

ВИКТОР ШЕЙНОВ

МАНИПУЛИРОВАНИЕ
И ЗАЩИТА
ОТ МАНИПУЛЯЦИЙ



Шейнов Виктор Павлович

Манипулирование и защита от манипуляций

Заведующий редакцией
Ведущий редактор
Литературный редактор
Художник
Корректор
Верстка

*П. Алесов
И. Лебедева
Т. Литвинович
С. Маликова
Н. Тюрина
Л. Егорова*

ББК 88.53
УДК 316.632

Шейнов В. П.

ШЗ9 Манипулирование и защита от манипуляций. — СПб.: Питер, 2014. — 304 с.: ил.

ISBN 978-5-496-00472-5

В книге описаны все встречающиеся манипуляции: между руководителями и подчиненными, женщинами и мужчинами, родителями и детьми, учителями и учениками, преподавателями и студентами; манипуляции в деловых отношениях, торговле и бизнесе.

Раскрыта психологическая сущность манипулирования и манипуляторов, описана модель манипулятивных воздействий, предложена и показана в действии эффективная система защиты от манипуляций.

Издание адресовано всем, кто не только интересуется психологией отношений между людьми, но и желает приобрести надежную защиту от манипуляторов.

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-496-00472-5

© Издательство «Питер», 2014

ООО «Питер Пресс», 192102, Санкт-Петербург, ул. Андреевская (д. Волкова), 3, литер А, пом. 7Н.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2;
95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 03.09.13. Формат 60×90/16. Усл. п. л. 19,000. Тираж 3500. Заказ 0000.

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных издательством материалов
в типографии «Вятка». 610033, Киров, ул. Московская, 122.

Оглавление

От автора: почему написана эта книга	6
ЧАСТЬ 1. МАНИПУЛИРОВАНИЕ И МАНИПУЛЯТОРЫ	7
Глава 1. Сущность манипулирования	8
Определение понятия «манипуляция»	8
Степень распространенности манипулирования	11
Издержки манипулятивных отношений	12
Глава 2. Моделирование манипулятивного воздействия	14
Модель манипуляции	14
Манипулирование информацией	15
Мишени воздействия	23
Вовлечение в контакт (приманки).	37
Действие фоновых факторов в процессе манипулирования	43
Побуждение адресата к активности	62
Психологические механизмы и модель влияния	66
Глава 3. Сущность манипуляторов	73
Макиавеллизм личности	73
О понятиях «макиавеллист» и «манипулятор»	74
Возрастные и гендерные различия	75
Личность манипулятора	77
Манипуляторы, актуализаторы и Мак-шкала	79
Ценностно-смысловая сфера	81
Манипулятивное общение	83
Глава 4. Манипулятивные уловки	90
Уловки в споре	90
Уловки как фоновый фактор манипуляций	92
Уловки как средство побуждения	108

ЧАСТЬ 2. ЗАЩИТА ОТ МАНИПУЛИРОВАНИЯ	121
Глава 5. Универсальный алгоритм защиты.	122
Модель противодействия манипулированию	122
Первая ступень защиты от манипуляций	123
Вторая ступень защиты от манипуляций	126
Глава 6. Пассивная защита.	134
Когда и как применять пассивную защиту	134
Примеры пассивной защиты.	139
Глава 7. Активная защита	144
«Расставим точки над і»	144
Как сказать «нет» манипулятору.	152
Глава 8. Контрманипуляция	160
Сущность контрманипуляции	160
Примеры контрманипуляций	162
Какую защиту избрать?	171
ЧАСТЬ 3. МАНИПУЛИРОВАНИЕ В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ.	173
Глава 9. Руководители и подчиненные: кто кого?	174
Цели манипулирования	174
Подчиненные манипулируют руководителем	176
Манипулирование подчиненными	194
Глава 10. Женщины и мужчины.	205
Манипуляции супругов.	205
Секс как средство манипулирования	216
Манипуляции в романтических отношениях	220
Глава 11. Родители и дети	230
Манипулирование детьми в семье.	230
Дети-манипуляторы	235

Глава 12. Учителя и ученики.	244
Учителя манипулируют учениками	244
Ученики манипулируют учителями	248
Глава 13. Манипуляции в вузе.	254
Как преподаватели манипулируют студентами	254
Как студенты манипулируют преподавателями	255
Манипулирование в преподавательской среде	258
ЧАСТЬ 4. МАНИПУЛИРОВАНИЕ В ДЕЛОВОЙ ЖИЗНИ И В БИЗНЕСЕ . . .	261
Глава 14. Деловое общение. Переговоры	262
Накопление преимуществ в деловом контакте	262
Манипулятивные приемы ведения переговоров	271
Глава 15. Продавцы и покупатели	289
Уловки продавцов	289
Уловки покупателей	297
Список литературы	300

От автора: почему написана эта книга

Читатель всегда стремится узнать о позиции автора.

К. Роджерс

Заглянуть в мир опасности — значит в какой-то степени перестать бояться ее.

М. Монтень

Каждый из нас может припомнить случаи, когда он стал жертвой манипуляции. И хотя в целом манипуляции составляют небольшую часть нашего общения, воспринимаются они весьма болезненно и запоминаются надолго.

Тем более не позавидуешь тем, кому приходится постоянно иметь дело с манипулятором, будь то его начальник, сослуживец, продавец, член семьи и т. д.

Как защититься от манипулятора? Ответу на этот вопрос и посвящена книга, которую вы держите в руках. В ней приводится универсальная система защиты от манипулирования описаны и проанализированы манипуляции, наиболее часто встречающиеся в различных сферах нашей жизни.

Защите от манипуляций в значительной степени способствует понимание их сущности. Поэтому мы попытаемся разобраться в них, а также в истоках и последствиях манипулирования и вскрыть его опасность как для жертв манипуляции, так и для самих манипуляторов. Тем самым мне хотелось бы предостеречь желающих манипулировать от подобных действий, разрушительных для манипулятора и его взаимоотношений с окружающими.

Анализируемые в книге манипуляции «подсмотрены» мной в течение многих лет наблюдений. Все они укладываются в единую модель, предложенную и обоснованную в главе 2.

С уважением, Виктор Шейнов



1

Манипулирование и манипуляторы

Что пользы человеку, если он завоюет весь мир, но потеряет собственную душу.

Евангелие от Матфея

Глава 1. Сущность манипулирования

Определение понятия «манипуляция»

К настоящему времени накопилось множество (более двадцати) определений манипуляции, предложенных различными исследователями.

Итак, манипуляция — это:

- ❑ психическое воздействие, которое производится тайно, а следовательно, в ущерб лицам, на которых оно направлено [72];
- ❑ целенаправленное управление [83];
- ❑ духовное управление, осуществляемое в результате принуждения воздействием иррациональных и эмоциональных средств [71];
- ❑ средство порабощения человека [73];
- ❑ форма духовного воздействия, скрытого господства, управления людьми, осуществленная ненасильственным образом [2];
- ❑ побуждение поведения посредством обмана, или игры на предполагаемых слабостях другого [82];
- ❑ использование тонких, едва уловимых или нефизически агрессивных способов, таких как обман, подкуп или запугивание [65];
- ❑ скрытое принуждение, программирование мыслей, намерений, чувств, отношений, установок, поведения [62];
- ❑ скрытое применение власти (силы) вразрез с предполагаемой волей другого, хорошо организованный обман [74];

- стремление управлять, главенствовать, властвовать, выигрывать любой ценой, относясь к людям как к вещам; ложь, контроль, цинизм [63];
- отношение к другому как к средству, объекту, оружию [37];
- мастерское управление или использование [81];
- господство над духовным состоянием, управление изменением внутреннего мира [10];
- такое структурирование мира (инициатором), которое позволяет (ему) выигрывать [80];
- обманное косвенное воздействие в интересах манипулятора [89];
- вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями [14];
- скрывая свои подлинные намерения, инициатор с помощью ложных отвлекающих маневров добивается того, что адресат, сам того не осознавая, изменяет свои цели [88];
- стратегия социального поведения в личных целях манипулятора, противоречащего собственным интересам (адресата) [17];
- ловкое скрытое управление для достижения власти и господства с отношением к людям как к объектам, вещам [21];
- скрытое побуждение адресата к переживанию определенных состояний, принятию решений и/или выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей [39];
- манипулятор — это человек, который эксплуатирует, использует или управляет другими как вещами в совершенно ущербной манере [64].

Наиболее авторитетные словари определяют манипуляцию следующим образом:

- скрытое управление и ловкое использование кого-либо, часто нечестным путем [78];

- использование или управление так, чтобы (адресат) делал или думал так, как хочет (инициатор) [79];
- проделка, махинация [28].

Таким образом, общим для всех определений является следующее:

1. Манипуляция рассматривается как специфический способ *управления* адресатом.
2. В большинстве определений прямо указывается на *скрытый* характер воздействия на адресата (а остальные, судя по всему, подразумевают это).
3. В еще большем числе определений подчеркивается то, что выгода манипулятора является односторонней, а его действия идут *вразрез с волей* адресата и *наносит ему ущерб*.

Таким образом, **манипуляция — это скрытое управление, при котором инициатор достигает своих эгоистических целей, нанося ущерб адресату своего воздействия.** В отличие от открытого (явного) управления, при котором его цель доводится до адресата.

При скрытом управлении адресату дается такая информация, исходя из которой он сам принимает решение (выполняет действие), запланированное инициатором.

Часто скрытое управление преследует социально одобряемые цели. Это относится в первую очередь к психотерапевтической и психокоррекционной работе, а также к процессу воспитания. Например, когда родитель ненавязчиво побуждает ребенка к полезным действиям в отношении здоровья, труда, взаимоотношений с окружающими и т. д. Или когда женщина, скрыто (ассертивно) управляя мужчиной, помогает ему избавиться от вредных привычек. Или когда начальник управляет действиями своих подчиненных с выгодой не только для компании, но и для самих работников. Такое скрытое управление принято называть ассертивным. Ассертивность (англ. *assertiveness*) — это способность человека уверенно и с достоинством отстаивать свои права, не попирая при этом прав других [7]. При ассертивном скрытом управлении в выигрыше оказываются обе стороны.

Из сказанного ясно, что скрытое управление может производиться с различными целями и намерениями инициатора.

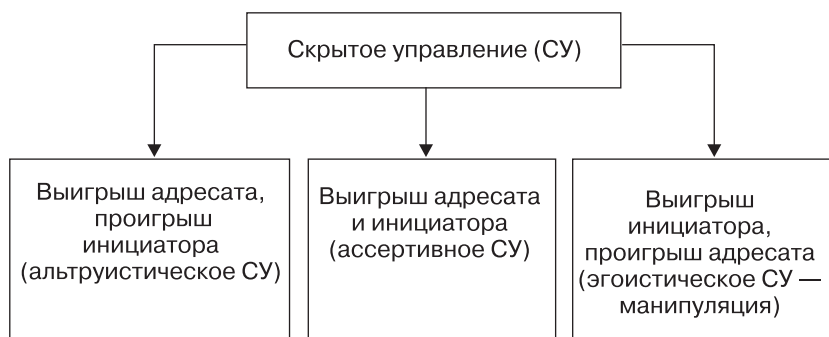


Рис. 1. Виды скрытого управления

Степень распространенности манипулирования

В 2001 году автор провел опрос среди руководителей различного уровня (директоров, главных инженеров, начальников служб и отделов и т. п.). На вопрос «*Доводилось ли вам быть свидетелем манипуляции на работе?*» положительно ответили около 80% респондентов. На тот же вопрос относительно *семьи* 29% опрошенных (независимо от возраста) указали, что им доводилось часто или очень часто становиться жертвой манипуляции (при этом мужчины чаще отвечали положительно, чем женщины). В иных сферах жизни манипуляции оказались не столь заметны — их отметило всего около 13% респондентов.

43% опрошенных признают, что *сами манипулируют* на работе, 28% — в семье. Женщины в семье манипулируют больше, чем мужчины (38 и 23% соответственно), старшие руководители — чаще младших (48 и 38% соответственно).

При этом 85–88% респондентов желали бы *научиться манипулировать*, 92–95% — *защититься от манипуляций*.

Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что манипулирование является социально значимым и широко распространенным явлением [52].

Этому способствует несколько обстоятельств.

1. Манипуляция как технология скрытого управления дает власть над людьми. А власть, как известно, — сильнейший наркотик.

Представим, что некто — вынужденно или целенаправленно — провел успешную манипуляцию. Скажем, переложил на кого-то свою работу и ответственность за нее. И вот появилась новая работа. Бросится ли успешный манипулятор на ее исполнение или, памятуя о предыдущем успехе, постарается вновь переложить все на другого? Скорее всего, манипулятор пойдет по второму пути. При этом с каждым новым опытом его искусство манипулирования людьми будет лишь ...совершенствоваться, и он почувствует вкус именно к манипулятивным действиям. Тем более, что каждая победа дает ощущение власти над людьми и наслаждение этой властью.

Автору приходилось много раз встречаться с тем, что неловкие поначалу манипуляторы через несколько лет представляли истинными асами манипуляции, что лишь подтверждает наше предположение.

2. Распространенности манипулирования также способствует наличие отлаженных механизмов управления человеком.
3. По мнению Эриха Фромма [44], еще одним институтом, способствующим манипулятивным тенденциям, являются рыночные отношения.

Издержки манипулятивных отношений

Поскольку манипуляции всегда предполагают наличие жертвы, неудивительно, что подобное поведение ухудшает отношения между людьми.

Раз за разом побеждая, успешный манипулятор создает вокруг себя «выжженное поле»: пострадав от его действий, люди просто-напросто отворачиваются или уходят. И в конечном итоге манипулятор терпит сокрушительное поражение (в карьере, в семейной жизни, в любви, в дружбе). Выигрывая в малом, он в итоге проигрывает в большом.

Проявлением неблагополучия во взаимоотношениях являются межличностные конфликты. Так, 67% всех опрошенных все в том же исследовании оценили манипулирование как серьезную причину конфликтов *на работе* (женщины чаще, чем мужчины, — 70% против 63%). На конфликтность как следствие манипуляций *в семье* указал 51% всех респондентов (54% мужчин, 45% женщин).

На уточняющий вопрос «*Когда происходят конфликты, порожденные манипулированием?*» респонденты, как правило, отвечали: «Когда понимаешь, что стал(а) объектом манипуляции». При этом если намерение манипулятора разгадано сразу, то конфликт возникает тут же. Но если манипулятор действовал умело, то осознание человеком того, что им манипулировали, приходит вместе с отрицательными последствиями данного действия. И только тогда уже возникает конфликт.

Суммировав все вышесказанное, можно прийти к следующим выводам:

- манипулятивные отношения являются источником конфликтов;
- значимость манипулирования как источника конфликтов вполне осознается теми, кто пострадал от манипуляций [52].

Наличие неблагоприятных последствий манипулирования установлено и в исследованиях Л. И. Рюминой. Ее выводы: 1) «применение манипуляций нарушает отношения между людьми»; 2) «уровень удовлетворенности браком в исследованных 30 супружеских парах ниже в тех семьях, где выраженность склонности к манипулированию наблюдается хотя бы у одного из супругов. При этом чем выше уровень выраженности к манипулированию, тем ниже удовлетворенность браком».

Наиболее разрушительные последствия для жертв манипулятивных воздействий имеют место в случае попадания их во всевозможные религиозные секты. Это заведомо манипулятивные религии, поскольку они заставляют человека поверить в собственное несовершенство, а точнее — ничтожество. Они вселяют в него недоверие к собственной природе, после чего человек начинает испытывать потребность во внешнем руководстве собой. Основатели сект преследуют эгоистические цели личного обогащения и властвования над людьми, подавшими их влиянию. Взамен последние получают ложное чувство безопасности, уверенности в своем будущем и в правильности выбранного пути.

Глава 2. Моделирование манипулятивного воздействия

Модель манипуляции

Манипулирование — это частный случай скрытого управления, осуществляемого инициатором в его личных целях, противоречащих интересам адресата воздействия.

Модель скрытого управления была предложена ранее [55], затем было приведено обобщение этой модели и ее обоснование для общего случая психологического влияния [56]. В случае манипулятивного воздействия эта модель может быть представлена в следующем виде:

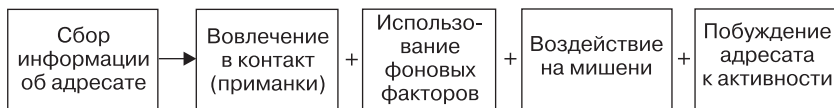


Рис. 2. Модель манипулятивного воздействия

Сбор информации об адресате производится с целью обнаружения приманок и мишеней воздействия, создания благоприятного для манипуляции фона и стимулов, побуждающих адресата принять решение, отвечающее целям манипулятора.

Вовлечение в контакт (приманка) — предъявление адресату информации в соответствии с интересами инициатора воздействия. Расшифровка «приманки» подчеркивает, что инициатор рассматривает адресата не как личность, а всего лишь как объект манипулирования и средство достижения своих целей. Приманки облегчают манипулятору достижение его цели, помогают привлечь внимание адресата к «выгодной» для него стороне дела и тем самым скрыть истинные цели инициатора. Приманки тем самым способствуют выполнению необходимого условия любой манипуляции — непониманию адресатом того, что им управляют. Это может быть разговор о том, чем интересуется адресат, или о предмете его беспокойства, или о том, что он желал бы услышать, и т. д.

Использование фоновых факторов (фона) — эксплуатация состояния сознания и функционального состояния адресата и присутствующих

ему автоматизмов, привычных сценариев поведения; создание благоприятного внешнего фона (доверие к инициатору, его высокий статус, симпатия к нему и т. п.).

Мишени воздействия — источники мотивации адресата. К ним относятся интересы, склонности, желания, влечения, убеждения, идеалы, чувства, эмоции адресата и т. п.

Побуждение адресата к активности — тем действиям, которых от него ожидает манипулятор (принятие нужного решения, совершения действия). Побуждение может явиться суммарным результатом влияния приманок и фоновых факторов или стимулироваться специальными приемами — подталкиванием к включению нужного психологического механизма у адресата (внутреннее побуждение), а также прямой актуализацией желаемого мотива, подходящим распределением ролей (позиций), заданием сценариев, включением адресата в соответствующую деятельность или референтную для него группу, подпороговым воздействием и т. п.

Проиллюстрируем модель манипулирования двумя примерами.

В известной всем басне «Ворона и Лисица» манипулятором является Лисица, адресатом — Ворона. Приманка — лстивые слова Лисицы, которые вовлекают Ворону в процесс самолюбования. Слова и поведение Лисицы создают фон, который благоприятствует тщеславным мыслям и желанию слышать похвалы еще и еще (мишень воздействия). Побуждение к действию осуществляется словами «Спой, светик, не стыдись. При красоте такой, сестрица, видать, и петь ты мастерица».

Другим примером манипуляции является рыбная ловля.

Манипулятор — рыбак, адресат — рыба. Мишень воздействия — потребность рыбы в пище. Приманка — червяк, насаженный на крючок. Фоновое обеспечение достигается созданием условий: выбором времени и места, тихой, спокойной обстановкой, прикормом. Побуждение рыбы к действию здесь является результатом всех предыдущих факторов.

Манипулирование информацией

Решающее влияние на адресата манипулятивного воздействия может оказать доведенная до него информация. Естественно, что

принимаемое им решение зависит от характера этой информации. Манипулируя информацией — искажая ее (сообщая откровенную ложь или подтасовывая факты), утаивая или сообщая лишь частично, — инициатор может достичь своей цели.

В повседневном общении **искажение информации** — обычная вещь, особенно при передаче информации через третьих лиц. И тем не менее, многие не придают этому факту должного значения, хотя это приводит к конфликтам и недоразумениям — серьезным и не очень:

Старый еврей возмущается современной музыкой.

— Вот все говорят «Битлз», «Битлз»... А по мне — так все это полная ерунда! Картавят, фальшивят, никакой гармонии, и музыка, и слова примитивные.

— А вы что, были на концерте?

— Нет, мне Мойша напел!

Утаивание информации — это умалчивание или сокрытие определенных тем.

Гораздо чаще используется **метод избирательной подачи материала**.

Иногда выдают информацию так, что создается лишь видимость ее передачи, тогда как на самом деле информация не передается вовсе. Пример — ответы на вопросы, когда множество произнесенных слов лишь иллюстрирует известный афоризм «язык дан дипломату, чтобы скрывать свои мысли».

— Девушка, а девушка! А телефончик ваш не скажете, а?

— Возьмите телефонный справочник, он там есть...

— Но я же не знаю вашу фамилию!

— Она тоже есть в телефонном справочнике.

Манипулятивные способы подачи информации

Некоторые способы подачи информации способствуют тому, чтобы адресат воспринял содержание сообщения так, как это нужно манипулятору.

