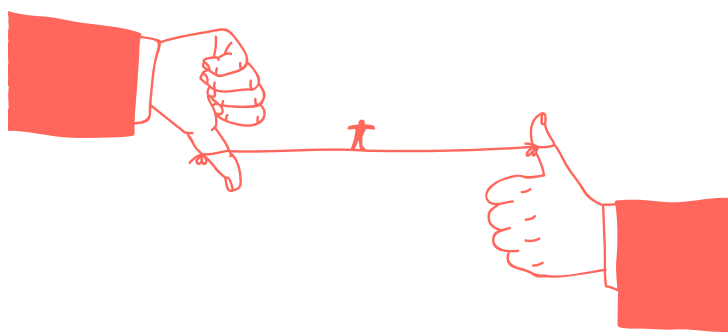
Я уже писал, что, к моему большому сожалению, есть ряд авторов, которые оправдывают манипуляцию и считают ее вполне корректной формой воздействия. Давайте поподробнее поговорим о морально-нравственной стороне этого сложного явления.

Безусловно, бывают случаи, когда скрытое управление другими людьми можно отнести к поступкам добрым и созидательным. Например, родители незаметно от ребенка побуждают его к полезным действиям: прилежно учиться, хорошо себя вести, много читать, иметь интересное хобби. Педагоги

тоже идут на хитрости, чтобы повысить успеваемость своих учеников. Или, к примеру, жена, пользуясь женскими чарами и хитростями, скрыто помогает своему мужу избавиться от вредных привычек. Или нарколог запугивает своего пациента смертельными последствиями, вшивая ему «торпеду», которая на самом деле является пустышкой. Все это социально одобряемые цели.

Я хочу сразу исключить эти ситуации и не относить их к классическим манипуляциям. Безусловно, скрытый характер здесь присутствует. Но зато отсутствует фактор насилия, которое совершается не только против сознательной воли человека, но и вопреки его интересам. Так что давайте порассуждаем о классике манипулятивного поведения.

Можно ли оправдать манипуляцию? Можно ли считать ее корректной формой воздействия? Добро это или зло? Моральный это поступок или безнравственный? Я имею твердую позицию по этому вопросу. Для меня манипуляция — однозначное зло. И вот почему.



Давайте разделим различные случаи. Одно дело — единичная игра в одни ворота ради достижения своих целей. Другое дело — целый жизненный сценарий, философия существования, стандартная форма взаимодействия с внешним миром, с людьми, с окружением. Именно о втором случае я и веду

речь, когда рассуждаю о профессиональных манипуляторах. Они не могут существовать без своих жертв. Они в принципе не уважают других. Права и свободы, потребности и желания, требования и отказы окружающих для них, мягко говоря, малозначительны и второстепенны. Они считают людей пешками в своей игре на пути к желаемому. Манипуляторы отличаются глубоким дефицитом совести. Для них типичны цинизм и безверие. В глубине души они вообще не доверяют человеческой природе. Для них есть всего две категории людей: те, кем они уже управляют, и те, кем они еще не управляют.

Осознанные манипуляторы постоянно оправдывают себя. «Цель оправдывает средства», — говорят они. Это высказывание приписывают Никколо Макиавелли, но на самом деле эти слова не принадлежат великому итальянскому мыслителю. Тем не менее мысли, изложенные в его знаменитой книге «Государь», близки к этому постулату. Даже в психологии есть такой термин — **макиавеллизм**<sup>4</sup>, что означает приверженность манипулятивному поведению, заботу только о собственных интересах, лживость и беспринципность, расчет и коварство. Впервые в психологическом контексте этот термин стали использовать в 1970-х гг. Ричард Кристи и Флоренс Гейс. Они даже разработали специальный тест и «шкалу макиавеллизма»<sup>5</sup> и описали, что макиавеллисты чаще других осознанно прибегают к жестким манипуляциям, игнорируя социальную мораль, при этом относятся к людям эмоционально отчужденно, как к средству достижения своих целей. Для них первостепенны

<sup>4</sup> Такой же термин существует и в политологии. Он означает государственную политику, основанную на грубой силе, пренебрежении нормами морали и нравственности.

<sup>5</sup> Например, согласно этому тесту и шкале, люди с высоким уровнем макиавеллизма признают верными следующие высказывания: «Лучший способ строить отношения с людьми — говорить им то, что они хотят слышать», или «Лыстить влиятельным людям — мудро», или «Самая большая разница между преступниками и другими людьми в том, что преступники достаточно глупы, чтобы попасться».

свои выгоды и интересы. Макиавеллисты искренне считают, что все люди изначально лживы и порочны, тем самым, возможно, оправдывая и свое поведение. Заметьте, как близки описания манипуляторов, о которых мы ведем речь, и описания макиавеллистов.