1. **Обилие** несистематизированной **информации** позволяет заполнить сообщение бесполезными сведениями, осложняющими для адресата поиски смысла.
2. Информация, поданная **мелкими порциями**, не позволяет ею эффективно воспользоваться. И в первом, и во втором случае тем не менее манипулятора нельзя упрекнуть в сокрытии тех или иных сведений.
3. Ближе всего к собственно манипулятивному воздействию стоит прием **особой компоновки тем**, который наводит получателя информации на вполне однозначные выводы. Если в одном ряду (рубрике или разделе) даются сообщения о курьезах и чьей-либо голодовке, то информация о голодовке не будет серьезно восприниматься собеседником.
4. Немалую роль играет **момент подачи информации**. Самый известный прием использует телевидение — показ в наименее (наиболее) удобное для зрителей время. Другой способ реализации этого приема: в зависимости от того, в каком порядке ставятся на голосование вопросы или обсуждаются пункты повестки собрания, итог голосования или обсуждения будет разным. Это происходит из-за влияния результатов предыдущего голосования или обсуждения на последующие. После предварительного выполнения пустяковой просьбы экспериментатора люди становятся уступчивее к последующим просьбам. Срабатывает тот же психологический механизм, что и в правиле Сократа (или правиле трех «да», которое гласит, что если вы хотите получить положительное решение по какому-либо важному вопросу, задайте перед ним два коротких и простых вопроса, на которые собеседник без затруднений ответит положительно).
5. Еще один распространенный прием — **смена фона**. Например, смена музыкальной темы в фонограмме в момент, когда в дикторском тексте подается материал, на который необходимо обратить внимание аудитории. Непроизвольная реакция зрителей на смену фона повышает пропускную способность также и смыслового канала. Этот прием применяется и при записи монологов (или диалогов) на радио.
6. **«Догрузка»** к посланию снижает сопротивление информации, которая в нем содержится. Приятная музыка расслабляет, рас-

сеивает внимание. Неприятное шумовое сопровождение вызывает раздражение — на этом фоне информация запоминается лучше!

7. Еще одну группу приемов составляют способы **одновременной подачи противоречащих друг другу сообщений**. Например, противоречие между словами и интонацией. Адресату приходится выбирать, на какой нюанс сообщения реагировать. Какая бы реакция ни была, манипулятор всегда может возразить, что имелось в виду иное.

Противоречие может быть также между словами и ситуацией: «Я больше не буду занимать ваше время своей пустой проблемой» — такое заявление ставит вас в неловкое положение. Если признать проблему никчемной, это одновременно обесценит и то, что вы уже сделали для ее решения. Если же проблему все равно считать важной, то вместо ее решения придется переубеждать в этом вашего собеседника. В любом случае вы оказываетесь в положении «Направо пойдешь — головы не снесешь, налево пойдешь — жизнь потеряешь». В деловом общении этот прием встречается довольно часто. Посетитель заявляет: «Я отниму у вас всего лишь 30 секунд». Если серьезно отнестись к сказанному, то правильным был бы ответ: «Эти 30 секунд истекли. До свидания».

8. **Домысливание** в нужном направлении. Этим приемом пользуются, когда по каким-либо причинам сказать о чем-то прямо нельзя (цензура, опасность судебного иска за клевету или договоренность о «ненападении»), а сказать хочется.

Обсуждается кандидатура одного из математиков (X), баллотирующихся в члены-корреспонденты Академии наук. Руководители соперничающих научных школ договорились о «ненападении» — не поливать грязью соперников. На решающем заседании берет слово оппонент математика X: «Великий Гаусс, — говорит он, — обладал тремя отличительными особенностями: он был гениальным математиком, он имел несносный характер, у него не было учеников. При всех своих достоинствах, уважаемый X обладает лишь двумя из названных качеств».

Кандидатура X с треском проваливается. После заседания сторонник X дает оратору звонкую пощечину. Отнести X к гениям никто, естественно, не решился, поэтому намек на два его серьезных недостатка был

более чем очевиден. И хотя формально выступивший не нападал на X, намеченной цели он достиг.

9. **Предоставление ложной информации.** Например, ссылка на новые (несуществующие) законодательные акты или на поддержку (также несуществующую) авторитетного лица.
10. **Намек на доступ к конфиденциальным источникам информации, секретным материалам.**

Офицер ведет занятие со студентами на военной кафедре.

— У нашей армии на вооружении появился новый танк. Он выдерживает температуру от минус 300 до плюс 300 градусов по Цельсию.

Голос с места:

— А физики утверждают, что температуры ниже 273 градусов не бывает.

— Товарищ студент! Вашим физикам вряд ли известно про наш новый танк, так что помолчите и не сбивайте с толку остальных слушателей.

11. **Ссылки на цитаты из отчетов и на мнения лиц, к которым остальные участники коммуникации не имеют доступа.**

Разговор двух мужчин:

— Вы должны мне три тысячи. Вот вексель на эту сумму. Выписан на очень престижную фирму.

— На какую же?

— На фирму Ротшильда.

— А где его подпись?

— Подпись? Это лишнее. Уж кому-кому, а Ротшильд можно верить на слово!

12. **Уход от ответа на вопрос или от неприятной темы за счет шуток, намеков — с целью обескуражить, а то и унижить адресата манипулятивного воздействия. К примеру:**

— Ну, это полная бессмыслица! Нагорожено бог знает что! Такого в бизнесе просто не может быть!

— Непонятно, говоришь... А китайский язык ты понимаешь?

— Нет, а что?

— Вот видишь. Ты в нем просто не разбираешься, тем не менее он существует и доступен другим, более сведущим.

13. Паралингвистическое и невербальное **сопровождение** передаваемой информации:

- уверенный голос, часто громче обычного;
- быстрый, напористый темп речи;
- уменьшенная дистанция, «нависание» над адресатом;
- улыбчивость;
- жалобный тон;
- слезы;
- длительные паузы;
- продолжительный, пристальный взгляд.

Софизмы

В Древней Греции профессиональных учителей красноречия называли софистами. Отношение к софистам было двойственным. Вначале слово «софист» имело положительный оттенок, оно обозначало человека талантливого, способного проявить себя в какой-либо деятельности, опытного в определенном искусстве. Софисты учили правилам логического мышления, приемам доказательства опровержения.

Однако очень скоро их главной заботой стал подбор и применение различного рода уловок, с помощью которых можно добиться победы над противником, доказать любое положение, каким бы нелепым оно ни было.

Утверждая, что сделать необразованного человека образованным значит убить его, софист рассуждал следующим образом: «Став образованным, он уже не будет тем, чем был». Если софиста уличали во лжи, он выводился примерно так: «Кто лжет, говорит то, чего нет. Но того, чего нет, нельзя сказать, следовательно, никто не может лгать». Или: «Вор не желает приобрести ничего дурного. Приобретение хорошего — есть дело

хорошее, следовательно, вор желает хорошего». «Лекарство, принимаемое больным, есть добро. Чем больше делать добра, тем лучше. Значит, лекарства нужно принимать как можно больше».

Приведу другие примеры софизмов.

1. Защита от критики:

- *Не ошибается только тот, кто ничего не делает.*
- *Мы ошибаемся, чтобы не ошибаться впредь.*
- *Наши недостатки — это продолжение наших достоинств.*
- *Никакое правительство не может быть революционным уже потому, что оно правительство.*
- *Бог открывается только тому, кто в него верит.* Таким аргументом были сражены все, какие только имелись, еретики и отвергающие бога.
- *Чтобы понять диалектический материализм, надо родиться философом!* Так сторонники этого направления нейтрализовывали атаки идейных противников.

Следующие фразы переводят нападающего в положение защищающегося:

- *Чтобы говорить о чистоте, надо самому быть чистым.*
- *Каждый все понимает в меру своей испорченности.*

Сюда же можно отнести известные всем слова Иисуса: «Пусть бросит в меня камень тот, кто без греха».

2. Перекладывание вины и ответственности на других:

- *Женщина всегда такая, какой рядом с ней мужчина.*
- *Каждый народ имеет такое правительство, какого он достоин.*
- *Нет плохих учеников (студентов), есть плохие учителя (преподаватели).* Этот коронный ход какого-то анонимного софиста убавкивает все поколения школьной и вузовской «серой массы».
- *Нет слабых диссертаций, есть просто мало связей или просто много врагов у диссертанта.* Какое остроумное спасение любой провальной ситуации!

Психологическая нагрузка

Определенные способы подачи информации помогают оказать психологическое давление на собеседника. В приводимых примерах выделены курсивом слова, осуществляющие такое воздействие посредством «догрузки» новым смыслом:

- **«универсальные высказывания»**, которые в принципе проверить невозможно, а потому они не подлежат обсуждению; например, «*все женщины обманщицы*», «*на всякого мудреца довольно простоты*»;
- **генерализации** (расширенные обобщения): «Работы здесь на полчаса. Но *ведь* они старики» — скрытая генерализация: «Старики не в состоянии выполнить даже и легкую работу»;
- **расширения во времени**: «всегда», «постоянно», «вечно»; например: «От тебя *всегда* ждешь подвоха»;
- **неявное указание** на нарушение общепринятой нормы: «Вы *даже* дверь за собой не закрыли» давит сильнее, чем простое указание: «Закрой дверь»;
- **расширение сообщения**: «*Несмотря на* отношения между ними, их *все-таки* послали вместе в командировку» — этим сообщается: «У них “такие” отношения». Или еще примеры: «Он *ведь* не знает английского!», «Она и училась-*то* заочно»;
- **замещение субъекта действия**: «Начальство не простит *нас...*», «Как *мы* теперь себя *чувствуем?*»;
- **подмена** нейтральных понятий эмоционально-оценочными и наоборот: «товары секунд-хенд» вместо «вещи, бывшие в употреблении», или того хуже — «с чужого плеча»; вместо негативного «шпион» — доброжелательное «разведчик» и др.;
- **ложная аналогия**: «“Вольво” — автомобиль для людей, *которые мыслят*» — как будто все остальные автомобили изготавливаются для тех, кто мыслить не способен;
- **тематическое переключение**: «Ну как, ты говорил с начальником?» — «А почему у тебя *такой* тон?»;
- **неявные допущения**, вводимые в информационный обмен: «*Как вы понимаете*, я не могу это сделать» — нечто само собой разумеющееся;

- **опущения:** вместо однозначного ответа на вопрос «Пойдешь с нами?» — фразы типа «Куда мне теперь деваться...» или «А у меня есть выбор?» — очевидный намек на принуждение и, как следствие, снятие с себя ответственности за это и следующие действия.

Мишени воздействия

В качестве мишеней воздействия манипуляторы чаще всего используют основные потребности человека, его слабости, особенности психики и стереотипы поведения.

В соответствии со своими намерениями и знаниями об адресате манипулятор более или менее представляет, какое воздействие даст результат.

При этом чем шире аудитория, на которую требуется оказать воздействие, тем универсальнее должны быть используемые мишени. Специализированность и точная направленность массового воздействия возможна тогда, когда манипулятору известны специфические качества интересующей его группы людей. Соответственно, чем малочисленней предполагаемая аудитория, тем более точно можно к ней подстроиться. В случаях, когда подстроиться по каким-либо причинам невозможно, используются все те же универсальные побудители: чувство достоинства адресата, его стремление к успеху, материальной выгоде, получению удовольствия, комфорту, желание быть здоровым, иметь благополучную семью, детей и т. п.

Формирование мишеней

При подборе мишеней воздействия манипулятор стремится найти такие структуры, с помощью которых можно получить уже запланированный им результат. Если, по его мнению, в готовом виде таких мишеней нет, то они специально формируются — одновременно или непосредственно в процессе манипулирования адресатом.

Более «продвинутые» способы манипулирования как раз и предполагают предварительное культивирование и закрепление в сознании адресата таких мнений или желаний, к которым можно будет

позднее апеллировать в целях манипуляции. Например, создается миф о заботливом директоре, о респектабельности предприятия, фирмы, формируется убеждение индивида в том, что ему хотят помочь или что ему угрожает опасность, и т. д.

Некоторые руководители прикладывают немалые усилия по формированию заниженной или завышенной самооценки у своих подчиненных, чтобы затем использовать ее в своих целях.

Исследования свидетельствуют о том, что хорошее мнение людей о себе и, соответственно, поддержание ими своего положительного «Я-образа» может служить надежной мишенью для манипулирования ими. Так, например, при оценке собственных физических возможностей, в чем большинству мужчин трудно обмануться, 60% опрошенных заявили, что они входят в верхнюю четверть по атлетическим данным, и только 6% признали, что как атлеты они ниже среднего. В других исследованиях лицам обоего пола предлагалось оценить себя по шкалам: «хороший–плохой», «умный–глупый», «красивый–некрасивый». Подавляющее большинство респондентов оценили себя выше среднего уровня. Важно отметить, что сравнение всех перечисленных самооценок с объективными данными показало, что большинство респондентов значительно завысили свои показатели.

Мишенью воздействия очень часто (особенно в отношениях между супругами, родителями и детьми, учителями и учениками) является чувство вины. Манипуляторами это чувство эксплуатируется особенно охотно, для чего чувство вины у жертвы создается искусственно. Мишенью воздействия также нередко становятся зависть, страх, осознание адресатом своей беспомощности перед превосходящей силой. Мишенями могут служить и низменные влечения человека или его агрессивные устремления, чувство собственности, неустойчивость перед искушением деньгами, властью, славой.

В выборе мишеней воздействия играют роль местные традиции, а тем более — национальный менталитет. Например, по западной традиции, имидж человека резко падает, если на него обнаруживаются компрометирующие материалы. В славянской традиции иногда происходит совсем наоборот. Когда государственные СМИ эпохи Горбачева «набросились» на Ельцина, его рейтинг от этого только поднялся.

Эксплуатация потребностей человека

Мишенью воздействия нередко становится предоставляемая адресату возможность удовлетворить какую-то из его потребностей.

Особенно чувствительны все мы, когда речь заходит о нашем «Я-образе». Известно, что всякого возмутит сомнение в его умственных способностях, а многих (практически всех женщин) смертельно обидит даже слабый намек на их физическую непривлекательность. Напротив, комплименты на эту тему ценятся весьма высоко. Мы все используем любую возможность самоутвердиться на этот счет.

Подтверждений этому очень много. Упомянем лишь об экспериментах Т. Г. Богдановой [3].

Двум группам испытуемых было предложено решить геометрическую задачу, допускающую несколько решений. Первую группу просто просили решить задачу, а второй дополнительно сообщали, что задача является тестом на умственные способности. Первая группа быстро закончила работу, найдя первое подвернувшееся решение, а вторая долго продолжала работать, находя все новые варианты решения, хотя инструкция этого не требовала.

Потребность принадлежать к какой-то группе

Мы лучше относимся к своим землякам, людям своей расы и национальности, вероисповедания, профессии, специальности. Боясь выпасть из общности, из группы, к которой принадлежим, мы стараемся «не высовываться».

В английских газетах сообщалось о концерте тишины, который дал однажды некий безвестный пианист. Шумная реклама сделала свое дело — в день концерта зал был полон. Виртуоз тишины садится за рояль и играет, но, поскольку все струны сняты, не раздастся ни единого звука. Люди в зале начинают коситься друг на друга. Каждый ждет, что сделает сосед, и в результате вся аудитория сидит, затаив дыхание. После двух часов гробовой тишины концерт оканчивается. Пианист встает и кланяется. Его провожают бурными аплодисментами. На следующий день виртуоз тишины рассказал эту историю по телевидению и в заключение признался: «Я хотел посмотреть, как далеко простирается человеческая глупость: она безгранична».

В словах этого «пианиста» есть одна неточность. Он столкнулся не с глупостью, а с конформизмом. Так называется психологический феномен зависимости участника группы от общего мнения. Как точно отметил Блез Паскаль: «Общественное мнение правит людьми». Нужно набраться немалого мужества, чтобы произнести первому «А король-то голый!», как это произошло в известной сказке Г. Х. Андерсена «Новый наряд короля».

Социальными психологами установлено, что под давлением случайной группы, например в очереди, треть ее членов меняют свое мнение и не пытаются его отстаивать, когда оно не совпадает с оценками остальных, т. е. проявляют конформизм.

Как вы думаете, чье групповое давление будет более сильным: коллектива, к которому вы принадлежите, или случайной группы незнакомых людей в очереди? Воздействие своего коллектива вы, несомненно, считаете более сильным.

Однако экспериментальные исследования выявляют обратное. Влияние случайно собравшихся людей проявляется в большей степени. Принятие человеком господствующего мнения в незнакомой, случайной группе обусловлено недостатком информации о ее участниках. Мы зачастую готовы верить первому встречному, в то время как к мнению хорошо знакомого человека относимся с недоверием, зная его хорошие и плохие стороны характера и отношение к себе, не всегда однозначное.

Отстаивая свое мнение, мы принимаем на себя **ответственность** за его правильность. Присоединяясь к общему мнению, мы снимаем с себя ответственность.

Сорван урок, весь класс с него сбежал. Идет разбор происшествия.

Завуч: Иванов, почему ты ушел с урока?!

Иванов: Все пошли, и я пошел.

Потребность в положительных эмоциях

Человек — существо эмоциональное. Отрицательные эмоции угнетают его, под их влиянием хуже работают все органы, качество крови ухудшается. Наоборот, положительные эмоции заряжают организм энергией, дают хорошее самочувствие.

Психологами установлено громадное значение положительных эмоций для психического здоровья человека (а значит — и здоровья физического).

Практически все взрослые люди ощущают значительную нехватку положительных эмоций (негатива у нас вполне хватает!). О мере этой недостачи дают представление следующие цифры: **ребенок ежедневно смеется в среднем 400 раз, взрослый — 15** (это в среднем, бывает, что и ни разу).

Дети ближе к природе. Еще не связанные множеством «нельзя», они ведут себя наиболее естественно и потому оптимально для здоровья: они без конца смеются, если больно — они плачут (что является наилучшим способом облегчения горя), при приступах злости — дерутся. Вырвавшись на перемену — бегают, прыгают, компенсируя неподвижное сидение на уроках, разгоняя кровь, улучшая обменные процессы.

Взрослый лишен этой естественности. Более всего он обделен положительными эмоциями. Ему не хватает добрых слов в свой адрес, не говоря уже о ласке. Ребенок не стесняется napроситься на ласку.

Женщина, сравнительно недавно ставшая бабушкой, рассказывает: «Внук в кроватке, засыпает. Я его глажу, приговаривая: “Ванечка хороший, Ванечка пригожий, мама Ваню любит, папа любит, бабушка...” Что-то задумалась, глажу молча, а он: “Бабушка, ты говори, говори!”»

Авраам Линкольн (1809–1865), 16-й президент США, инициировавший закон об отмене рабства, сформулировал эту благую идею вполне манипулятивно: «Каплей меда поймаете больше мух, чем галлоном отравы». Дейл Карнеги рекомендует использовать это обстоятельство для формирования мишеней воздействия. То, что адресаты уподобляются «мухам», вполне символично для манипулятивных тактик.

Потребность в общении

В харьковских газетах появилось объявление, что некая фирма с помощью экстрасенсов может передать послание на тот свет умершим. Цена этой «услуги» была очень невысокой и несколько большей — за

срочное сообщение. Тысячи пожилых людей, преимущественно вдов, клюнули на это предложение.

В результате фирма собрала неплохой урожай в денежных знаках. Что им помогло?

Многие овдовевшие испытывают настоятельную потребность поговорить с умершим супругом или супругой. Думается, что большинство клиентов этой фирмы не верили в возможность передать их послание на тот свет. Но сама процедура написания письма — это как бы разговор с близким человеком. И именно это обстоятельство послужило эффективной мишенью воздействия на тех, кто поддался на обещание «экстрасенсов». Последние же проявили знание психологии пожилых людей.

Использование человеческих слабостей

Нет таких наших слабостей, которые не использовались бы в качестве мишеней при манипулировании. Здесь мы перечислим только те, что встречаются наиболее часто. Использование их для манипулирования мы проиллюстрируем соответствующими примерами.

Тщеславие

Желание выглядеть лучше, чем он есть на самом деле, делает тщеславного человека, хвастуна легкой добычей для манипуляторов. О технике манипулирования доходчиво сообщается в песенке колоритных персонажей, прохвостов-манипуляторов кота Базилио и лисы Алисы в инсценировке сказки «Золотой ключик» (автор песни — Сергей Никитин):

Мы прославлять судьбу свою должны,
Пока живут на свете хвастуны.
На хвастуна не нужен нож,
Ему немного подпоешь —
И делай с ним что хошь.

Корыстолюбие

Эти же «герои» указывают еще на одну мишень манипулирования.

Покуда живы жадины вокруг,
Удачу не упустим мы из рук:
На жадного не нужен нож.
Ему покажешь медный грош,
И делай с ним, что хошь!

Все аферы — от мелких до самых крупных — строятся, как правило, на использовании **жадности** людей, желания быстро разбогатеть. Желание легкого барыша так сильно, что парализует самую элементарную осторожность. Примеров этому, к сожалению, великое множество. Многочисленные аферы инвестиционных фондов и финансовых компаний, обещавших неправдоподобно высокие дивиденды, миллионы одураченных россиян — как тут не вспомнить Поле Чудес Страны Дураков!

Неуверенность в себе

Неуверенные в себе люди испытывают ощущение некоторой неполноценности, которая может быть мнимой, однако носитель ее об этом не знает и серьезно считает себя ущемленным в какой-то области: образования, положения в обществе, профессиональных или личностных качеств, мужских или женских достоинств.

Зная, например, о недостаточной образованности собеседника, манипулятор говорит: «Всем известно...» или «Всякий специалист знает...». Или может аргументировать свою мысль ссылкой на несуществующее высказывание кого-то из великих.

Неуверенному человеку трудно сказать «нет». Такого легче убедить, показав, что ничего страшного, если он согласится, не произойдет. О том, как научиться говорить «нет», можно прочесть в книге автора [54].

Глупость

Мишенью при манипулировании может быть и обыкновенная глупость.

В старину тыкву использовали для ловли обезьян. В тыкке делали небольшое отверстие и вкладывали внутрь горстку риса. Обезьяны

просовывали лапу, брали рис, но вытащить назад кулак уже не могли, а разжать пальцы им не позволял недостаток сообразительности.

Приходили люди и «брали» обезьян.

Медлительность

Человек, медленно принимающий решения, становится удобным объектом для манипуляции. Достаточно создать условия, когда нужно быстро ответить. Сообразить он не успевает и вынужден согласиться с предлагаемым решением. О чем впоследствии жалеет.

О том, как медлительность автора этих строк, по темпераменту флегматика, использовала одна из его подчиненных, рассказано в разделе «Подчиненные манипулируют руководителями» главы 9.

В устном народном творчестве это явление отразилось в серии анекдотов о «горячих эстонских парнях».

Едут по лесу два эстонца на телеге. Один вдруг говорит:

— О-о! Смотри, на обочине — по-моему, это рука Уно!

Другой:

— О, да!

Едут дальше, первый опять:

— О-о! По-моему, это нога Уно!

— О, да!

Проходит еще минута, первый опять с удивлением:

— О-о! По-моему, это голова Уно!

Второй:

— О-о! Надеюсь, с ним все в порядке?

Жалостливость

Известно, что многие из просящих подаяние — вовсе не нищие. Это разновидность бизнеса, эксплуатирующая чувство жалости

подающих. А жалость эта вызывается подчас искусственными «примочками» и «прикидом».

Это явление также не обошел вниманием народный юмор:

Новый русский бросил десять долларов в шляпу нищего. Тот молчит.
Новый русский:

– Мужик, ну ты нагленький! Мог бы за десять баксов хоть спасибо сказать!

– Вы что, за свою мятую десятку чуда хотите? Я же — глухонемой!..

Интерес к оккультным наукам

В романе «Братья Лаутензак» Фейхтвангер описывает, как модный предсказатель с подачи политических кукловодов подсказал Гитлеру идею поджога рейхстага.

Так, используя интерес к оккультизму, можно управлять даже крупными политиками. Что уж говорить о простых людях.

Невежество

Манипулировать невежественными людьми легко. Для этого привлекаются вымышленные «факты», делаются ссылки на якобы установленные наукой принципы и законы, дается ложная интерпретация наблюдаемых явлений.

В одном из рассказов Серафимовича невежество солдат использовал в споре с ними начальник железнодорожной станции. Солдаты ехали на фронт в битком набитых вагонах. Во время остановки они потребовали создать им нормальные условия. Однако начальник станции ловко вышел из затруднительного положения. На вагонах имелась надпись: «40 человек 8 лошадей». Она означала, что в вагоне можно провозить либо 40 человек, либо 8 лошадей. Но эта надпись была прокомментирована начальником так: по существующим нормам в железнодорожном вагоне можно разместить не более сорока пассажиров и восьми лошадей одновременно. Вот и выбирайте, предложил он, что лучше: уменьшить число людей в вагонах до сорока, но зато добавить в каждый из них восемь лошадей, или пусть все остается по-старому. Солдаты согласились на второй вариант.

В романе Болеслава Пруса «Фараон» чужим невежеством воспользовались древнеегипетские жрецы для доказательства богоизбранности их касты. Они ловко сыграли на непросвещенности народа, спровоцировав нападение на храм перед наступлением солнечного затмения.

— Ломайте ворота! — кричали сзади, и град камней полетел в сторону Херихора и его свиты.

Херихор поднял обе руки. Когда же толпа снова стихла, верховный жрец громко воскликнул:

— Боги! Под вашу защиту отдаю святые храмы, против которых выступают изменники и святотатцы.

Внезапно где-то над храмом прозвучал голос, который, казалось, не мог принадлежать человеку:

— Отвращаю лик свой от проклятого народа, и да низойдет на землю тьма!

И свершилось что-то ужасное. С каждым словом солнце утрачивало свою яркость... При последнем же стало темно как ночью. В небе зажглись звезды, а вместо солнца стоял черный диск в кольце огня...

Ни одно проигранное сражение не кончалось еще такой катастрофой.

— Боги! Боги! — стонал и плакал народ. — Пощадите невинных!

— Осирис! — воскликнул с террасы Херихор. — Яви лик свой несчастному народу.

— В последний раз внемлю я мольбе моих жрецов, ибо я милосерд, — ответил неземной голос из храма.

В ту же минуту тьма рассеялась, и солнце обрело прежнюю яркость.

Новый крик, новые вопли, новые молитвы прозвучали в толпе. Опьяненные радостью люди приветствовали воскресшее солнце. Незнакомые падали друг другу в объятия. И все на коленях ползли к храму приложиться к его благословенным стенам.

Автору и самому доводилось быть жертвой собственного незнания. Приведу историю времен своей студенческой поры.

Перед летними каникулами нам объявили, что желающие поработать летом на ремонте институтского корпуса будут освобождены от осенних сельхозработ. Но главное — была обещана плата за этот труд (в отличие от труда на колхозных полях).

Автор в числе других добровольцев поддался на это обещание и испытал все прелести труда подсобного рабочего, используемого на самых тяжелых и пыльных работах.

Самое обидное, однако, было потом. В течение нескольких месяцев мы ходили в стройуправление, где нам отвечали, что наша работа «не запроцентована». Стыдясь признаться, что не знаем, что это такое, мы продолжали свои безуспешные хождения, натываясь на тот же самый ответ.

Теперь-то мы знаем цену невежеству. Тогда это была очередная плата за него.

На невежестве также были основаны массовые манипулирования со стороны сектантских проповедников, которые имели три источника:

- 1) неустойчивость личности;
- 2) отсутствие идеалов, когда на смену коммунистической идеологии не пришла другая общенациональная идея;
- 3) несовершенство законодательства, допускающего бесконтрольное функционирование тоталитарных сект.

Зависть

Одно из губительных проявлений неспособности реализовать себя желанным образом — зависть. Ее кредо: если у меня не получается, то пусть не получится и у другого, а если у другого лучше, так он мой враг, надо сделать ему хуже.

Известна такая притча: Волшебник сказал человеку: «Проси, что хочешь. Но соседу сделаю вдвое». Хотел попросить корову, а соседу — две? Нет уж! Что ни придумает, все соседу больше да лучше. Наконец придумал: «Сделай, чтоб я ослеп на один глаз. Пусть сосед вовсе ослепнет».

Социологи утверждают, что зависть распространена у нас несколько больше, чем принято считать. Для нормального человека чей-то

успех — это пример и стимул для него самого попытаться добиться того же. Завистник же в первую очередь думает, как бы подпортить счастливицу его радость.

Это обстоятельство не могло не найти отражения в устном народном творчестве:

Муж с женой на вечерней прогулке; заглядывают в одно из окон:

– Живут же люди: телевизоры, холодильники, ковры. Так и хочется в окно гранату кинуть!

– Ты что? Это же наше окно!

А вот другой сюжет.

У нового русского сгорела вилла. Казалось бы, кроме страхового агентства, кому какое дело? А приятно...

К сожалению, наш исторический путь был более тернист, чем в странах давних демократических традиций. Философ Н. Бердяев сказал горькие слова: «Социализм — это идеология зависти». Действительно, лозунг «Грабь награбленное», борьба с богатыми (а не против бедности), борьба с «вещизмом» и «накопительством», со «стилягами» (модно одетыми людьми) и т. п. — эти и другие изыски идеологов социализма отнюдь не способствовали притуплению такого черного чувства, как зависть, а, скорее, разжигали и культивировали ее.

Понятно, что такое сильное чувство, как зависть, не может не быть использовано в качестве мишени манипулятивного воздействия. Вызвать к человеку зависть — значит создать ему врагов. Многие, не задумываясь об этом, хвастаются сами или расхваливают своих близких.

Родители, учителя, воспитатели, ставящие в пример одного ребенка другим, вызывают у детей неприязнь к нему: с ним не дружат, не играют, а могут и поколотить.

Хвала, похвала, а тем более хвастовство — это попытка возвысить одного человека над другим. Но всякое проявление превосходства является конфликтогеном, то есть фактором, могущим привести к конфликту. (Подробнее об этом — в книге автора о конфликтах

[49].) В том, что это так, мы уже убедились. А каково же противодействие?

Защитные механизмы были выработаны в различных культурах: славянской, древнекитайской, в христианской морали.

В славянской культуре издревле высоко ценилось такое качество человека, как скромность: «Не хвались, жди, когда другие похвалят».

Древнекитайский философ Лао Цзы еще за три века до нашей эры учил: «Реки и ручьи отдают воду морям и океану потому, что те лежат ниже. Так и человек, желая возвыситься, должен держать себя ниже других». Та же скромность, но выраженная в аллегорической форме.

Сегодня эти мудрости подчас выражаются в грубоватой форме, вроде того, что: «Не высовывайся и не получишь по голове». Или: «Ты можешь быть умнее других, красивее других, богаче других — но только никому не говори об этом!»

Все эти приемы позволяют избежать возникновения зависти или, по крайней мере, значительно снизить вероятность ее появления.

Безволие

Податливость чужому влиянию, неумение сказать «нет», бесхарактерность отличают героя фильма Эльдара Рязанова «Осенний марафон» Бузыкина (актер Олег Басилашвили). Им управляют и жена, и любовница, и сосед, и бездарная коллега по работе.

Страхи

Десятки, сотни разновидностей страха способны заставить человека действовать, исходя из желания ослабить пути страха или вовсе избавиться от него. Наверное, и вы замечали, как часто люди прибегают к запугиванию, чтобы добиться от вас желаемого. По меньшей мере, у нас в стране все родители до поры до времени успешно пользуются этим доступным средством. А потом и взрослый человек ловится на эту удочку.

Страх смерти и страх неизлечимой болезни, страх разоблачения, боязнь потери престижа, страх за будущее — это все те наживки, на

которые человек клюет, когда ему говорят: не сделаешь то-то и то-то, потеряешь то-то и то-то. Нередко комплекс страха используют колдуны и целители: «У вас пробита аура, есть энергетический хвост, испорченная карма, двойная порча или венец безбрачия...» Объективных доказательств ноль. Да они и не нужны, главное — напугать. Охранные фирмы выступают под лозунгом: «Мы защитим все, что дорого вам», а дальше следует длинный перечень бизнесменов, которых убили. «Тот, кто экономит на охране, разоряется на похоронах». Работу с психокомплексом страха великолепно используют страховые компании. Клиента нужно напугать, тогда он согласится выложить деньги за страховку.

Жажда справедливости

Желание, чтобы справедливость торжествовала, есть в каждом из нас. Но это желание столь неистребимо, что порой превращается в ловушку. И вы сразу бросаетесь в бой, услышав призывные звуки, как вам кажется, фанфар справедливости. А на самом деле кто-то лишь говорит вам примерно следующее: «Чем ты хуже Иванова, Петрова, Сидорова? Но они тебя обходят, предают на каждом шагу. Они пользуются твоими связями, выдают твои идеи за свои. Это же несправедливо!»

Желание отомстить

Как только вы почувствовали жажду справедливости, знайте — вас тут же могут подвигнуть к мести. Подбросить пару поленьев в горящий костер — дело простое, а пожар потом погасить будет трудно. Будьте осторожны, когда вам говорят: «Тебя предали. Тебя в грош не ставят. И ты будешь это терпеть? Эти люди должны быть наказаны, должны понести кару! И карающий меч — в твоей руке!»

Ревность

Бороться с ревностью трудно — она возникает стихийно и способна все смести со своего пути, как лавина. А вызвать ее легко. Достаточно кому-то посеять в вас зерна сомнений, и они тут же прорастут чертополохом подозрений и обид. Люди способны ревновать

жен и мужей, братьев, сестер, детей и даже домашних животных. Обычно бывает достаточно намека: «Я не сплетница, но ты моя близкая подруга и потому не могу промолчать. Понаблюдай сама за своим мужем — и у тебя откроются глаза...»

Вовлечение в контакт (приманки)

Сущность психологической приманки

Прежде чем скрыто управлять, а тем более манипулировать, объекту необходимо «зацепить». По аналогии с рыбной ловлей мы называли приманками то, что помогает манипулятору усыпить бдительность жертвы, отвести внимание, поймать ее «на крючок», которым служит мишень воздействия.

Приманкой часто служат особенности восприятия адресата, воздействие яркого образа, возможность удовлетворить любопытство, привычки, в частности, следовать нормам поведения, логике, умозаключениям, реагировать на ситуацию и т. п.

Любопытство

Мы все любопытны, одни — меньше, другие — больше. Если забывать о таком человеческом качестве, как любопытство, это может привести к курьезам.

Чтобы привлечь больше посетителей, владелец ночного ресторана в Колумбии, административном центре штата Южная Каролина, пригласил женскую танцевальную группу, которая выступала в чем мать родила на сцене. От клиентов отбоя не стало. Но нашлись двое прилежных полицейских, которые подали в суд на владельца злачного места и исполнительниц.

Чтобы показать перед судебными заседателями, сколь аморальным выглядит весь спектакль, полисмены прямо в зале повторили представление: кривлялись, вертели бедрами, симулировали любовные сцены. И при этом вздыхали и издавали другие соблазняющие звуки. Однако судебные заседатели, просмотрев всю «программу» до конца, заплотировали полицейским, отметив, что все это очень интересно и сегодня же вечером они отправятся посмотреть на настоящее представление. Обвинение же сочли недоказанным...

Возбудив любопытство, высоконравственные блюстители порядка пали его жертвой.

Любопытство в манипуляциях используется для привлечения и удержания внимания. Не случайно во всех пособиях по ораторскому искусству рекомендуется начинать выступление с какой-нибудь истории, возбуждающей любопытство. А во время выступления — вставлять обещания рассказать чуть позже о чем-то, вызывающем интерес. (Подробнее об этом можно прочесть в книге автора [50].)

Очередная серия в сериалах прерывается, как правило, на неоконченной сцене. Любопытство (а что там дальше?) обеспечивает просмотр и следующей серии.

Захват воображения

Авторы книги «Двенадцать стульев» Илья Ильф и Евгений Петров вложили в уста главного героя Остапа Бендера блестящую стратегию реализации данного приема.

С открытыми ртами любители шахмат из богом забытых Васюков слушали разглагольствования великого комбинатора:

— Мой проект гарантирует вашему городу неслыханный расцвет производительных сил. Подумайте, что будет, когда турнир окончится и когда уедут все гости. Жители Москвы, стесненные жилищным кризисом, бросятся в ваш великолепный город. Столица автоматически переходит в Васюки. Сюда переезжает правительство. Васюки переименовываются в Нью-Москву, Москва — в Старые Васюки. Ленинградцы и харьковчане скрежещут зубами, но ничего не могут поделать. Нью-Москва становится элегантнейшим центром Европы и всего мира.

— Всего мира!!! — застонали оглушенные васюкинцы.

— Да! — А впоследствии и вселенной. Шахматная мысль, превратившая уездный город в столицу земного шара, превратится в прикладную науку и изобретет способы междупланетного сообщения. Из Васюков полетят сигналы на Марс, Юпитер и Нептун. Сообщение с Венерой сделается таким же легким, как переезд из Рыбинска в Ярославль. А там, как знать, может быть, лет через восемь в Васюках состоится первый в истории мироздания междупланетный шахматный конгресс!

«Подвод к теме»

Один из писателей спрашивает другого:

— Чем ты сейчас занят?

— Пишу мемуары, — отвечает второй.

— Хорошее дело. А ты уже дошел до момента, как одолжил у меня 100 долларов?

Неожиданное оформление

Некий аристократ попросил одну газету так дать информацию о некоей особе, чтобы ее прочел каждый. Метранпаж с задачей легко справился. Он просто поместил эту информацию вверх ногами. И конечно, ее прочитал каждый.

В этой истории приманкой послужило необычное представление материала.

Заокеанский коллекционер эпитафий, высеченных на могильных плитах, обнаружил среди печальных надписей в местах вечного упокоения немало приманок меркантильного свойства. Например:

«Здесь погребен мистер Джеральд Бэйтс, чья безутешная вдова Энн Бэйтс проживает по Элм-стрит, 7, и в свои 24 года обладает всем, что только можно требовать от идеальной жены» и «Здесь лежит Эстер Райт, которую Бог призвал к себе. Ее безутешный супруг Томас Райт, лучший каменотес Америки, собственноручно выполнил эту надпись и готов сделать то же самое для вас за 250 долларов».

Неожиданный поворот

Автору запомнился случай из его далекой юности. Директор школы собрал членов нашей команды, которая должна была выступить на городской спартакиаде. Мы не удивились бы, если бы он прямо призвал нас постараться достойно защитить честь школы. Но он поступил иначе, рассказав следующую историю:

В морском сражении сошлись две противоборствующие эскадры. Первая открыла шквальный огонь, вторая, не сделав ни одного выстрела, обратилась в позорное бегство. Собрал командующий своих уцелевших незадачливых капитанов и задал вопрос: почему не стреляли? Ему ответили: «Было на то пятнадцать причин: первая — порох отсырел. Вторая — не было приказа. Третья...» — «Достаточно и первой», — понял адмирал.

— Так вот, ребята, — закончил директор — давайте сделаем так, чтоб порох у вас в нужный момент был сухим.

Прошло 50 лет, а автор и сейчас помнит, как он и его товарищи старались на той спартакиаде! Заняли призовое место, дирекция школы была поощрена городским руководством. Однако участникам команды даже «спасибо» не сказали!

Вовлечение было осуществлено посредством образной подачи мысли о бесполезности отговорок в случае неудачи.

Неожиданная подробность

Старый Рокфеллер зарабатывал в неделю более 1 миллиона долларов, но мог потратить на свою еду только 5 долларов, потому что был болен и питался лишь кашей и картофельным пюре.

Это прекрасная приманка для покупателя, чтобы он раскошелится на предлагаемое лекарство от болезней органов пищеварения.

Обращение к интересам адресата

Уже само по себе проявление интереса к собеседнику служит для того сигналом не прерывать, а, наоборот, продлевать контакт. Ведь проявление интереса к личности — скрытый комплимент человеку: каждому приятно подтверждение его ценности.

Например, легкое кивание слушателя является сильным побудителем для говорящего продолжать свою речь, поскольку свидетельствует о заинтересованности слушателя.

Каждый из нас с удовольствием говорит о себе, о своих делах. Причем мужчинам это присуще даже в большей степени, нежели

женщинам. Используя это, манипулятор заводит прежде разговор о том, что интересно собеседнику, — о нем, о его проблемах.

«Незавершенная картинка»

Этот прием успешно срабатывает в рекламе, доказывающей необходимость ее для финансирования телевидения: мяч послан футболистом в сторону ворот, но не видно, попал ли он в них, поскольку часть ворот скрыта; закадровый голос сообщает, что именно такая доля финансирования телевидения осуществляется за счет рекламы.

«Отступление от канона»

На телеэкране — видеоклип сестры Майкла Джексона, Джанет, также известной певицы. Но что это? В идеальном ряду белоснежных зубов исполнительницы — черный провал, как будто отсутствует один из передних зубов. Зритель не может оторваться от этого «безобразия»: как, неужели она может демонстрировать аудитории этот беспорядок?

Наконец доходит: это же она специально «зачернила» один из зубов — для необычности. Вовлечение зрителя, заставившее разглядывать, а заодно и прослушать клип.

Психологической основой эффективности этого приема является следующий феномен:

Право на ошибку есть, но у всех — разное

Для доказательства этого опишем один любопытный эксперимент. Наблюдателям (испытуемым) предъявляли четырех «артистов», таких, что двое из них понравились зрителям, а двое других — нет. «Артисты» в нескольких видеосюжетах разговаривали между собой и при этом пили кофе.

По ходу эксперимента в половине сюжетов один из участников как бы случайно совершал небольшую «оплошность» — проливал немного кофе на свой костюм. В первом сюжете это был участник с высоким исходным статусом, во втором — с низким. Другой участник имел высокий статус и не проливал кофе, точно такое же соотношение

было и среди двух участников с низким статусом. После просмотра сюжетов зрителям снова предлагали оценить привлекательность каждого участника.