У профессиональных манипуляторов большие проблемы с собственными эмоциями. Если обычного человека задела, он тут же проявит психологическую эмоцию: обиду, гнев, страх. Профессиональным манипуляторам свойственная частичная или полная блокировка своих эмоций, ведь они могут прибегнуть к их про запас, воспользовавшись ситуацией в нужный момент: *«Ты меня очень обидел на прошлой неделе, и мне до сих пор больно и не по себе»*. Целую неделю человек ничего не показывал, а вот именно сегодня вспомнил? Безусловно, собственная внутренняя деформация эмоций манипулятора говорит о фальши и неискренности такого человека, о его двуличии (опять вспоминаем двуликого Януса). Собственные мотивы и эгоистичные цели стоят на самом верху в картине мира манипулятора.

Никто не будет спорить, что жертвы манипулятора страдают. А давайте теперь поговорим о самом манипуляторе. Если для него манипулирование — норма жизни и стандартное коммуникативное поведение, можно ли назвать такого человека счастливым? Неожиданный вопрос, правда?

Я убежден, что, выигрывая в малом, манипулятор проигрывает в большом. Ведь окружение манипулятора со временем все равно раскусит своего агрессора, поймет, какими сценариями он пользуется, по каким мишеням бьет, и в результате отвернется от него. Я провел десятки, а может быть, сотни встреч с разными манипуляторами, много общался с клиническими психологами. И везде видел один и тот же исход: манипулятор-профессионал со временем обречен на тотальное одиночество. Ничего страшнее полного одиночества я представить не могу. Даже тяжелая болезнь не так страшна, когда есть близкие, любимые, поддержка. Поэтому манипулятор, как это ни парадоксально,

в итоге тоже является жертвой своего деструктивного поведения. Он сам себя отравляет едким ядом манипуляций. Он сам становится заложником своих манипулятивных техник. Он сам запутывается в своих же сетях, попадает в расставленные им же самим ловушки. Таков жизненный закон. Все великие манипуляторы, тираны и деспоты заканчивали плохо. Кого ни возьми: Сталина, Гитлера или Саддама Хусейна. Жить в искусственно созданной реальности невозможно. Все они жили в атмосфере угнетающей подозрительности, ведь от окружения ты ждешь того же, на что способен сам. Поэтому и заканчивалось все двумя вариантами: убивающей паранойей либо предательством окружения.

У меня есть простое убеждение, в которое я искренне верю: сильные, спокойные, добрые и уверенные в себе личности не нуждаются в манипуляциях, ибо всегда есть возможность играть в открытую и по-честному.

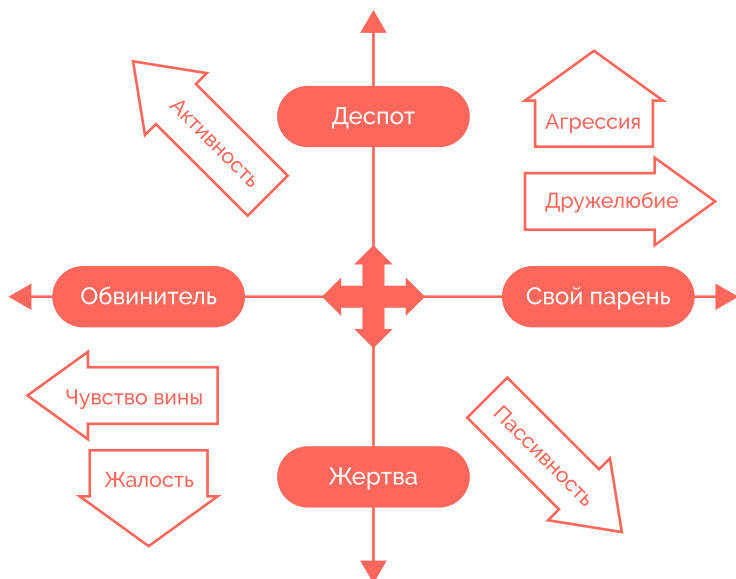
## Классификация манипуляторов

Особый ажиотаж в социальных сетях вызвала моя классификация стилей убеждения<sup>6</sup> — несколько тысяч репостов. Поэтому для этой книги я систематизировал типы манипуляторов. Деление, конечно, очень условное, но в большинстве случаев оно поможет вам определить, с кем вы имеете дело. Возможно, читая описание каждого манипулятора, вы узнаете кого-то из своих близких или знакомых.

Когда я проанализировал большинство сценарных линий и самых типичных манипуляторов, у меня получилась классификация из четырех основных стилей. Посмотрите на схему.

<sup>6</sup> Классификация опубликована в книге: Непряхин Н. Аргументируй это! — М.: Альпина Паблишер, 2015.