Как же распределились симпатии зрителей после эксперимента? С позиции здравого смысла кажется, что победителем должен был бы стать участник с высоким статусом, который «не облился». Однако на самом деле наибольшую симпатию к себе вызвал тот, кто, имея высокий статус, пролил на себя кофе. Совершив такую маленькую оплошность, этот участник как бы проявил «человеческую слабость», стал в чем-то ближе простым зрителям, чем и повысил свою привлекательность в их глазах. Что касается «облившегося» участника с исходным низким уровнем зрительских симпатий, то этот проступок в дополнение к другим его недостаткам еще больше понизил его статус, и он занял последнее место.

Мораль: если вы пользуетесь высокой популярностью у окружающих, то небольшие промахи могут только добавить вам очарования и уменьшить возможную зависть. Если же симпатии не на вашей стороне — ошибки и оплошности должны быть сведены к минимуму. Так что каждый из нас имеет разное право на ошибку.

Например, люди с положительным имиджем могут позволить себе небольшую небрежность в одежде — это добавит им шарма. Совсем другое впечатление в этом случае оставит лицо, не обладающее привлекательным имиджем. Иллюстрацией этому может служить следующий эпизод.

Популярный американский политик Джон Кеннеди, еще до того, как стал президентом США, имел привычку, обедая с кем-то в ресторане, не платить за себя, предоставляя другим возможность сделать это. Те, кто интересовался политикой и считал Кеннеди харизматичной личностью, воспринимали это как милую безделицу, делающую его образ еще более привлекательным. Тем же, кто не был очарован личностью политика, данная привычка представлялась крайне возмутительной.

Выступая перед людьми...

...следует помнить об описанном феномене. Например, сделан сильный доклад, даны ответы на ряд вопросов. Но вот поступил еще

один — из числа тех, что «на засыпку». Можно от него отмахнуться, отшутиться (статус уже позволяет), можно попытаться ответить (с риском обнаружить незнание), а можно честно признаться, что не готов на него ответить.

Ясно, что на фоне достигнутых успехов (и в свете описанных выше экспериментов) слушателям более импонирует последний вариант.

«А вот был случай...»

Так уж мы устроены, что падки до разных «историй». Пример из жизни (особенно — из своей), занятный случай, любопытный факт, уникальное событие, загадочный эпизод — все это, как капельки меда для мухи, привлекает внимание, то есть является эффективными приманками. Например:

- «Расскажу такой случай...»
- «Хотите верьте, хотите нет, но однажды...»
- «И вот что я услышал...»
- «Приключилось со мной вот что...»
- «Хотите пример?»
- «Ну уж коль вы настаиваете, расскажу...»
- «Кажется, пришло время раскрыть некоторые секреты...»
- «Моя память многие годы хранит такое происшествие...»

Произнеся эти слова, мы можем с большим основанием надеяться на успешное вовлечение слушателей в процесс восприятия нашей речи.

Действие фоновых факторов в процессе манипулирования

Воздействие фона

На заре кинематографа режиссер Лев Кулешов проделал эксперимент. Он напечатал на пленке один и тот же крупный план — лицо звезды немого кино Ивана Мозжухина. И склеил — смонтиро-

вал — мозжухинское лицо с тремя другими планами: тарелка супа, который жадно ест человек; тело умершего ребенка; прекрасная девушка. Одни и те же зрители, глядя на три прокрученных перед ними фрагмента пленки, по-разному трактовали увиденное лицо актера: герой голоден; герой обезумел от горя; герой влюблен и исполнен нежности. Но лицо одно и то же, и выражение его просто не менялось! Значит, дело не в том, что изображает актер, а в том, что воспринимает зритель. А трактовка происходящего зависит только от контекста, от фона, от того, с какими кадрами режиссер смонтирует изображение. Это получило название «эффекта Кулешова».

Другое замечательное открытие, касающееся воздействия фона на восприятие события, сделал выдающийся англо-американский кинорежиссер Альфред Хичкок. Его фильмы отличались специфической атмосферой страха. Режиссер добивался этого, основываясь на следующем наблюдении: сам выстрел не так ужасен, как ужасно его длительное ожидание.

Создание благоприятного для манипуляции фона

Манипулятор может намеренно приводить жертву в нужное психическое состояние, делающее ее более уязвимой для последующего манипулирования. Используется неопределенность положения жертвы, нетерпеливость, некритичность, сосредоточенность, подавленность, растерянность, нерешительность, эйфория и др. Например, решается вопрос о повышении в должности (или наоборот — о возможном увольнении) работника. Начальник не поздоровался с этим человеком. Неопределенность его положения значительно усиливается, человек будет более покладист и управляем.

Изменение окружения

Первое, о чем следует подумать желающему изменить свое поведение или поведение другого человека, — *изменение окружения*. Научившись управлять окружением (и имея такую возможность), он сможет моделировать нужные ему действия.

Правила поведения в церкви, за обеденным столом, в офисе и в кабинете руководителя хорошо известны. Несмотря на отдельные различия, в целом люди ведут себя в этих местах и ситуациях вполне предсказуемо.

Культурные нормы порой оказываются важнее индивидуальных различий. Так, подвижный экстраверт очень быстро приспособится к спокойной и тихой атмосфере библиотеки. Сдержанный интроверт охотно согласится петь со всеми на дружеской вечеринке, будет вскакивать и кричать во время футбольного матча. Люди делают то, что *положено* делать.

Изменение окружения, возможно, самый действенный способ изменения поведения человека. Он гораздо эффективнее, чем наследственные механизмы, воздействие группы или семейное воспитание. *Окружение определяет поведение*, и добиться от человека определенного поведения проще всего, поместив его в другое окружение.

Изменяя окружение человека, можно формировать разные модели его поведения. Например, меняя расположение предметов мебели и внутреннее убранство помещения, можно регулировать взаимоотношения людей, в частности способы и характер взаимодействия их друг с другом (от этого напрямую зависит их взаимная симпатия (или неприязнь), уровень тревожности, а также степень их внутреннего комфорта (или дискомфорта)).

Сотрудницы отдела (полностью женский коллектив из 11 человек) работают в одной большой комнате. Рабочие места отделены шкафами и ширмами.

Коллектив был сплоченный, дружили семьями, вместе отмечали праздники. Однажды женщины решили, что для облегчения общения нужно сделать перестановку. Столы поставили в форме каре так, что теперь все сидящие видели друг друга.

Случилось неожиданное: через месяц в отношениях появились элементы недоброжелательства, а через два-три месяца коллектив раскололся на группировки, нередко стали ссоры... В чем дело? Ведь люди — те же. Многие годы работали вместе. И вдруг — такое...

Неужели расстановка столов может стать причиной конфликтов? Оказывается — да, может.

Все дело в объеме информации, который мы можем воспринимать, не утомляясь. При прежнем расположении рабочих мест женщины общались и виделись только тогда, когда к тому возникало желание или необходимость. Теперь каждая из них постоянно видела перед собой 10 человек — независимо от того, хотелось ей в данный момент этого или нет.

Многочисленными исследованиями установлено, что человек свободно воспринимает и держит в памяти до семи единиц независимой информации (исключение составляют лишь особо одаренные от природы или натренированные в этой части люди). Не случайно цифре 7 посвящено у всех народов множество пословиц и поговорок («Семеро одного не ждут», «Семь раз отмерь — один отрежь», «Один с сошкой — семеро с ложкой», «Семь бед — один ответ» и т. д.). В большинстве религий числу 7 придается особое значение, а в нашей неделе — семь дней.

В менеджменте это нашло свое отражение. Например, в США системы управления строятся преимущественно так, чтобы у каждого руководителя было не более семи подчиненных и он мог держать в памяти всех, не позволяя никому расслабиться.

Описываемое свойство нашей памяти давно используется солдатами в армии, где на одного командира приходится значительное число солдат. Старослужащие свято соблюдают заповедь: не попадешься на глаза начальнику — не получишь поручения, ибо командир не в состоянии держать под контролем столь большое число подчиненных.

На восприятие человеком поступающей информации влияют даже такие, казалось бы, мелочи, как цветовая гамма обстановки: ковровых дорожек, мебели и обоев.

При перемещении человека из одного окружения в другое (особенно когда это новое окружение незнакомо) в его головном мозге происходят определенные изменения: в первую очередь *усиливается внушаемость*.

Знание этого поможет определить, следует ли оставаться в привычной обстановке или ее следует сознательно изменить. Что же касается изменения поведения других людей, то эта информация поможет понять, следует ли пообщаться с адресатом на «своей» территории или в кафе, на природе, во время совместной поездки.

Чем дальше от среды, привычной для адресата, тем больше вероятность того, что инициатору удастся добиться от него большей покладистости и уступчивости.

От конкретной обстановки во многом зависит то, какой ответ — положительный или отрицательный — инициатор получит от собеседника. Итак, окружение — важнейший фактор успешного влияния.

Подходящий для манипуляции фон может быть создан третьими лицами.

В учебных переговорах участвуют две команды. Столы расставлены П-образно. Руководители сидят за столом-«перекладной», а их команды (по три человека) — одна против другой. На том этапе, когда делегации обменивались аргументами относительно важных деталей соглашения, К. — руководитель одной из команд — применил следующую тактику. Когда говорил кто-нибудь из членов его команды, он внимательно выслушивал. Когда же слово брал кто-то из чужой команды, К. чуть склонялся к своему коллеге-руководителю и тихонько задавал какой-нибудь вопрос справочного характера. Систематическое косвенное рассеивание внимания привело к созданию у игроков впечатления, будто аргументы команды К. были более весомыми. Конечный текст соглашения в итоге больше устраивал именно эту команду [14].

«Мы из одного гнезда...»

Одной из базовых человеческих потребностей является потребность принадлежать к общностям — семье, кругу друзей, единомышленников, коллективу и т. д.

Мы склонны лучше относиться к членам своей общности, своего круга. Помогаем родственникам, друзьям. Нередко радуемся, встретив своего земляка за рубежом или давнишнего однокашника на улице. Люди одной национальности, оказавшись среди других, тянутся друг к другу. В поликлинике более внимательно отнесутся, узнав, что пациент — сам медик, и т. д.

Таким образом, принадлежность к одной общности создает благоприятный фон для влияния, в том числе и манипулятивного. И многие используют это, когда надо убедить. Например: «Вы тоже

мать и поймете меня...» или «Мы с вами земляки (учились в одном институте)...» и т. п.

Данный феномен лег в основу рассказа О. Генри «Родственные души».

Хозяин дома и вор, который собирался его ограбить, быстро нашли общий язык уже только потому, что оба они страдали ревматизмом. В итоге, вместо того, чтобы воспользоваться немощью хозяина, вор помог тому одеться, и они отправились «пропустить рюмочку».

Почему многим телезрителям понравился детектив Коломбо из одноименного сериала? Потому, что авторы сериала о нем: 1) наделили этого лейтенанта из отдела по расследованию убийств редкостной наблюдательностью и сообразительностью и 2) создали ему имидж «простого парня», выводящего на чистую воду самых хитроумных и преуспевающих злоумышленников. Подавляющее большинство зрителей относят себя к «простым людям», и им больше импонируют такие «простые парни».

С подачи авторов Коломбо достигает цели с помощью ряда манипулятивных приемов. Первый из них — создание образа недалекого провинциала (потрепанный плащ в любую погоду, старый-престарый автомобиль, неуклюжесть манер, неуместные рассказы о своей жене, восхищение своими собеседниками и т. д.). Всем этим он расслабляет подозреваемых, они теряют бдительность и... сообщают ему детали, по которым сыщик составляет картину преступления. Показательно, что главный свой вопрос лейтенант всегда задает уже после того, как попрощался (расслабленность расспрашиваемых в этот момент наибольшая).

Общность интересов

Общность интересов также создает благоприятный фон для манипуляций. Многие успешные люди специально готовятся к общению с собеседниками, в которых они заинтересованы: наводят справки об интересах адресата и его увлечениях, читают соответствующую литературу.

Выдающийся американский политический деятель Ф. Д. Рузвельт, единственный, кто четырежды избирался президентом США, был мастером создания благоприятного фона. Среди его приемов был, в частности, и такой:

Для расположения к себе собеседника Рузвельт использовал увлечения последнего. Готовясь к разговору, узнавал о хобби будущего собеседника, знакомился с предметом увлечений — чтобы можно было поддерживать разговор на эту тему. Например, любителя коллекционировать марки он просил «проконсультировать» его, какую марку стоит подарить племяннику — начинающему филателисту. После заинтересованного разговора «консультант» был в значительной степени готов к достижению согласия с таким приятным собеседником.

«Быть на виду»

Если человек много времени находится на виду у окружающих, то это, как правило, создает благоприятный фон для последующих контактов. Этот факт интуитивно учитывают люди, просящие милостыню в самых многолюдных местах, а также уличные торговцы.

Исследования показали, что в многоэтажных домах большей популярностью пользуются жильцы квартир, расположенных вблизи почтовых ящиков, дверей лифтов и подъездов, то есть мест, через которые проходит большое количество людей. Правда, выяснилось, что в подобных случаях у отдельных людей может возникать и чувство враждебности по отношению к тому, кто «мозолит глаза». Однако в целом рост симпатий идет гораздо более впечатляющими темпами, нежели проявления враждебности. Поэтому тем, кто считает себя «пренебрегаемым», можно посоветовать почаще находиться «на людях». Такое поведение, кстати, является своеобразным тренингом по избавлению от застенчивости.

Эксперимент на эту тему был проведен в США. По окончании войны во Вьетнаме и возвращении домой многие военнослужащие, спаянные фронтовой дружбой, предпочитали селиться вместе в специальных поселках с общим расположением домиков в виде подковы. Края подковы выходили к автостраде, по которой люди утром отправлялись на работу, а вечером возвращались домой. При этом все жители поселка для того, чтобы попасть на автостраду, должны были миновать ближайшие к ней домики. Как показал проведенный психологами спустя некоторое время опрос, наибольшую симпатию в поселке вызывали жильцы ближайших к автостраде домиков, наименьшую — самых удаленных.

Человек, находящийся в центре внимания, подсознательно надеется окружающими более высоким статусом.

Вопросы

Управляет разговором обычно тот, кто задает вопросы. Его психологическое преимущество создает благоприятный фон для манипулирования собеседником.

Тактичные вопросы придают мыслям слушателя нужное направление, а ленивых заставляют прислушиваться к говорящему — неудобно беспомощно таращить глаза, когда к тебе обращаются с вопросом. Другой способ — задавать вопросы за собеседника: «Возможно, вы думаете, а почему я ничего не сказал о... Отвечаю...»

Готовя вопросы, манипулятор учитывает два обстоятельства:

- 1) необходимо продемонстрировать «искренний» интерес к тому, что скажет собеседник;
- 2) сохранить «двойную перспективу» — учитывать не только то, что вы сами хотите услышать, но и то, что хочет сказать или возразить партнер.

Не стоит «без разогрева» задавать собеседнику слишком расплывчатый вопрос, на который ему, скорее всего, неинтересно отвечать: «Расскажите мне о себе...», «Как прошел день?» и так далее. В эту же категорию входят и слишком сложные вопросы.

Еще одна ошибка — отказываться от ответа до того, как вопрос задан: «Вы можете и не отвечать мне, но расскажите, пожалуйста, о...»

За рубежом функционируют группы социально-психологического тренинга, в которых обучаются искусству вести разговор с «интересными людьми» во время вечеринок и приемов. Существует ряд ненавязчивых вопросов, позволяющих поддерживать и стимулировать такую беседу: «Если бы вы могли выбрать другую профессию, то какую бы предпочли?», «Если бы вы имели возможность поехать сейчас на отдых, то какое бы место выбрали?» и так далее. Цель в начале знакомства — заинтересовать собеседника, втянуть его в разговор, и подобные вопросы позволяют это сделать.

После выбора «интересного» человека рекомендуется улыбнуться и установить с ним визуальный контакт. Разговор лучше начать с нескольких закрытых вопросов (это такие вопросы, которые предполагают лаконичный ответ: «Да», «Нет», «Был», «Знаю» и т. п.). Начинать лучше с общих тем, постепенно переходя на более личный уровень.

Подобные наработки специалистов — это одновременно и пособие для манипуляторов.

Чтение «между строк»

Значимым фоном любого разговора является то, что «читается между строк». Если партнер использует словосочетание «Мне пришло в голову...», это может создать впечатление, что он считает себя умнее вас (ему пришло в голову, а вам нет). Понятно, что употребление подобных выражений не способствует созданию благоприятного фона.

Напротив, демонстрация уважительного отношения к партнеру, а также наличие в высказываниях тонких комплиментов создают благоприятный фон, облегчающий манипулирование собеседником.

Шутки

Значение юмора для формирования благоприятного фона невозможно переоценить. Удачная шутка улучшает настроение собеседников, пошутивший вызывает расположение к себе.

Неоднократно доводилось быть свидетелем ситуации, когда загнанный в угол претензиями начальства подчиненный уместной шуткой менял настрой руководителя с гнева на милость.

Однако шутить с малознакомым человеком весьма рискованно. Если тот лишен чувства юмора, то воспримет пошутившего как несерьезного человека.

Сотрудничая с датской компанией «Time Manage International», обучающей деловых людей, я обратил внимание, что руководство фирмы требует от своих преподавателей («инструкторов»), чтобы в каждом их выступлении было определенное число шуток (в зависимости от

длительности выступления). Причем разрешается использование только стандартных шуток, «изготовленных» в фирме. Рекламные буклеты таких фирм обязательно включают фотографии, изображающие аудиторию, смеющуюся шутке лектора — инструктора этой фирмы.

Предостережение. Если человек обладает чувством юмора, то пошутить ему нетрудно, нужно только помнить, что шутка не должна обидеть никого из присутствующих, иначе она даст обратный результат.

Особенности воздействия на молодежь

Чтобы добиться благоприятного фона в разговоре с молодыми людьми, человек старшего возраста должен более всего избегать менторского, поучительного тона. Не напирать на свой житейский опыт, памятуя о высказывании кого-то из великих: «Опыт — это ум глупцов». Ведь молодые считают, что у них все будет не так, как «у предков».

Молодежь любит посмеяться. Чтобы развеселиться, молодым нужно совсем немного. О том, что юмор создает благоприятный фон, мы уже говорили. Но нужно быть готовым к репликам молодых, которые не всегда отличаются корректностью, а то и просто к дерзким высказываниям. Тот наберет дополнительные очки, кто остроумно их парирует. Очень важно показать знание молодежного жаргона и проблем молодежи.

Использование автоматизмов и стереотипов поведения

Подверженность влиянию установок

Огромное влияние на наше восприятие оказывают установки: мы слышали то, что ожидали услышать. Для иллюстрации приведем следующий случай:

В одно и то же время должны были состояться два выступления: в одном месте — лекция известного академика, в другом — встреча со знаменитым клоуном.

Но организаторы выступлений все перепутали. Академика привезли к любителям цирка, туда, где ждали клоуна. А клоуна — к тем, кто готовился услышать научную лекцию.

Что произошло дальше? Как ни старался клоун рассмешить аудиторию — никто даже не улыбнулся, а некоторые даже что-то конспектировали. Зато на лекции академика слушатели покатывались со смеху, и бедный ученый никак не мог взять в толк, что же смешного в его исследованиях.

Влияние установки, задаваемой ситуацией, на восприятие и понимание вопроса отражено в следующем сюжете:

Женщина обращается к прохожему:

— Скажите, пожалуйста, как найти площадь Ильича?

— Нужно умножить ширину Ильича на высоту Ильича!

— ???

— Марьянна, вы же у нас математику вели. И у меня была твердая четверка!

Интересный пример влияния установок рассмотрен Г. Ф. Салтыковым [38]:

Во II в. до н. э. в Китае была создана Палата песен — своеобразный институт для формирования общественного мнения. Представители этой организации собирали наиболее популярные в народе стихи, песни («ночные песнопения»). Затем проводилась переработка текстов песен в необходимом направлении. Текстам песен придавался иной смысл, хотя использовались популярные мелодии. Затем специально нанятые люди исполняли их в местах скопления населения, воздействуя тем самым на общественное мнение, внедряя в сознание слушателей нужную для власти информацию.

Знакомая мелодия способствовала преодолению фильтра критического отношения к словам песни.

На наши высказывания часто накладывается предвзятая оценка допустимости этого высказывания. Именно это показывает, в част-

ности, эксперимент, который описывает Мишель-Луи Рукетт (Rouquette, 1994).

Трем группам студентов, составленным по случайному принципу, дают восемь предложений из программы немецкой национал-социалистической партии, опубликованной Гитлером в 1920 г. (например, такие: «Мы требуем участия в прибылях крупных предприятий»; «Мы требуем введения широкой системы пенсий по старости»; «Государство должно заниматься здравоохранением, защитой матери и ребенка, запретом детского труда» и т. п.). Испытуемые должны указать степень своего согласия с каждым пунктом по пятибалльной шкале. Первой группе было сказано, что это требования «какой-то политической партии» без дальнейшего уточнения; второй группе сообщили, что это требования «национал-социалистической партии», а третьей — «нацистской партии». Результаты эксперимента показали, что отвергающие ответы в третьей группе встречались чаще, чем в первой (соответственно 48 и 29%). Во второй группе число отвергающих ответов оказалось таким же, как в первой: также 29%. Между тем предложенные высказывания совпадали буквально, а наименования партий — «национал-социалистическая» и «нацистская» — объективно синонимичны.

То, что испытуемые, по-видимому, этого не знали, не помешало им высказываться по-разному на основе одного только наименования. Именно это и требовалось доказать. Можно констатировать, что именно «эффект ярлыка», а не разумность мобилизует мнение, определяющее оценку. Пропаганда уже давно использует этот феномен как одно из основных правил своей технологии.

Отождествление

«После этого, стало быть, по причине этого» — гласит формулировка одного из часто встречающихся заблуждений людей, отмечавшегося еще античными логиками.

Здесь проявляется коварное свойство аналогии. Поскольку следствие всегда происходит после причины, то по аналогии некритичный слушатель воспринимает следующее во времени как следствие предыдущего.

Такую же природу имеет заблуждение: *«если рядом — значит, вместе»*. (Чаще всего оказываются рядом не случайно, значит, они — вместе; отсюда — и заблуждение.)

Вследствие указанного феномена нахождение рядом со знаменитым или высокопоставленным человеком несколько повышает статус в глазах окружающих. Не случайно те, кто запечатлен на фото рядом с «большими» людьми, со знаменитостями, с удовольствием демонстрируют эти фотографии.

В соответствии с этим же принципом предусмотрительные люди избегают находиться рядом с одиозными личностями, а тем более — фотографироваться с таковыми.

Заблуждение «рядом — значит, вместе» нашло отражение в народном изречении: «не то он украл, не то у него украли». Зная это, люди, пекущиеся о своей репутации, избегают упоминания своего имени в связи с сомнительными историями, даже если они ни в чем не виноваты.

Автор, еще будучи мальчишкой, был свидетелем того, как очень уважаемый человек, один из немногих в городе, носящий звание «Народный артист СССР», отказался от расследования с целью найти того, кто украл у него очень дорогую шапку, — только бы «не полоскали» его имя.

Ритуалы

Лучшие умы человечества давно поняли роль ритуалов в нашей жизни, о чем говорит, в частности, и высказывание великого китайского философа и моралиста Конфуция: «Почтительность без ритуала приводит к суетливости; осторожность без ритуала приводит к боязливости; смелость без ритуала приводит к смутам».

Ритуалы упрощают прогнозирование, предсказуемость наших действий в стандартных ситуациях. Облегчая нашу жизнь, они одновременно дают потенциальным манипуляторам рычаги скрытого управления нами.

Когда представители какой-либо религиозной организации приглашают новых людей принять участие в их богослужении или собрании, они, разумеется, не рассчитывают на мгновенное изменение убеждений приглашенных. Им просто предлагают принять участие (другими словами,

«примерить» эту идеологию на себя, посмотреть, подходит ли она им). Но какая-то часть приглашенных остается в сектах навсегда.

Так уж устроен человеческий мозг: освоив определенную последовательность действий, мы постепенно привыкаем к ним и даже начинаем испытывать дискомфорт, если «выбиваемся из сценария». Это свидетельствует о том, что изменение поведения (выполнение определенных «ритуалов») привело к перемене вашего отношения, мнений и убеждений.

Приветствие

Каждый из нас воспитан так, что необходимо здороваться при встрече. Первоначальный смысл — пожелания здоровья — уступил место обычному приветствию. Знакомые мужчины обмениваются еще и рукопожатием.

Однако даже эти вполне заурядные действия могут стать оружием психологической борьбы и, следовательно, использоваться с целью манипулирования.

Не ответивший на приветствие начальник может доставить мнительному или дорожающему мнением руководителя подчиненному множество треволнений. Так (безмолвно) может быть выражено неодобрение или создан из манипулятивных соображений необходимый психологический настрой подчиненного. А главное — при желании он всегда может сослаться на то, что «задумался, не заметил».

Но и поздороваться можно по-разному. Человек, желающий вызвать расположение, произвести наилучшее впечатление во время приветствия, внимательно посмотрит в глаза. Чем сосредоточеннее взгляд, тем более сильное впечатление он оказывает.

К сожалению, многие мужчины поступают с точностью до наоборот — во время приветствия смотрят в сторону. Чаще всего это происходит с сослуживцами, что говорит о безразличии или даже о негативном отношении. Бывает это и по отношению к посетителям. Это показатель низкой деловой культуры.

Некоторое время назад я проводил по приглашению тренинг персонала латвийских фирм. Выучил по-латышски несколько фраз: «Лаб диен»

(«Добрый день»), «Лаб рит» («Доброе утро»), «Палдис» («Спасибо»), «Лудзу» («Пожалуйста») и т. п., и начинал любое общение (в гостинице, в кафе, со слушателями и т. п.) с приветствия на латышском языке. А затем уже говорил по-русски. Никакого недоброжелательства со стороны латышей не замечал и слова «оккупант» не слышал. Но когда мой сопровождающий начинал сразу по-русски — иногда чувствовалась неприязнь.

Как видим, простое приветствие несет психологическую нагрузку и информацию, которая формирует соответствующий фон общения. Знающий может использовать это в своих целях, незнающий может оказаться в проигрыше.

Некоторые вместо традиционного «Как дела?» используют обращение: «Как ваше “ничего”?» Оно построено на стереотипе, что обычно на вопрос: «Как дела?» отвечают: «Ничего». Человек, спрашивающий про наше «ничего», проявляет пренебрежительное к нам отношение, что, безусловно, влияет на наше настроение.

Традиционный стереотип обращения удобен тем, что позволяет проявить необходимую вежливость, не потеряв на это ни минуты времени. Грубым нарушением стандарта поведения является и тот случай, когда на вопрос «Как дела?» субъект принимается подробно объяснять состояние всех своих многочисленных дел (для верности крепко держа собеседника за пуговицу или за руку). Манипулятор может сделать это для собственного удовольствия, видя, что собеседник спешит.

«Какие люди — и без охраны!» Эта шуточка, ставшая привычной для некоторых, не так безобидна, как это первоначально может показаться. Ее ложный пафос легко принимается за насмешку и создает соответствующий фон предстоящему разговору.

Правила этикета

Чтобы защититься от нежелательного разговора, встречи, можно использовать тот факт, что отвлекать деловых людей от неотложных дел и встреч считается неприличным:

- Добрый день!
- Здравствуйте.
- Могу я поговорить с директором?

- А кто спрашивает?
- Заместитель директора предприятия (называет).
- Директор на совещании.

Целью манипуляции является сохранение положительного имиджа руководителя, который избегает встречи, но при этом он как бы ни при чем.

Манипуляторы используют и то обстоятельство, что в нашей культуре принято сочувствовать человеку, попавшему в беду, а по возможности — и помочь. Под предлогом возникших проблем (часто надуманных) отпрашиваются с работы. Студент на экзамене или ученик на уроке рассчитывают на снисхождение преподавателя, симулируя, например, зубную боль.

Сочувствие попавшему в беду может демонстрироваться «для проформы»:

Хозяйка — служанке:

- Поезжайте в больницу к леди Уинтер, поинтересуйтесь у нее, как ее самочувствие.

После возвращения служанки:

- Вы поинтересовались здоровьем леди Уинтер?
- Да, мэм.
- Спасибо. На сегодня вы свободны.

Нужное манипулятору состояние адресата может быть создано бесцеремонным нарушением норм поведения.

Правила поведения в обществе осуждают нецензурную брань. Большинство слышащих непечатные выражения — особенно женщины — испытывают дискомфорт. Это обстоятельство может быть использовано манипуляторами для создания выгодного для себя ситуативного фона:

Пассажирка автобуса попросила молодую цыганку, занявшую переднее сиденье, уступить место старушке. Цыганка довольно грубо отмахнулась от этой просьбы. Слышавшие это вмешались, стали ее увещевать. В ответ

та обрушила на окружающих такой шквал самых грязных ругательств, что присутствующие были буквально парализованы. Шок был столь сильным, что все боялись даже посмотреть друг на друга, как будто каждый был облит помоями.

Многие из тех, кто не изучал деловую этику, считают, что стучаться надо и в дверь служебного кабинета. Хотя на самом деле это необходимо делать только в нерабочее время (до и после работы и в обеденное время). Нарушивший это правило как бы предполагает, что хозяин кабинета может заниматься в рабочее время чем-то предосудительным.

Но уж если постучались, требуется дождаться положительного ответа. Врываться, не дождавшись разрешения, — это или невоспитанность, или желание получить компрометирующий материал, или манипулятивное намерение начать разговор с психологически неготовым к этому хозяином кабинета. Последнее проиллюстрируем отрывком из произведения Юлиана Семенова «Семнадцать мгновений весны».

Выходя из своего кабинета, Штирлиц увидел, как по коридору несли чемодан Эрвина. Он узнал бы этот чемодан из тысячи: в нем хранился передатчик.

Штирлиц рассеянно и не спеша пошел следом за двумя людьми, которые, весело о чем-то переговариваясь, занесли этот чемодан в кабинет штурмбанфюрера Рольфа.

...Все в нем напряглось, он коротко стукнул в дверь кабинета и, не дожидаясь ответа, вошел к Рольфу.

— Ты что, готовишься к эвакуации? — спросил он со смехом.

— Нет, — ответил Рольф, — это передатчик.

Именно внезапное начало разговора обеспечило то, что «вещественное доказательство» не было убрано от посторонних глаз, и это позволило Штирлицу под благовидным предлогом завести речь о нем.

Манипулятор может задать нужный фон встречи своей пунктуальностью — и наоборот. Желающий проявить уважение — придет

пораньше, тот, кто хочет подчеркнуть зависимость от него партнера, — заставит себя дожидаться.

Например, Сталин, встречаясь с Рузвельтом и Черчиллем, неоднократно появлялся последним — на несколько секунд позже остальных.

Этот прием нередко используют опытные кокетки. Не желая рисковать, некоторые из них приходят на свидание заранее, выбирают наблюдательную позицию (например, в магазине напротив) и появляются тогда, когда мужчина явно начинает беспокоиться, что его дама вообще не придет. В результате получается и максимально набить себе цену, и избежать риска сорвать встречу.

Для обоснования своих неблагоприятных действий манипуляторы могут ссылаться на «вынужденность» своего поведения. Об этом убедительно повествуют русские народные сказки. В русской народной сказке «Краса ненаглядная» захваченный разбойниками Иван-царевич пытается разрешить проблему мирными средствами.

— Зачем я вам? Отпустите меня. Я только жить начинаю...

Однако лиходеи Кремень и Труха отвечают на это:

— Кабы мы были простые разбойники, мы бы тебя, Иван-царевич, отпустили, а как мы есть разбойники удалые, злодеи окаянные, мы тебя не пощадим.

Та же идея предопределенности, задаваемой статусом и происхождением, блестяще проиллюстрирована в пьесе-сказке Е. Шварца «Обыкновенное чудо».

К о р о л ь. Я страшный человек!

Х о з я и н (*радостно*). Ну да?

К о р о л ь. Очень страшный. Я тиран!

Х о з я и н. Ха-ха-ха!

К о р о л ь. Деспот. А кроме того, я коварен, злопамятен, капризен.

Х о з я и н. Вот видишь? Что я тебе говорил, жена?

К о р о л ь. И самое обидное, что не я в этом виноват...

Х о з я и н. А кто же?

К о р о л ь. Предки. Прадеды, прабабки, внучатные дяди, тети разные, праотцы и праматери. Они вели себя при жизни как свиньи, а мне приходится отвечать. Паразиты они, вот что я вам скажу, простите невольную резкость выражения. Я по натуре добряк, умища, люблю музыку, рыбную ловлю, кошек. И вдруг такого натворю, что хоть плачь.

Х о з я и н. А удержаться никак невозможно?

К о р о л ь. Куда там! Я вместе с семейными драгоценностями унаследовал все подлые семейные черты.

Невербальные средства

По данным некоторых психологов, до 60% всей информации при общении передается невербальными средствами. Темп и ритм речи, интонация, различные жесты, мимика, продолжительность зрительного контакта, дистанция, на которой протекает беседа, частота смены поз позволяют не только более или менее точно судить о настроении собеседника, его эмоциональном состоянии, но и о степени его искренности.

С помощью невербальных средств манипулятор может оказать довольно сильное давление на адресата, вывести его из равновесия, подтолкнуть его к желанию свернуть разговор, пойти на уступки и т. д. Например, ведет беседу громко, напористо, с бравадой, апломбом, осуществляя натиск, «припирая к стене» адресата. Нависает над адресатом или стоит за его спиной. А может дружески улыбаться, чтобы адресат поверил в его искренность и раскрылся (излюбленные приемы следователя на допросах). Профессиональные лжецы используют невербальный язык, чтобы его средствами скрывать заведомую ложь. Они следят за тем, чтобы смысл жестов совпадал со значением слов. Но поскольку постоянно контролировать себя трудно, то проще, чтобы тело не выдавало, вывести его из поля зрения собеседника. Легче лгать, сидя за столом (тело частично скрыто), а наиболее легкий способ лжи — по телефону, когда из невербальных средств задействована только интонация и все силы можно направить на контроль над ней.

Побуждение адресата к активности

Напомним, что внутреннее побуждение адресата при манипулировании им может быть результатом комплексного воздействия на мишени, использования приманки и действия фоновых факторов. Но существуют и специальные приемы побуждения: риторические уловки, приемы внушения и убеждения, просьбы «с подходом», воздействие посредством слухов, специальные техники НЛП. Все эти способы будут описаны далее, а сейчас обратим внимание на другие возможности.

Практика скрытого управления (и в частности — манипулирования) показала, что один из наиболее эффективных приемов побуждения состоит в следующем. Инициатор находит такую формулировку проблемы (которую ему требуется разрешить), чтобы разрешение ее отвечало и каким-то интересам адресата. В этом случае адресат (руководитель, коллега, родственник, знакомый) примет участие в решении проблемы, подключив свои ресурсы. Подобный прием нередко используют манипуляторы. Побуждением здесь выступает сформированная манипулятором личная заинтересованность адресата.

Прямая актуализация мотива

Обещания

Обещание — это мостик между нашими желаниями и их осуществлением, это надежда на их свершение. Тому, кто берется осуществить наши желания, — наши симпатии и «зеленый свет» его действиям.

Конечно, разные люди в разной степени склонны верить обещаниям. Сильнее всего верят дети, еще не пострадавшие серьезно от обманов. С годами многие вырабатывают защитные схемы по отношению к обещаниям. В народной мудрости это нашло отражение в пословицах и поговорках: «Обещанного три года ждут», «Обещанка, потешанка, дурную радость», «Обещать — не значит жениться», «Обещание хорошо тем, что о нем можно забыть».

Однако возраст и жизненный опыт — недостаточная защита от ложных обещаний. Вспомним миллионы вкладчиков, доверившихся обещаниям «МММ», «Чары», «Властелины», «Русского

дома Селенга» и многих-многих других им подобных компаний. Любопытно, что многие пострадавшие были обмануты не единожды. А некоторые и до сих пор верят надувшим и ограбившим их проходимцам, считая, что «если бы государство не помешало», те бы свои обещания выполнили.

Знаменитый интриган (и, следовательно, — манипулятор) министр иностранных дел Франции Талейран (1754–1838) знал, что говорил, произнося: «Обещайте, обещайте и обещайте!»

Намеки

Очень эффективно побуждение посредством намеков. Гостю неудобно сказать, что он проголодался, но он может подвести хозяев к мысли об угощении.

Незабвенный Остап Бендер сообщил об этом так: «В некоторых странах так поздно садятся за обед, что нельзя понять, обед это или ужин». Хозяйка намек поняла и сразу же пригласила за стол.

«Чтение мыслей»

Стремление людей к собственной безопасности позволяет диктаторам легко «угадывать» их желания.

Во времена Сталина существовала практика приглашать выдающихся артистов выступить перед вождем и его ближайшим окружением. Выслушав выступление Козловского, слушатели стали спорить, что заказать спеть еще. Их прервал Сталин:

— Что же вы, товарищи, нельзя так. Надо попросить артиста исполнить то, что ему хочется. А хочется товарищу Козловскому исполнить «Я помню чудное мгновенье».

Комментарии излишни.

Провокация

Забавной иллюстрацией провокации может послужить современная вариация знаменитой басни Крылова:

— Ворона, — сказала Лиса, — что вчера было, помнишь?

Ворона крепче сжала сыр в клюве.

— Я очень виновата перед тобой, — призналась Лиса, смахнув слезу. — Я солгала тебе. В корыстных целях. Ты вовсе не так хороша. У тебя совершенно заурядные перья. Нос, каких тысячи. Глаза, честно говоря, глуповатые. А уж голос твой... даже не знаю... не стоит, право...

Лиса замолчала.

— Нет уж, договаривай! — хрипло каркнула Ворона.

Ссылки на традицию

К очевидным выгодам манипулятивного воздействия через обычаи и традиции следует отнести то, что влияние последних на индивида происходит на психически неосознанном, иррациональном уровне восприятия. Это в какой-то мере объясняет, почему так трудно противостоять обычаям и традициям.

При решении своего вопроса манипулятор (например, экзаменуемый — преподавателю) как бы между прочим сообщает, что у него сегодня день рождения. Неудобно огорчать именинника, и он получает шанс на снисхождение.

Создание видимости происшедшего

Прямая актуализация мотива наиболее эффективна тогда, когда создано подходящее фоновое обеспечение. Проиллюстрируем это примером из классики.

В дворянской среде было принято: если холостой мужчина регулярно бывает в доме, где есть девушка «на выданье», то это означает, что у него серьезные намерения и он готовится сделать предложение руки и сердца. Если этим не завершалось, то общество считало, что он поступил бесчестно, «скомпрометировав» молодую особу.

Лев Толстой в «Войне и мире» описал, как регулярное пребывание в доме потенциальной невесты было организовано князем Василием Куракиным для того, чтобы женить богатого Пьера Безухова на своей дочери Элен.

Обратимся к первоисточнику, приводя ради краткости лишь выдержки, относящиеся к основным этапам манипулирования.

Пьер был у него под рукой, и князь Василий устроил для него назначение в камер-юнкеры <...> и настоял на том, чтобы молодой человек с ним вместе ехал в Петербург и остановился в его доме... Князь Василий делал все, что было нужно для того, чтобы женить Пьера на своей дочери... <...>

Пьер через полтора месяца после вечера у Анны Павловны и последовавшей за ним бессонной, взволнованной ночи, в которую он решал, что жениться на Элен было бы несчастьем и что ему нужно избегать ее и уехать, Пьер после этого решения не переезжал от князя Василия и с ужасом чувствовал, что каждый день он больше и больше в глазах людей связывался с нею <...>

В день именин Элен у князя Василия ужинало маленькое общество людей самых близких, как говорила княгиня, — родные и друзья. Всем этим родным и друзьям дано было чувствовать, что в этот день должна решиться участь именинницы. <...>

...Гости стали разъезжаться.

— Алина, — сказал он (князь Василий. — *В. Ш.*) жене, — посмотри, что они делают.

Княгиня подошла к двери, прошла мимо нее с значительным, равнодушным видом и заглянула в гостиную. Пьер и Элен так же сидели и разговаривали.

— Все то же, — отвечала она мужу.

Князь Василий <...> решительными шагами, мимо дам, прошел в маленькую гостиную. Он скорыми шагами, радостно подошел к Пьеру. Лицо князя было так необыкновенно торжественно, что Пьер испугался, встал, увидев его.

Слава Богу, — сказал он, — жена мне все сказала! — Он обнял одной рукой Пьера, другою — дочь. — Друг мой Леля! Я очень, очень рад. — Голос его задрожал. — Я любил твоего отца... и она будет тебе хорошая жена... Бог да благословит вас! <...> Через полтора месяца он был обвенчан.

Использование внешних факторов

На качество принимаемых решений немалое влияние оказывает время, потраченное на их выработку. Исходя из своих интересов, принимающая сторона может использовать следующие невербальные средства давления на оппонентов. Сторона может быть заинтересована в более (или менее) глубокой проработке, поскольку речь на переговорах идет о взаимоисключающих факторах: выигрыш одной стороны достигается обычно за счет проигрыша другой. Наличие слабостей в своей позиции рождает желание сделать переговоры поверхностными. Например:

- установлено, что если в помещении температура несколько ниже комфортной, беседы завершаются быстрее, причем без ущерба для качества принятого решения;
- наоборот, более высокая температура сказывается на качестве решения и удлинняет встречу за счет «размягчения мозгов»;
- курение увеличивает время, за которое приходят к решению, в среднем на 40%;
- яркий свет возбуждающе действует на нервную систему. Затем начинает раздражать, чем способствует сокращению длительности деловой встречи без ущерба для ее качества. Удобные, особенно мягкие, кресла действуют расслабляюще и удлинняют встречу;
- передвигающаяся на глазах стрелка часов действует как ускоритель беседы, что дает большую экономию времени. Поэтому желательно, чтобы посетитель видел их перед собой.