1. **Деспот** — доминирует, пытается всеми управлять, настоящий диктатор в межличностных отношениях. Жестокий и недоброжелательный. Он все время демонстрирует силу, ведь агрессия в отношениях — его жизненная стратегия манипулирования. Любит контроль, унижает и провоцирует. Он делает все возможное, чтобы его окружение чувствовало себя жертвами. Такой стиль манипулирования я называю *красным*.
2. **Жертва** — искусный манипулятор, который постоянно демонстрирует, что он жертва обстоятельств. Игра на жалости — вот основная мишень воздействия. То его подставили, то так сложилось, то он не понял, то он забыл. Такой манипулятор постоянно «косит под дурачка». Своеобразный вечный ребенок, требующий внимания, заботы и помощи. Он позиционирует себя как беспомощного, застенчивого и уступчивого человека, смотрит со стороны и не вмешивается, не берет на себя ответственность, пассивен и молчалив. Настоящий мученик. Он все время демонстрирует

свою уязвимость, инфантильность и слабость. Любит, когда за него делают его работу. Такой стиль манипуляций я называю *желтым*.

3. **Обвинитель** — манипулятор, который строит свою сценарную стратегию на критиканстве и чувстве вины. Постоянно осуждает других, любит пристыжать и сравнивать. Злопамятен. Коллекционер обид и претензий. Скептически настроен по отношению ко всем и вся. Позиционирует себя как всезнающего человека, ведь нет ни одной темы, где бы он не был специалистом. Все его неудачи — вина окружения. В отличие от желтого стиля манипуляций занимает активную и даже несколько агрессивную позицию. Такой стиль манипуляций я называю *синим*.
4. **Свой парень** — манипулятор, который умело втирается в доверие к любому человеку. Улыбчивый, позитивный, дружелюбный, угодливый. Прилипала, который со временем лишает своих визави внутренней и внешней свободы. С первого дня знакомства ведет себя так, как будто знаком с жертвой десятки лет. И требования у него к партнеру соответствующие. Ведь его главная манипулятивная стратегия — игра на неудобстве отказать. Делая малое, взамен требует гораздо большего. При этом он, как Остап Бендер, постоянно обманывает, преувеличивает, пытается провести и надуть, легко вводит любого в заблуждение. «Свой парень» точно нигде не пропадет. Он пользуется добротой других людей, понимая, насколько иногда сложно сказать человеку «нет». Такой стиль манипуляций у меня называется *зеленым*.

Манипуляторы всегда выглядят по-разному. Они, как хамелеоны, могут сочетать в себе разные манипулятивные амплуа. Они встречаются где угодно. Невозможно нарисовать один-единственный образ профессионального манипулятора. Кто-то будет лживо улыбаться вам в лицо, кто-то агрессивно делать замечания, кто-то распространять клевету за вашей

спиной, а кто-то говорить нежные и теплые слова. Манипулятором может оказаться кто угодно. И ни возраст, ни пол, ни образование, ни социальный статус, ни отношение к религии или политике никакого значения не имеют. Объединяет их одно: на таких людей нельзя опереться. Они отравляют нашу жизнь и пытаются нас сломать.

## Извлечение камня глупости

В завершение главы еще раз про метафоры и символы манипуляции. Я уже говорил о том, что самая популярная иллюстрация манипуляции — кукловод. Но есть ли, кроме марионеток или двуликого Януса, удачные аллюзии и ассоциации? Есть. И одна мне особенно нравится.

Вы когда-нибудь видели эту картину Босха? Она называется «Извлечение камня глупости». Ее я впервые увидел в Национальном музее Прадо, в Мадриде. И не обратил бы никакого внимания, если бы не потрясающий экскурсовод, который остановил мое внимание на ней, зная, что я писатель и занимаюсь исследованием феномена убеждения и воздействия на людей.

Эта картина — одна из самых ранних в творчестве художника. Надпись, затейливо обрамляющая живописный сюжет, такова: «Meester snijt de keye ras / Myne name is Lubbert das» («Мастер, удалите быстро камни. / Меня зовут Любберт»). Сейчас объясню, почему здесь написаны эти слова. В Средние века бытовал миф о том, что причина человеческой глупости и разных отклонений в умственном развитии — камни в голове. Их так и называли — «камнями глупости». После извлечения их из головы, человек должен был сразу же поумнеть. Этот миф, вероятней всего, распространили лекари-шарлатаны, чтобы подзаработать на доверчивых обывателях. Эти искусные манипуляторы, предлагавшие свои услуги прямо на улицах средневековых городов, делали надрез на коже головы пациента, со значением



Извлечение камня глупости.  
Иероним Босх (1475–1480)

произносили колдовские заклинания, делали магические пассы, а потом показывали несчастному камень или окровавленное сухожилие животного, якобы удаленные из головы, а на самом деле заранее припрятанные в рукаве.

На картине мы видим седовласого человека, должно быть, уже пожившего и опытного, над которым шарлатан в длинном одеянии производит подобную процедуру. Любберт хочет избавиться от глупости как можно скорее. Правда, вместо камня или сухожилия у бедолага-глупца из разреза начинает расти