Психологические механизмы и модель влияния

Психические и психологические механизмы

Психические механизмы — это целостный набор психических состояний и процессов, реализующих движение к некоторому результату в соответствии со стандартной или часто встречающейся последовательностью.

«Психологические механизмы» это такое понятие, в котором сливается образно-метафорическое описание (ведущее начало от родо-

вого “механизма”) и научное представление о внутрипсихических процессах, обеспечивающих эффективность — в нашем случае — психологического воздействия» — так описывает психологические механизмы Е. Л. Доценко [14].

В зависимости от задействованных психологических механизмов и характера внутриличностных процессов различают несколько видов манипуляций.

Модель перцептивно-ориентированной манипуляции

- Вовлечение — *восприятие через образ.*
- Мишени — *желания, интересы адресата.*
- Фон — *межмодальные ассоциации, соответствие образа мотиву, намеренному в качестве мишени воздействия.*
- Побуждение — *прямая актуализация мотива, соблазнение, провокация.*

Простейшие приемы выстраиваются на предъявлении таких стимулов, которые актуализируют необходимую манипулятору потребность. На этом принципе строится подавляющее большинство, например, сексуальных уловок: обнажение участков тела, подчеркивание эротически привлекательных форм, использование движений и жестов, ассоциирующихся с сексуальными играми, и т. п.

Близкие по природе приемы основаны на непосредственном управлении воображением адресата. Поучительный пример находим у А. С. Пушкина в «Сказке о царе Салтане». Это история о том, как князь Гвидон добился того, чтобы царь-батюшка навестил его город на острове Буяне. Манипуляция заключается в том, что Гвидон ни разу не пригласил Салтана к себе, каждый раз ограничиваясь лишь передачей приветственных поклонов, но в конце концов дождался таки (непрощеного!) визита. Расчет был на то, что после рассказов удивленных купцов об увиденном на острове Буяне царь сам изъявит желание нанести визит своему новому соседу. Для того Гвидон и старался удивить купцов — первый манипулятивный прием был несколько раз успешно испытан на них. Принцип его простой: большинству людей трудно удержаться от того, чтобы не рассказать об удивительных вещах — и удивить этим слушателя. Второй же прием — побуждение желания Салтана навестить Гвидона — опи-

рается в основном на любопытство, которому, несомненно, и цари подвластны.

Модель конвенционально-ориентированной манипуляции

- Вовлечение — *с помощью специальных схематизмов: правил, норм, сценариев.*
- Мишени — *готовые образцы поведения.*
- Фон — *социально заданные и индивидуально усвоенные программы жизни, принятые адресатом сценарии поведения, личностно усвоенные представления о том, что необходимо исполнять, и проч.*
- Побуждение — *распределение ролей, соответствующие сценарии, напоминания (о договоренности, об общении, о должном, о запретах, об ожидаемом и т. п.).*

Повсюду, где крепки социальные нормы, традиции, найдется подходящая жертва для манипулятора. Само понятие культуры включает в себя систему запретов и табу, которые должен учитывать каждый воспитанный человек. Те, кто понимает это слишком буквально, выполняет правила чересчур усердно, неизбежно попадают в число конвенциональных роботов. Предлагаем несколько шуточных иллюстраций к данному тезису. Чаще всего подтрунивают над приверженностью традициям англичан.

Судно причалило к необитаемому острову. При высадке на берег команда обнаружила там англичанина, давным-давно спасшегося при кораблекрушении, а также три построенных им дома.

— Неужели все это вы сами построили? Невероятно! Но зачем вам, одному, три дома? — недоумевали путешественники.

— Вот этот, первый, — мой дом (он же — моя крепость); второй — клуб, в который я хожу; третий — клуб, в который я не хожу.

Еще эпизод из жизни конвенционального робота, похоже, опять-таки англичанина.

Поздней ночью дворецкий осмелился нарушить покой своего хозяина для того, чтобы сообщить:

— Сэр, я сожалею... В спальню вашей супруги через окно проник неизвестный...

— Джон, достань мое ружье и охотничий костюм. Я полагаю, пиджак в клетку подойдет для данного случая?

При всей жесткости ограничительных рамок традиций приходится признавать, насколько они необходимы как атрибут культурного человека. Очень точно на этот счет выразился Антуан де Сент-Экзюпери: «Правила поведения порой напоминают ритуальные обряды: они кажутся бессмысленными, но они воспитывают людей». То, что их используют манипуляторы, — неизбежные социально-психологические издержки.

По безлюдной знойной пустыне ползет человек, еле слышно повторяя:

— Пить, пить, пить...

Ему навстречу ползет другой человек и шепчет:

— Галстук, галстук, галстук...

Первый путник даже перестал стонать и возмущился:

— Какой, к черту, галстук, когда умираешь от жажды?

— В трех милях отсюда я обнаружил ресторан, где есть и вода, и соки, и коньяк. Но без галстука туда не пустят.

Столь строгие приверженцы традиций будто сами напрашиваются, чтобы нашелся кто-либо на роль лидера-манипулятора и принялся ими руководить.

Портрет конвенционального робота, законопослушного советского гражданина нарисовал в своей известной юмореске Михаил Жванецкий.

Алло?... Это милиция?... Скажите, вы меня не вызывали?... Я вернулся из командировки, а соседи говорят, кто-то приходил с повесткой — меня куда-то вызывают... Чижилов Игорь Семенович, Лесная, 5, квартира 18... Я не знаю, по какому делу... Нет, я не в магазине... Нет, не блондин... 33... Я на всякий случай. Вдруг вы... Не вызывали... Может, ограбление?... Я-то нет... Но мало ли... Может, кто-нибудь оклеветал?... Может, вы знаете?... Нет, пока ничего. Значит, вы не вызвали?... Извините за беспокойство.

Алло?... Это военкомат?..

...

Алло?... Это суд?... Алло?..

...

Это диспансер?..

...

Алло! Это милиция?... Это Чижилов из диспансера. Мне сказали, чтобы я к вам обратился. Не блондин... Лицо чистое. Сто шестьдесят семь, сороковой, тридцать три, голубые... Я все-таки найду... Ну пожалуйста, доведем до конца... Можно?... Спасибо. Бегу...

Модель операционально-ориентированной манипуляции

- ☐ Вовлечение — *посредством использования таких автоматизмов, как сила привычек, инерция, навыки, логика действий.*
- ☐ Мишени — *привычные способы поведения и деятельности.*
- ☐ Фон — *инерция, стремление к завершению гештальта.*
- ☐ Побуждение — *подталкивание адресата к включению соответствующего автоматизма.*

Примерами манипуляций данного вида могут служить упоминавшаяся ранее басня Крылова «Ворона и Лисица» и рыбная ловля.

Модель манипуляции, ориентированной на умозаключение

- ☐ Вовлечение — *когнитивная схема, внутренняя логика ситуации, стандартное умозаключение.*
- ☐ Мишени — *закономерности познавательных процессов, когнитивные установки.*
- ☐ Фон — *снятие когнитивного диссонанса.*
- ☐ Побуждение — *намек, «озадачивание», имитация попыток решения проблемы.*

Манипуляции данного вида осуществляют наиболее удачливые следователи в тех случаях, когда есть уверенность в том, что подозреваемый действительно совершил преступление, но не хватает доказательств для предъявления ему обвинения. Следователь сообщает преступнику некую информацию, побуждая его к действиям по уничтожению улик, и ловит его на этом. Именно так поступал сыщик Коломбо в знаменитом сериале.

Модель манипуляции, ориентированной на личностные структуры

- Вовлечение — *поступок, принятие решения.*
- Мишени — *мотивационные структуры.*
- Фон — *принятие ответственности за выстраданный в сомнениях выбор.*
- Побуждение — *актуализация внутриличностного конфликта, имитация процесса принятия решения.*

Весьма показательна в этом плане манипуляция, которую мы называем «Хочу с вами посоветоваться». Манипулятор, получая совет, тем самым возлагает ответственность за последствия на того, кто этот совет дал. В соответствующих главах мы покажем, как это используется манипуляторами в служебных и деловых отношениях, во взаимоотношениях между родителями и детьми.

Модель манипуляции, ориентированной на духовную эксплуатацию

- Вовлечение — *совместный поиск смысла.*
- Мишени — *отношения между мотивами, смыслами.*
- Фон — *привычные для адресата способы совладания со смысловой дезориентацией и заполнения смыслового вакуума.*
- Побуждение — *актуализация существующих смыслов и ценностей, подталкивание к смысловой дестабилизации и переоценке ценностей, имитация процесса поиска смысла.*

Знаменитая фраза Васисуалия Лоханкина «А может, в этом и есть сермяжная правда?» имеет прямое отношение к манипуляциям данного вида.

К этому же виду относятся случаи вербовки в свои ряды, которые проводят всевозможные религиозные секты. Это заведомо манипулятивные организации, ибо они заставляют человека поверить в собственное несовершенство. Они вселяют в него недоверие к собственной природе, после чего человек начинает испытывать потребность во внешнем руководстве собой. Основатели сект преследуют, как правило, эгоистические цели личного обогащения и властвования над людьми, поддавшимися их влиянию. Взамен последние обретают чувство безопасности, уверенности в своем будущем и в правильности выбранного пути.

Глава 3. Сущность манипуляторов

Причиной манипулирования может быть так называемый макиавеллизм личности.

Макиавеллизм личности

Истоки макиавеллизма

Понятие «макиавеллизм» первоначально было введено для обозначения политики, пренебрегающей нормами морали.

Отправной точкой к его возникновению послужили взгляды и труды средневекового итальянского политического мыслителя, писателя, историка Никколо Макиавелли (1469–1527). Правда, недавние исследования показали, что труды Макиавелли о государстве, которые большинством воспринимались как самобытные и оригинальные, на самом деле представляют собой переработку старых авторов — Платона, Теренция, Ливия и Данте [21]. Так что идеи, легшие в основу понятия «макиавеллизм», берут начало в глубокой древности.

«Макиавеллизм» как психологическая категория

В психологии можно встретить такое определение данного понятия: «Макиавеллизм обычно определяется как склонность человека в ситуациях межличностного общения манипулировать другими людьми тонкими, едва уловимыми или нефизически агрессивными способами, такими как лесть обман, подкуп или запугивание» [61].

Наиболее активные исследователи макиавеллизма Р. Кристи и Ф. Гейс формулируют свое определение следующим образом: «Макиавеллизм представляет собой психологический синдром, основанный на сочетании взаимосвязанных когнитивных, мотивационных и поведенческих характеристик» [86]. При этом главными психологическими составляющими макиавеллизма как свойства личности являются:

- 1) *убеждение* субъекта в том, что при общении с другими людьми ими можно и даже нужно манипулировать;
- 2) *навыки*, конкретные умения манипуляции.

П. Уилсон определяет макиавеллизм как стратегию социального поведения человека, включающую манипуляции другими в личных целях. «Макиавеллизм следует рассматривать как количественную характеристику. Каждый в разной степени способен к манипулятивному поведению, но некоторые люди к нему более склонны и способны, чем другие» [88].

О понятиях «макиавеллист» и «манипулятор»

Из всего вышесказанного следует, что понятия «макиавеллист» и «манипулятор» фактически тождественны.

Для принятого нами определения манипуляции как скрытого управления, характеризующегося эгоистическими мотивами инициатора, этот вывод очевиден и естественен.

Но такое совпадение создает противоречие для тех авторов, которые не исключают того, что «манипуляция может производиться в интересах манипулируемого» [14], что «манипуляции могут проводиться из лучших побуждений, желания помочь ближнему» [18] и др.

Ведь макиавеллист всегда поступает эгоистично, а манипулятор — далеко не всегда.

Чтобы снять это противоречие, В. В. Знаков предлагает ответить на следующие вопросы:

1. Испытывает ли манипулирующий угрызения совести от своих манипулятивных действий? Макиавеллист никаких угрызений не испытывает, поскольку считает, что манипулирование соответствует природе человека. Манипулятор, напротив, угрызения совести испытывает. И это главное.
2. Добровольно и осознанно ли производятся акты манипуляции? Макиавеллист действует всегда осознанно и ради своей выгоды; манипулятор — далеко не всегда.

Однако остается не совсем ясно, как практически определить выполнение предложенных двух критериев. Тем более что для жертвы манипуляций не имеют значения внутренние побуждения и саморефлексия его обидчика. Вспомним хотя бы одного из персонажей «12 стульев» Ильфа и Петрова — «голубого воришку».

Завхоз 2-го дома Старсобеса был застенчивый ворюга. Все существо его протестовало против краж, но не украсть он не мог. Он крал, и ему было стыдно. Крал он постоянно, постоянно стыдился...

Его жертвам вряд ли было легче от того, что он стыдился.

Поэтому здесь и далее понятия «макиавеллисты» и «манипуляторы» будут нами отождествляться.

Возрастные и гендерные различия

Возрастные различия

У молодежи уровень макиавеллизма в целом выше, чем у взрослых людей [18]. Полученные на российской выборке данные [34] подтверждают то, что уже давно известно в зарубежной психологии [88]. С подросткового возраста до поздней юности уровень макиавеллизма растет, а затем начинает снижаться. Даже в группе учащихся старших классов зафиксированы значимые различия между 14–15-летними и 16–17-летними юношами и девушками.

Гендерные различия

Гендерные различия в манипулятивных тактиках начинают проявляться еще в детстве, после того, как ребенку исполнится 10 лет. Девочки-макиавеллистки стараются манипулировать скрытно, чтобы не портить общее положительное впечатление. Мальчики-макиавеллисты манипулируют с помощью прямых агрессивных тактик [67].

Мужской макиавеллизм в более зрелом возрасте качественно отличается от женского как на уровне установок, так и на уровне конкретного поведения. Это проявляется, в частности, в готовности и склонности к самораскрытию в общении: как в конкретных высказываниях, содержащих сведения о личной жизни, так и в общей предрасположенности рассказывать о себе другим людям.

В то время как у мужчин высокий уровень макиавеллизма коррелирует с закрытостью, у женщин он соотносится с открытостью

[70]. Так происходит потому, что в обществе принято считать, будто мужчина достигает успеха исключительно благодаря собственным усилиям, а доверительные отношения с другими рассматриваются как слабость и стремление к подчинению.

У женщин все иначе: популярность, умение ладить с другими людьми, понимание и сочувствие более ценятся ими, чем мужчинами. И все это невозможно без значительного самораскрытия.

Женщины традиционно считаются более покорными и уступчивыми, они лучше приспосабливаются и менее склонны к манипуляции. Однако в действительности оказывается, что некоторые женщины могут использовать покорность и уступчивость в манипулятивных целях. Например, некоторые женщины просто боятся конкурировать с мужчинами и умудряются избегать успеха там, где могли бы достичь больших результатов, чем мужчины.

Считается, что женщины больше склонны к хитрости и лжи. Поскольку популярность, умение ладить с людьми более ценятся женщинами, чем мужчинами, то женщины с их ориентацией на межличностное общение и желание нравиться используют свою «маленькую» ложь в целях покорения других. Этому способствует и то, что они обладают более открытым невербальным поведением и более чувствительны к сигналам такого рода.

В связи с тем, что устойчивых связей между успешностью распознавания невербального поведения и макиавеллизмом не просматривается, можно полагать, что свои «невербальные умения» женщины применяют не столько для использования других в своих целях, сколько для игры. Двусмысленный взгляд, поправление прически, покачивание бедрами, поглаживание предметов цилиндрической формы (символов фаллоса), разглаживание несуществующих складок на одежде — это элементы флирта, игры: полуправда (показываются достоинства) и полуложь (скрываются недостатки).

По-видимому, к правде у женщин свое отношение. Высказываясь о чьем-либо поступке, женщины преимущественно склонны действовать по принципу «не навреди». Поэтому они считают справедливой оценку другого человека, основанную на их собственных чувствах и эмоциях. Понимание собеседника, как рациональная

деятельность, может способствовать манипулированию, а вот сопереживание затрудняет этот процесс. Это, по-видимому, одна из причин, почему показатели женщин по шкале макиавеллизма в целом ниже, чем у мужчин.

Свидетельством того, что женщины больше предпочитают играть, а не манипулировать, может выступать и то, что устойчивость человека перед соблазном ввести партнера в заблуждение зависит и от других факторов (например, от уровня развития интеллекта и образования) [15]. А вот манипулирование непосредственно от этих факторов не зависит, хотя и связано с профессией, т. е. с деловой сферой, на которую, кстати, ориентированы мужчины. Там, где сильно преобладают формализованные роли, манипулятивные тенденции достаточно высоки [87].

Личность манипулятора

Шкала макиавеллизма

Группой американских исследователей был создан психологический опросник, названный «Шкала макиавеллизма», или, сокращенно, «Мак-шкала». В процессе его активного использования зарубежными психологами опросник совершенствовался. Так появились шкалы «Мак-II» и «Мак-IV».

В ходе различных исследований оказалось, что люди с высокими и низкими показателями по Мак-шкале значительно различаются по двум факторам — подозрительности и альтруистичности. У людей с высокими показателями (т. е. у манипуляторов) выше подозрительность (негативизм, злопамятность, критичность как к социальным явлениям, так и к людям), но ниже альтруистичность (отзывчивость, бескорыстие, стремление к помощи и состраданию). Такие люди более точны и честны в восприятии и понимании не только других, но и себя [86].

Макиавеллизм личности, как правило, указывает на то, что человек недоверчив и подозрителен в отношении других. Макиавеллисты более эффективно обманывают других, в межличностном общении они чаще используют лесть [66] и в целом успешнее влияют на других людей [86]. Существует обоснованное

предположение о сходстве показателей по шкале макиавеллизма в супружеских парах [76]. Макиавеллизм не коррелирует с интеллектом, рациональными установками и такими личностными чертами, как потребность в достижении успеха и уровень тревожности [65].

Человек с высокими показателями по Мак-шкале, как правило, умный, смелый, амбициозный, доминирующий, настойчивый, эгоистичный. Людям с низкими показателями по Мак-шкале более свойственны положительные черты, такие как честность и надежность. Зато ярко выраженные макиавеллисты умело скрывают недостаток подобных качеств [69].

Следовательно, макиавеллист — это субъект, который манипулирует другими на основе кредо, определенных жизненных принципов, служащих ему оправданием манипулятивного поведения. Он не видит ничего зазорного в манипулировании. Это для него всего лишь наиболее эффективный способ достижения своих целей.

Важно подчеркнуть, что макиавеллист действует всегда *осознанно* и исключительно ради *собственной выгоды*. И уж конечно, он не испытывает чувства *вины* за свои действия [18].

Личности, предрасположенные к манипулятивному поведению

Предрасположенность к манипуляциям характерна для так называемой невротической личности. Одной из потребностей невротика является потребность в доминировании, обладании властью. К. Хорни считает, что навязчивое желание доминировать порождает «неспособность человека устанавливать равные отношения. Если он не становится лидером, то чувствует себя полностью потерянным, зависимым и беспомощным. Он настолько властен, что все выходящее за пределы его власти воспринимается им как собственное подчинение. Вытеснение гнева может привести его к чувству подавленности, уныния и усталости» [46].

Авторитарный, или диктаторский, стиль управления немислим без манипуляций. Вождь должен постоянно внушать окружению мысль о своей исключительности и непогрешимости, с одной стороны, и всячески унижать соратников, с другой стороны. По такому принципу строил свои отношения с окружением И. Сталин. Его от-

кровенно издевательские выходки были продиктованы не столько особенностями характера, как некоторые склонны полагать, сколько сугубо прагматическими целями. Демонстрируя «соратникам» их ничтожность и одновременно свою исключительность, он таким образом поддерживал свою власть.

Манипуляторы, актуализаторы и Мак-шкала

Э. Шостром [63] в качестве антипода манипулятору, вслед за А. Маслоу, ввел понятие «актуализатор».

Приведем ниже основные характеристики этих понятий, которые описывают редко встречающиеся в обычной жизни образцы (например, А. Маслоу считал, что к актуализаторам можно отнести не более 1% американцев).

Манипуляторы	Актуализаторы
1. Ложь (фальшивость, мошенничество). Используют приемы, методы, маневры. «Ломают комедию», разыгрывают роли, всеми силами стремятся произвести впечатление. Чувств не испытывают, а старательно подбирают и выражают их в зависимости от обстоятельств.	1. Честность (прозрачность, искренность, аутентичность). Способны быть честными в любых чувствах, какими бы они ни были. Их характеризуют чистосердечность, выразительность.
2. Неосознанность (апатия, скука). Не осознают действительного значения жизни. У них «туннельное видение», то есть видят и слышат лишь то, что хотят видеть и слышать.	2. Осознанность (отклик, жизненнаполненность, интерес). Хорошо видят и слышат себя и других. Способны сами сформировать свое мнение о произведениях искусства, о музыке и всей жизни.
3. Контроль (закрытость, намеренность). Для них жизнь — это шахматная игра. Стараются контролировать ситуацию; их тоже кто-то контролирует. Внешне сохраняют спокойствие для того, чтобы скрыть свои планы от своего оппонента.	3. Свобода (спонтанность, открытость). Обладают свободой выражать свои потенциалы. Они — хозяева своей жизни; субъекты.

Манипуляторы	Актуализаторы
4. Цинизм (безверие). Не доверяют никому — ни себе, ни другим. В глубине своей натуры не доверяют человеческой природе вообще. Делят людей на две большие категории: те, кого контролируют, и те, кто контролирует.	4. Доверие (вера, убеждение). Глубоко верят в других и себя, все время стремятся установить связь с жизнью и справиться с трудностями здесь и теперь.

Согласно Ф. Перлзу, современный человек-манипулятор мертв, нарочит и преднамерен, фальшив, бездушен, личность нетворческая, у него большие трудности с эмоциональным самовыражением. Он надежен в работе, но лишен желаний, стремлений. Его жизнь чрезвычайно скучна, пуста и бессмысленна. Он занят только тем, что управляет и контролирует окружающих. По Шострому, манипулятор — личность неблагополучная, которая, как и у Перлза, стремится управлять собой и окружающими. Манипулятор все время лжет, но не осознает свою фальшивость и нежизненность. Он — личность нецелостная: все время раздваивает себя, делит на «хорошо» и «плохо». Манипулятор не берет на себя ответственность за свои поступки, ошибки, а обвиняет в них окружающих [63].

В описанных портретах есть одна черта, на которую обращают внимание и другие ученые, — бесчувственность манипулятора. При этом первый портрет характеризует скорее его психологические черты, а второй — его ценностно-смысловое отношение к жизни, людям и себе.

Используя эти характеристики, постараемся найти место актуализатору и манипулятору (по Шострому) на Мак-шкале.

Минимальное значение (нулевая отметка) Мак-шкалы означает полное отсутствие склонности к манипулированию. Это как раз характерно именно для актуализаторов.

Максимальное значение Мак-шкалы (140) означает крайнюю степень манипулятивности индивида — в том негативном смысле, как его понимает Шостром. Таким образом, шкалу макиавеллизма можно изобразить следующим образом (рис. 3).

Актуализаторы–Манипуляторы (по Шострому)

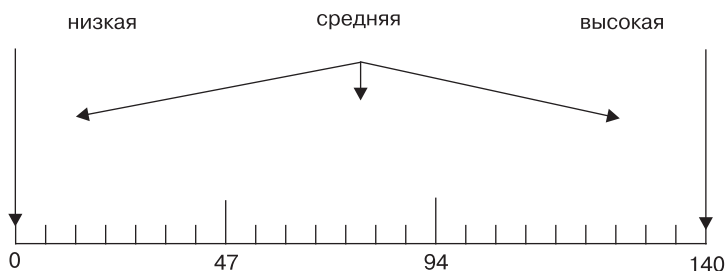
Склонность к манипулированию
реальных индивидов

Рис. 3. Мак-шкала

Ценностно-смысловая сфера

Макиавеллисты, как правило, экономические и социально-статусные ценности ставят выше моральных и гуманистических. При этом женщины демонстрируют большее внимание к неэкономическим типам ответственности, чем мужчины: у них показатели моральной ответственности перед окружающими выше, чем ответственность за экономическую выгоду предприятия [68].

Нередко макиавеллисты переносят манипулятивные тенденции с профессиональной на другие сферы жизни. Более того, внутренние установки, благодаря которым осуществляется выбор тактики и стратегии поведения, не зависят непосредственно от социокультурной среды. Предпочтение манипулятивных тактик не связано с уровнем интеллектуальных способностей, с классовой принадлежностью или политической ориентацией человека. Это явление социально-психологическое.

По результатам изучения педагогов ростовских школ [25] был создан портрет педагога-манипулятора: он этичен, образован, чуток; устремлен в будущее; хочет быть здоровым, иметь работу, семью, друзей. Но сопоставление отдельных граней его личности выявляет большую ее противоречивость.

Он считает, что другие его уважают, но сам себе он не доверяет, боится заглянуть внутрь своего «я». Однако при этом такой человек самоуверен, социально адаптирован и компетентен. В общении чув-

ствует себя как рыба в воде, легко заводит друзей, мнения которых не уважает. Он очень активен, но при этом малопродуктивен. Он не несет ответственности за свои действия. В жизненных неудачах склонен винить стечение обстоятельств, а не себя. Успех же приписывает исключительно себе. Таким образом, его представления о мире нереалистичны, иллюзорны. Он устремлен в будущее, в нем видит смысл жизни, боится посмотреть в глаза настоящему. Он постоянно надевает различные маски, мало заинтересован в своем развитии, познании, творчестве. При том, что может ловко управлять другими, манипулятор сам готов быть управляемым — свобода, независимость для него не важны.

Такая противоречивость личности говорит о том, что педагог с манипулятивной направленностью в общении — личность негармоничная, приземленная, меркантильная. У него нет друзей в полном смысле этого слова, он одинок.

А теперь представим портрет его полной противоположности — преподавателя-неманипулятора.

Он достаточно позитивно относится к себе: ощущает собственную ценность, не ригиден и готов к изменениям. Что очень важно — самообвинения и внутренняя конфликтность у него минимальные. Он удовлетворен настоящим, а будущее видит осмысленным, так как убежден в возможности контролировать свою жизнь, свободно принимать решения. Можно предположить, что он считает себя хозяином своей жизни. Он активен, ориентирован на полное использование своих сил, возможностей и способностей. При этом в его жизни самое важное значение имеют развитие, творчество, познание, свобода и постоянное самосовершенствование. Ему не безразлична его работа, он ответственен и образован. Вместе с тем для него не менее значимы и конкретные жизненные ценности: любовь, здоровье, семья, друзья. Общение для него имеет большое значение. При этом он ориентирован на чуткость, терпимость, честность, желание понять другого человека, уважать иные вкусы, обычаи, привычки. В целом система его ценностей по своему характеру конструктивна и представляет собой вполне благоприятную основу для личностного развития.

Как мы видим, ценностно-смысловая сфера личностей, склонных к манипулятивной деятельности, дисгармонична, противоречива. Возможно, они сами страдают от этого. Ответственность, честность,

чуткость занимают у манипуляторов верхние позиции в иерархии ценностей-средств, однако из ценностей-целей для них наиболее значимы их здоровье, интересная работа, счастливая семейная жизнь и т. п. — то, что касается лично их. Такие люди, как правило, не удовлетворены своей жизнью. Создается впечатление, что их активность вынужденная и дается им с большим трудом [32].

Результаты исследований переживаний лиц, склонных к манипулированию, показали, что даже для подростков характерно напряженное, тревожное внутреннее состояние, что находит отражение в отношении и к себе, и к другим. По мере роста манипулятивных склонностей ухудшается отношение к себе, к родителям.

Манипулятивное общение

Общение манипулятивное и актуализирующее

Шостром называл взаимоотношения между людьми актуализирующими, если при этом устанавливается контакт между их «ядрами» [64]: «Попробуйте изобразить человека графически в виде двух окружностей — одна внутри другой. Внутренняя окружность — это ядро человеческой души; его сущность. Внешняя окружность — это периферия его личности, где от него, от его натуры осталось уже немного и где куда больше наносного, приобретенного, скопированного.

Многочисленные контакты, которые легко даются манипуляторам, достигаются благодаря соприкосновению внешних окружностей. Эти контакты поверхностны, они не затрагивают души» [63].

Однако существуют и более личные и интенсивные формы коммуникаций, когда соприкасаются или пересекаются внутренние окружности человеческих душ, их ядра. Представьте себе двух влюбленных, которые могут общаться исключительно улыбками или вздохами. К сожалению, такой глубокий личный контакт встречается нечасто. Люди предпочитают дистанцироваться друг от друга. Кроме того, большинство людей вообще не умеет устанавливать глубокий контакт даже тогда, когда им очень этого хочется.

Контакт — это не постоянное состояние, он может развиваться при встрече, а может и не развиваться. Когда контакт установлен — вы

наверняка это замечали, — беседа течет плавно. Когда контакта нет или он поверхностен, язык как бы костенеет, разговор неизбежно приобретает неестественный оттенок.

Кажется, что манипулятор своими бесконечными играми старается достичь лучшего контакта; на деле же все его действия ведут к ослаблению или потере контакта вообще, поскольку они не что иное, как уход от реальности.

Одна из причин неспособности манипулятора установить контакт — это страх разоблачения и осуждения.

Истинный личностный контакт невозможен без риска. Манипулятор, который предпочитает не рисковать, вполне обходится полуконтактами. Куда удобнее, думается ему, контролировать окружающих, чем взаимодействовать с ними.

Поэтому он не вступает в беседу, а контролирует ее. Он должен выбрать тему разговора, потом оценить расклад сил. Он не пытается понять, зато всеми силами стремится убедить. Если аудитория по каким-либо причинам ему не поддается, он уйдет от контакта переходом на безопасные темы, например станет говорить о погоде.

У актуализатора эти же безопасные темы могут служить прелюдией к контакту; у манипулятора они всего лишь средство избавиться от контакта.

Исследования манипулятивного общения

Манипулятивные установки человека, как правило, проявляются в процессе общения.

Так, люди, демонстрирующие высокие показатели по Мак-шкале, при вступлении в контакт с другими склонны держаться эмоционально отчужденно, обособленно, ориентироваться на проблему, а не на собеседника, испытывать недоверие к окружающим [70]. Такие субъекты в отличие от людей с низкими показателями макиавеллизма имеют более частые, но менее глубокие контакты со своими друзьями и соседями. Высокий уровень макиавеллизма можно назвать «синдромом эмоциональной холодности», потому что социальная отстраненность является основной характеристикой подобных людей [86].

Вместе с тем люди с высокими значениями оценок по Мак-шкале более коммуникабельны и убедительны независимо от того, говорят они собеседнику правду или лгут [76]. Они более точны и честны в восприятии и понимании себя и других. Важно отметить и то, что они обычно получают низкие оценки по методике социальной желательности [86].

Специфика манипулятивной направленности в общении

Для людей с ярко выраженной манипулятивной направленностью значение имеет максимальное понимание *собственных* желаний, мыслей, целей общения, — кроме чувств. Создается впечатление, что для лиц с манипулятивной коммуникативной направленностью обсуждение проблемы — чисто рациональный процесс, лишенный чувственной составляющей. Они считают, что должны четко осознавать, чего хотят сами, понять мысли собеседника («вычислить» его), но при этом остаться непонятыми им.

Манипуляторы, как правило, осуществляют не диалог, а «псевдо-диалог» [15]. Для псевдодиалога характерны постоянная смена собственной позиции, «ускользающее» поведение, свидетельствующее о закрытости, недоверии, притворстве. Для людей с выраженной манипулятивной направленностью в общении характерны стремление «получить нужную информацию в сочетании с собственной скрытностью, неискренностью, ориентация на развитие и даже “творчество” (хитрость) в общении, но односторонняя — только для себя за счет другого» [8].

Подобное поведение провоцирует встречное недоверие, скрытность, нежелание взаимодействовать и у партнера — независимо от его коммуникативных ценностей. Однако следует отметить, что и сами манипуляторы неохотно шли на взаимодействие (особенно если собеседник имел такую же направленность в общении), старались его прекратить при всяком удобном случае. В процессе общения они не задавали уточняющих вопросов. Взаимодействие в таких парах проходило тяжело, даже если формальные критерии указывали на эффективное общение. Однако когда партнеры с манипулятивной коммуникативной направленностью сами могли выбрать собеседника, контролировать его и ситуацию взаимодействия, они чувствовали себя более комфортно.

Если манипуляции становятся основным способом взаимодействия, включаются на уровне личностных установок в ценностно-смысловую сферу личности, они разрушают само общение, лишая его взаимопонимания.

Взаимопонимание в общении

Полноценное общение невозможно без взаимопонимания. В психологической науке взаимопонимание рассматривается как комплексный феномен, состоящий, по крайней мере, из четырех компонентов:

1. Взаимопонимание — это согласование индивидуальных точек зрения на объект понимания — природного явления, социального события, обсуждаемой темы и т. п.
2. Взаимопонимание обязательно включает понимание себя.
3. Обсуждаемый феномен включает понимание партнера по общению. Понимание субъектом другого — это понимание целей, мыслей, личностных черт партнера, а также его ценностно-смысловой позиции, социальных нормативов и этических принципов, которые он реализует в конкретной коммуникативной ситуации. Весьма значительную роль в понимании другого играют эмпатия (постижение эмоционального состояния партнера, сопереживание ему) и идентификация — умение поставить себя на место другого человека, взглянуть на объект понимания с его точки зрения.
4. Существует социально-рефлексивный компонент взаимопонимания: представления субъекта о том, как партнер по общению понимает его.

Знаков (в соответствии с работой которого [18] изложена концепция взаимопонимания) отмечает, что уверенность макиавеллиста в своей правоте, правильности своих поступков оказывает внушающее воздействие на людей, с которыми он общается, делает его привлекательным в их глазах. Люди «заражаются» спокойствием макиавеллиста, у них реже возникают неприятные ощущения, характерные для жертвы манипуляции, так как у него самого не возникает моральных сомнений по поводу собственных действий. Манипулируя, макиавеллист не нарушает контакт с другими людьми.

Вследствие этого во время общения у партнеров макиавеллиста возникает ложное чувство взаимопонимания с ним. Успешная манипуляция другими всегда строится на умелом сокрытии своих подлинных намерений, мотивов поведения, жизненных устремлений. В то же время успешность основана хотя бы на минимальном понимании психологии партнера. В результате можно говорить только об одностороннем понимании партнера — со стороны макиавеллиста.

Одним из важнейших психологических условий взаимопонимания в межличностном общении является наличие у его участников коммуникативной и когнитивной *гибкости*, приспособляемости к конкретным обстоятельствам взаимодействия. Гибкость проявляется в умении людей использовать различное поведение в зависимости от требований контекста. Она основана на понимании и принятии различий в мотивации партнеров по общению и их индивидуально-психологических особенностей.

Макиавеллист не является гибким коммуникатором, понимающим необходимость учета психологических особенностей партнера. Последнего характеризует готовность к спору, несогласию с оппонентами и умение отстаивать свою точку зрения. Такой человек обычно приводит доводы в защиту своей позиции и не избегает конфронтации при наличии различий во взглядах. В то же время гибкий коммуникатор меньше склонен проявлять в общении вербальную агрессию. А субъекты с высоким уровнем выраженности макиавеллизма обычно идеологически нейтральны, в межличностные взаимоотношения вовлекаются без ярко выраженных эмоций и готовы без спора временно изменить свою точку зрения, если считают, что в данный момент им это тактически выгодно [77].

Эмоциональная вовлеченность в межличностные взаимоотношения является необходимым условием формирования эмпатии как компонента понимания личностных особенностей партнеров по общению. Присущая макиавеллистам «эмоциональная тупость» — это еще одно проявление коммуникативной жесткости, препятствующей взаимопониманию.

Однако основная причина коммуникативной жесткости, ригидности макиавеллистов заключается в их представлении об *универсальности* манипуляции как эффективного способа общения. Но макиавеллист заблуждается, полагая, что манипулятивное обще-

ние *всегда* эффективно. Успешность макиавеллистской тактики в значительной степени зависит не только от умений и навыков манипулятора, но и от степени структурированности социальной среды, в которой он действует. Например, чем жестче горизонтальные и вертикальные связи организации контролируются ее руководителем, тем меньшего успеха (по уровню дохода и занимаемой должности) достигают работающие в ней субъекты с высокими оценками по Мак-шкале. Высокоструктурированная среда снижает успешность попыток макиавеллистов манипулировать другими: они чаще ошибаются в понимании психологических особенностей людей и затрудняются в определении их слабостей, которые можно использовать для достижения своих корыстных целей.

Отсутствие коммуникативной гибкости, препятствующее не только взаимопониманию, но и достижению собственных целей, связано с имеющим место в ряде случаев парадоксальным (на первый взгляд) отказом макиавеллистов от использования манипулятивных способов воздействия на окружающих. Речь идет, прежде всего, о многообразных ситуациях конкурентной борьбы, в которой либо непредсказуем результат, либо существует большая опасность проигрыша. В таких ситуациях одним из известных манипулятивных приемов является демонстрация собственной слабости или некомпетентности. Цель демонстрации — усыпить бдительность соперника и побудить его снизить прилагаемые усилия. Манипулятор стремится создать у оппонента ложную убежденность в том, что победа обеспечена или уже достигнута (к примеру, соперник приговаривается больным).

Ложная демонстрация некомпетентности или слабости с целью обезоружить противника — это, конечно, проявление макиавеллизма. Однако есть ситуации, в которых люди с высокими показателями по шкале макиавеллизма вопреки обстоятельствам не желают применять такую тактику поведения. Как черта личности макиавеллизм наиболее близок к доминантности. Соответственно, люди с высокими показателями по шкале макиавеллизма склонны контролировать коммуникативные ситуации и быть лидерами малых групп. Уверенность таких субъектов в том, что они «короли джунглей» [84], основана на убеждении, что любая демонстрация уязвимости своего положения (даже если это выгодно и оправдано ситуацией) неприемлема, потому что это стратегия слабых.

Макиавеллисты не являются гибкими коммуникаторами и вследствие этого нередко терпят неудачу там, где вполне могли бы достичь своих целей. Однако люди с низкими показателями по Мак-шкале тоже могут быть искусными манипуляторами. Попадая в ситуации конкурентной борьбы с неопределенным исходом, они используют в качестве способа влияния на противника демонстрацию собственной слабости или некомпетентности. Такая стратегия поведения не основана на понимании психологии и оценке возможностей конкретного соперника. Она является априорной и скорее характеризует привычный стиль поведения слабо выраженных макиавеллистов.

Лица с выраженной манипулятивной направленностью в общении «немногословны», достаточно категоричны, почти все игнорируют внутренний мир другого человека, редко отражают отношение к нему, мало интересуются его социальными характеристиками и тем, как он относится к другим людям. При одинаковом приписывании положительных и отрицательных качеств воспринимаемому человеку, у них наблюдается большая жесткость, меньшая точность их восприятия по сравнению с лицами с другими коммуникативными направленностями [36].

Одной из внутренних причин, обуславливающих внешнее поведение, выступает степень выраженности *экстраверсии* или *интроверсии*. В целом, несмотря на то, что экстраверты, как лица, ориентированные на общение, по данным некоторых зарубежных исследований, должны быть менее склонны к использованию манипулятивных техник [17], анализ работ отечественных психологов не позволяет говорить об этом однозначно: как экстраверты, так и интроверты в силу разных особенностей способны быть компетентными в общении и склонными к манипуляциям [34].

Более полно результаты изучения макиавеллизма представлены в предыдущей книге автора [57].

Глава 4. Манипулятивные уловки

Уловки в споре

Уловкой называется всякий прием, с помощью которого манипулятор может поставить собеседника в невыгодное для него положение.

Уловки в споре манипулятивны по двум основаниям. Во-первых, они позволяют получить психологическое преимущество над оппонентом (фоновый фактор манипуляции). Во-вторых, результат спора воздействует на слушателей. Победителя они считают правым. И если победа достигнута не по справедливости, а благодаря всевозможным уловкам, то это — манипуляция. В качестве примера достаточно привести спор обвинителей и защитников в суде. Слушатели (судьи, присяжные) решают в пользу победителей спора между обвинением и защитой.

Другой пример — политические дебаты. Избиратели, как правило, голосуют за победившую сторону, хотя победа эта может быть одержана посредством демагогических (то есть манипулятивных) способов.

Психологи Питер Булл и Кейт Мейер из Йоркского университета провели анализ всех крупных теледебатов и интервью Маргарет Тэтчер в ее бытность премьер-министром Великобритании и нашли, что она сумела отразить, а нередко и просто «похоронить», как пишут эти исследователи, около 60% всех обращенных к ней вопросов, применив для этого 31 вариант различных уловок.

Риторика «сжатого кулака»

Древнегреческий философ Зенон противопоставил два вида риторики: риторику «открытой ладони», характеризующуюся стремлением к убеждению оппонента в споре, достижению поставленных целей путем аргументированного взаимоприемлемого обсуждения проблемы, и риторику «сжатого кулака», ориентированную на достижение цели посредством использования средств принуждения и отличающуюся нетерпимостью к альтернативным вариантам и предложениям собеседника. Она включает отрицание компромиссов, применение угроз, жестких, а нередко и провокационных приемов в полемике, отсутствие

логической последовательности суждений. Непримируемость, показное стремление к «взаимодействию», уверенность в невозможности достижения взаимопонимания, неумение поставить себя на место партнера — важнейшие черты риторики «сжатого кулака». Естественно, что ее использование манипулятивно.

«Парламентская логика»

В 1808 году лорд У. Гамильтон опубликовал «Парламентскую логику», рассматривая ее как своеобразное пособие или наставление в жульничестве.

А. Шопенгауэр в предисловии к работе «Эристика, или Искусство спорить» отмечал, что описанные в ней приемы направлены не на поиск истины или улучшение взаимоотношений с собеседником, а только на достижение победы в споре. Вся «Эристика» построена автором на интеллектуальном «фехтовании», на презумпции нечестности партнера и изначальной дефектности применяемой им аргументации. Шопенгауэр, по существу, призывал отказаться от установок на честное и логически корректное проведение спора, потому что, по его мнению, трудно найти партнера, который разделял бы эти установки и следовал им так же добросовестно, поэтому единственно оправданная и реально достижимая цель в споре — победа любой ценой. В свете этой установки Шопенгауэра становится понятным, почему его ярым почитателем был Адольф Гитлер.

Классификация уловок

Перечислить все уловки в настоящее время невозможно. Считаем, однако, необходимым описать наиболее опасные и чаще всего встречающиеся уловки, чтобы помочь читателю узнавать их и принимать меры защиты. Поможет нам в этом содержательная статья С. Поварнина, в которой дано наиболее полное описание уловок в споре.

Анализ сорока таких уловок показал, что каждая из них выполняет функцию одного из блоков модели манипулирования, приведенной во второй главе, — либо *фонового обеспечения* манипулятивного воздействия, либо *побуждения* к принятию решения, выгодного манипулятору.

Уловки как фоновый фактор манипуляций

Психологическое состояние во время устной дуэли имеет огромное влияние на ее ход и результат. Когда мы в ударе, нами овладевает легкое приятное возбуждение, при котором мысль, память, воображение работают особенно четко, мы действуем лучше, чем обычно. Если же мы сильно взволнованы чем-нибудь, смущены, растеряны, горячимся, если у нас рассеяно внимание — мы спорим и соображаем хуже обычного или даже совсем плохо. На то, чтобы вывести оппонента из равновесия, направлен целый ряд манипулятивных уловок.

Манипулятивный уход от контакта

Особенно часто манипулятор использует следующие четыре способа уйти от контакта:

1. Прикинуться «случайным» человеком в разговоре: «Не мое дело говорить это вам», или «Я в этом, конечно, ничего не смыслю, но...», или «Я не имею права лезть в ваши личные дела, но мне кажется...»
2. Поставить под сомнение то, что он только что сказал: «О, забудьте это», или «Вы не уловили главного», или «Не придавайте этим словам значения...»
3. Сделать вид, что его слова к вам не относятся: «Ах, это я не о вас, а так, вообще...» или «Я просто подумал вслух, извините...»
4. Сделать вид, что он не разобрался в ситуации или в контексте сказанного: «Вы всегда надо мной смеетесь...» или «Вы меня переоцениваете...»

Манипулятивный выход из спора

Иногда приходится «бросить» спор, потому что, например, противник переходит на личности, позволяет себе грубые выражения и т. п. Это, конечно, будет правильный «выход из спора», по серьезным мотивам. Но бывает и так, что спорщику-манипулятору приходится в споре плохо потому, что оппонент сильнее его или вообще, или в данном вопросе. Он чувствует, что спор ему не по силам, и старается всячески из него «улизнуть», в том числе с использованием грубейших уловок.

Не давать говорить

Это самая грубая уловка. Противник постоянно перебивает, старается перекрыть или просто демонстративно показывает, что не желает слушать: зажимает себе уши, напевает, свистит и т. п. Иногда этот прием используют свидетели спора, выступающие на стороне манипулятора: в зависимости от их культурности можно ожидать и криков неодобрения, и демонстративного выхода из помещения. Дискутировать в таких условиях, конечно, невозможно. Это называется «сорвать спор».

С больной головы — на здоровую

Если манипулятор достаточно нахален, он может с ходу заявить: «С вами нельзя спорить, потому что вы не даете толкового ответа на вопросы» или даже: «...потому что вы не даете возможности говорить». Если же вы привели сильный, но сложный довод, против которого противник не может ничего возразить, он может покинуть спор с использованием более тонкого приема: «Простите, но я не могу спорить с вами больше. Такие доводы — выше моего понимания. Они слишком умны для меня».

В такой ситуации вы можете удержать оппонента в споре, заявив, что вина за непонимание им довода лежит на вашем неумении ясно высказываться.

Довод к силе

Другая, но уже более «серьезная» уловка с целью положить конец невыгодному определению — «призыв к городовому». Сначала манипулятор спорит честь по чести. Но спор разыгрывается не в его пользу — и он обращается к власти, предержащим, указывая на опасность тезиса для государства или общества и т. д. В спор вмешивается «власть» в любом проявлении и зажимает противнику рот. Спор прекращается, победа остается за манипулятором.

«Палочные доводы»

«Призыв к городовому» имеет целью только прекратить разговор. Многие манипуляторы этим не довольствуются, а применяют силовые методы, чтобы «убедить» противника, вернее, заставить его согласиться, по крайней мере на словах. К сожалению, и в наше

время употребляются «палочные доводы». Насилие во всех видах очень часто «убеждает» многих и разрешает споры, хотя бы на время. Высказывания типа «тот прав, у кого больше прав», «спорить с начальством — все равно что плевать против ветра» и т. п. не случайно распространены в обществе. Применение «палочных доводов» представляет собой, в сущности, разбой в споре. Даже, пожалуй, в некотором отношении еще хуже. Разбойник открыто предлагает дилемму «кошелек или жизнь». Нечестный же спорщик преподносит скрытым образом и с невинным видом дилемму «не возражать или пострадать».

«Чтение в сердце»

Эта манипулятивная уловка состоит в том, что противник разбирает не столько ваши слова, сколько те «тайные мотивы», которые заставили вас их произнести. Иногда он только этим и ограничивается. Манипуляторы часто используют эту уловку, чтобы зажать рот оппоненту. «Вы это говорите не потому, что сами убеждены в этом, а из упорства», «лишь бы поспорить». «Вы сами теперь думаете то же, только не хотите признать своей ошибки». «Вы говорите из зависти», «из интересов чести мундира». «Сколько вам заплатили за то, чтобы поддерживать это мнение?», «Вы говорите так из партийной дисциплины» и т. д. Что ответить на такое «чтение в сердце»? Опровергнуть такое обвинение очень сложно, так что цель нечестного спорщика обычно бывает достигнута.

Сражение мысли с дубиной

В сочетании с «палочным доводом» предыдущая уловка обретает поистине грозную силу. К примеру, чтобы отразить критику какого-либо правительственного мероприятия, противник-манипулятор заявляет: «Причина такого нападения на мероприятие ясна: это стремление подорвать престиж власти. Чем больше разрухи, тем это желательнее для подобных деятелей».

Отыскивание мотива

Иногда «чтение в сердце» принимает другую форму: манипулятор даже в молчании оппонента отыскивает заведомо неблагоприятный «мотив»: «Почему он не выразил патриотического восторга, рассказывая о (таком-то) событии? Он ему явно не сочувствует».

К этому же разряду уловок следует отнести и **инсинуацию**. Человек стремится подорвать в свидетелях спора доверие к своему противнику, а следовательно, и к его доводам, и пользуется для этой цели коварными намеками, бросая тень на его моральные качества либо компетентность.

«Тень на плетень»

Этот вариант инсинуации идет в ход, когда манипулятору нечем ответить на разумный довод противника. Он делает вид, что мог бы сказать многое в ответ, но... «Наш противник отлично знает, почему мы не можем возразить ему на этих страницах. Борьба наша неравная. Небольшая честь противнику в победе над связанным» и т. д. Симпатия читателя к «жертве» и негодование против «негодяя» практически обеспечены.

Грубое выведение из равновесия

Для этого существует много разных приемов. Самый очевидный — вывести противника из себя, пуская в ход грубые выходки, оскорбления, глумление, издевки, явно несправедливые, возмутительные обвинения и т. д. Если противник «вскипел» — дело выиграно. Он потерял много шансов в споре. Некоторые манипуляторы искусно стараются «взвинтить» оппонента. Когда тот начинает горячиться, манипулятор с деланным добродушием может заявить: «Ну, Юпитер! Ты сердисься, значит, ты не прав».

Всякого уважающего себя человека можно уязвить, проявив к нему пренебрежительное отношение:

- перепутать или не сразу вспомнить его имя: «Алексей... Александр... э-э... Гаврилович» или «Александр Гаврилович... э-э... Егорович»;
- упоминать фамилию без предваряющих общепринятых званий: «замечание Сидорова» вместо «замечание академика Сидорова»;
- «плохо расслышать» вопрос или замечание, заставить повторить несколько раз. Прием особенно подходит, когда у противника плохая дикция, что при желании всегда можно обыграть;
- выразительно повторить оговорку или речевой дефект оппонента;

- допустить пренебрежительное высказывание, например: «Не говорите глупостей», «Смешно это слышать» и т. п.;
- сделать пренебрежительный жест, относящийся к оппоненту: к жестам придаться труднее, чем к словам;
- обыграть его фамилию, внешность, возраст или другое неотъемлемое качество: «Ваш возраст предполагает более зрелые суждения, чем те, что мы от вас слышали...».

Сталкиваясь с такими приемами, важно не поддаваться на провокацию, встретить их достойно и хладнокровно. Можно и обратить на них внимание свидетелей спора.

Пакостный метод

Манипулятор намеренно начинает глумиться над вещами, которые для его оппонента фактически «святая святых». При этом ему даже не обязательно переходить на личности.

Особенно подлые спорщики перед ответственной дискуссией готовы прибегнуть к так называемой «уловке конкурентов», когда оппоненту сообщается крайне неприятное для него известие, как правило, выдуманное, в расчете на то, что он потеряет самообладание и выступит плохо.

Не дать опомниться

Если оппонент — человек «необстрелянный», доверчивый, медленно соображающий, то некоторые манипуляторы стараются ошарашить его в споре, особенно при слушателях. Говорят очень быстро, выражают мысли часто в труднопонимаемой форме, быстро сменяют одну на другую. Затем, не дав опомниться, победоносно делают вывод, который им желателен, и заканчивают спор: они победили.

Наиболее наглые иногда не стесняются приводить мысли без всякой связи, порою даже нелепые. И пока неповоротливый и честный соперник старается уловить связь между мыслями, никак не предполагая, что возможно такое нахальство, они уже с торжествующим видом покидают поле битвы. Это делается чаще всего перед такими слушателями, которые ровно ничего

не понимают в теме спора, а судят об успехе или поражении по внешним признакам.

Блестящий пример такого поведения в споре дан в рассказе Василия Шукшина «Срезал!». Местный спорщик Глеб Капустин «срамил» (по понятиям малограмотных мужиков) приехавших в село интеллигентов именно с помощью серии подобных нечестных уловок (цитаты из рассказа приведены далее в этой главе).

Отвлекающие маневры

Множество уловок имеют целью отвлечение внимания от какого-либо довода, который хотят защитить от критики.

Мысль, которую хотят провести, или не высказывается вовсе, а только проскальзывает между строк, или же высказывается по возможности короче, в самой неприметной форме. Перед нею же сообщают такую информацию, которая поневоле должна своим содержанием или формой привлечь особое внимание собеседника, например чем-нибудь задеть, поразить его. Если это сделано удачно, есть много шансов, что уловка пройдет с успехом — оппонент пропустит сомнительный довод без критики.

«Ложный след»

Перед мыслью, которую хотят провести без критики, ставят довод, который должен показаться оппоненту явно сомнительным или ошибочным. При этом предполагается, что всякий противник ищет в нашей аргументации слабые места, и большинство набрасывается на первое попавшееся, оставляя последующие доводы без внимания.

Некто покупает дом. Чтобы сбить цену, он хочет использовать то обстоятельство, что дом стар. Зная, что продавец не останется равнодушным и с негодованием обрушится на всякое обвинение его в нечестности, покупатель говорит: «Я слышал, что хозяин в свое время приобрел этот старый дом с помощью какой-то махинации».

Если противник «набросится» на обидное обвинение в махинации, то может пропустить «старый дом» без критики. Тогда остается в пылу схватки несколько раз незаметно повторить эти слова, пряча их в тень, пока «слух к ним не привыкнет», — и мысль проведена.

«Приманка»

Чувствуя, что подставная мысль, под крылом которой хотят незаметно провести довод, сама по себе может и не привлечь критики противника, манипулятор старается показать ему, что сам считает ее своим слабым местом. Например, тоном, выражением лица, игрою пауз он воспроизводит поведение человека, который привел слабый аргумент, а теперь боится за него и старается провести его поскорее, ускользнув от критики. Недостаточно искушенный противник довольно легко может попасться на эту удочку, если манипулятор не переиграет, не слишком неестественно подчеркнет свое «желание ускользнуть».

Ставка на ложный стыд

Манипулятор может воспользоваться обычной для большинства слабостью — желанием казаться лучше, чем на самом деле, или же не уронить себя в глазах оппонента и слушателей. Видя, к примеру, что соперник слабоват в науке, спорщик-манипулятор проводит недоказательный или даже ложный довод под таким соусом: «вам конечно, известно, что исследователями теперь установлено...», или «давно уже установлено наукой», или «общеизвестный факт», или «неужели вы до сих пор не знаете о том, что...» и т. д. Если противник побоится уронить себя, признавшись, что ему это неизвестно, — он в ловушке.

Спекуляция на нравственных ценностях

На той же слабости основан еще один манипулятивный прием — когда спорщик спекулирует на общечеловеческих ценностях, принципах нравственности, и оппонент не дерзнет опровергать его доводы, чтобы не показаться недостаточно хорошим человеком. К примеру, не так уж много людей готовы соответствовать сформулированному Аристотелем принципу: «Лучше разориться, оставаясь честным, чем разбогатеть неправдой». Но на словах редко кто будет ему противоречить.

В каждую эпоху есть свои «ходовые истины», с которыми принято соглашаться из ложного стыда, из боязни, что назовут отсталым, некультурным, консерватором и т. д. И чем слабее духом человек, тем он в этом отношении уязвимее.

«Подмазывание» аргумента

Эта уловка также опирается на человеческое самолюбие. Если довод сам по себе бездоказателен и его легко можно опровергнуть, то выражают этот довод в туманной, запутанной форме и сопровождают комплиментами противнику. «Конечно, это довод, который приведешь не всякому, человек недостаточно образованный его не оценит и не поймет»; или «вы, как человек умный, не станете отрицать, что...»; или «нам с вами, конечно, совершенно ясно, что...».

Иногда манипулятор не делает комплиментов, а лишь тонко дает понять, что с особым уважением относится к уму оппонента. «Подмазанные» елеем лести ворота ума удивительно легко раскрываются для принятия нужных доводов.

Воздействие личностью

Тот, кто обладает громким, внушительным голосом, говорит спокойно, отчетливо, уверенно, авторитетно, имеет представительную внешность и манеры, тот обладает при прочих равных условиях огромным преимуществом в устном споре. Он невольно импонирует всем присутствующим.

Тот, кто глубоко убежден своей правоте и умеет выразить эту непоколебимую твердость убежденным тоном, манерой говорить и выражением лица, тот также обладает большой внушающей силой, действующей даже на противника, особенно такого, у которого этой убежденности нет. Убедительный тон и манера часто убедительнее самого основательного довода.

С этой «внешней убедительностью» и ее силой сталкивался каждый. В ней секрет успеха проповедей многих фанатиков. Ею пользуются искусные ораторы и политики-популисты.

Особенно подвержена влиянию внешней убедительности малообразованная часть аудитории. Показательны в этом смысле такие высказывания: «Я ничего не понимаю в том, что он говорит, но я ему верю...»

Работа на публику

Личность оратора особенно важна для влияния на слушателей дискуссии. Если спор мало-мальски отвлеченный или выходит за

пределы того, что слушатель знает хорошо, он не вникает в доводы, не напрягает внимание, чтобы схватить суть того, что говорится, и в определении, на чьей стороне победа в споре, руководствуется внешними признаками.

Сегодня самый массовый слушатель споров — телезрители. Словесные баталии политиков многим из них непонятны. Особенно речи с использованием таких слов, как «легитимность», «менталитет», «секвестр», «консенсус», «дефолт» и т. п. Вот тут-то и становятся решающим умение работать «на публику». Кто производит впечатление более убежденного в своей правоте человека, тому и больше верят.

О сильном психологическом влиянии личности спорщика на настроение оппонента и «публики» повествует Лев Толстой в «Крейцеровой сонате».

В купе вагона в присутствии нескольких пассажиров спорят дама и старик. Старик развивает домостроевскую мысль о том, что для укрепления семьи жена должна беспрекословно подчиняться мужу:

—...В женщине первое дело страх должен быть...

— Какой же страх? — сказала дама.

— А такой: да убоится своего му-у-ужа! Вот какой страх.

— Ну, уж это, батюшка, время прошло, — даже с некоторой злобой сказала дама.

— Нет, сударыня, этому времени пройти нельзя. Как была она, Ева, женщина, из ребра мужнина сотворена, так и останется до скончания века, — сказал старик, так строго и победительно тряхнув головой, что приказчик тотчас решил, что победа на стороне купца, и громко засмеялся.

— Да это вы, мужчины, так рассуждаете, — говорила дама, не сдаваясь и оглядываясь на нас, — сами себе дали свободу, а женщину хотите в терему держать. Сами, небось, себе все позволяете.

— Позволения никто не дает, а только что от мужчины в доме ничего не прибудет, а женщина — женоутлый сосуд, — продолжал внушать купец.

Внушительность интонации купца, очевидно, побеждала слушателей, и дама даже чувствовала себя подавленной, но все еще не сдавалась.

Суждения старика бездоказательны. Но его манера держаться, убедительная интонация, уверенный тон сыграли свою роль. Чего стоит хотя бы одобрительный смех приказчика! Вести спор в такой обстановке даме было крайне трудно.

Ярлыки на аргументы

Ослабить позиции оппонента манипулятор может с помощью ловкого навешивания ярлыков на его доводы. «Очевидная ошибка», «ерунда», «оппонент наш договорился до такой нелепости, как...». При этом нечестный спорщик даже не пытается доказать свои обвинения, рассчитывая на то, что у читателя или слушателя не будет времени проверить его оценку. Этот прием может использоваться и в обратной ситуации, когда манипулятор объявляет чьи-либо слова «в высшей степени объективными и глубокомысленными», так же нацеливаясь на несознательную аудиторию.

Ссылка на авторитеты

Эти ссылки действуют на иных, как таран, пробивающий стену недоверия. Заметим, что данный прием есть не что иное, как применение одного из правил убеждения — правила статуса: убедительность аргументов прямо зависит от статуса того, кто их поддерживает.

Аргументы «к личности»

Этот прием может использоваться по-разному. Например, при опровержении взглядов противника его стремятся скомпрометировать, поставить в смешное положение, убедить окружающих в некомпетентности, моральной нечистоплотности или иных пороках. Если же требуется обосновать выдвинутый кем-то тезис, то поступают по-другому. Всячески выпячиваются достоинства единомышленника, приписываются несуществующие добродетели.

Первый вариант использования аргумента «к личности» иллюстрируется в рассказе американского писателя М. Шульмана «Свидание с Полли».

Студент решил дать несколько уроков логики понравившейся ему девушке. И начал с анализа популярных софизмов. Обучение идет с тру-

дом. Многие из хитроумных уловок девушке непонятны. Но аргумент «к личности» столь прост, что суть его Полли уловила с ходу. Вот как протекает их беседа:

— Следующий софизм называется «отравление колодца».

— Как интересно, — прошептала она.

— Два человека собрались поспорить. Один из них встает и говорит: «Мой противник — известный лгун. Все, что он собирается сказать, будет ложью». Теперь, Полли, подумайте, что здесь неверно?

Я внимательно наблюдал за ней, пока она думала, нахмутив свои прелестные брови. Вдруг проблеск мысли мелькнул в ее глазах.

— Это нечестно, — сказала она с достоинством. — Это совершенно нечестно. Один человек называет лгуном другого еще до того, как тот заговорил.

— Правильно! — радостно закричал я. — На сто процентов правильно! Это нечестно. Он «отравил колодец» прежде, чем кто-либо смог напиться из него. Он уничтожил своего противника до того, как тот начал действовать...

Герой «Повести о том, как поссорился Иван Иванович с Иваном Никифоровичем» Н. В. Гоголя, обвиняя своего соседа в разрушении хлева и посягательстве на жизнь, приводит такие «аргументы».

Притом же оный разбойник Перерепенко и происхождения весьма поносного: его сестра была известная всему свету потаскуха и ушла за егерскую ротую, стоявшею назад тому 5 лет в Миргороде; а мужа своего записала в крестьяне. Отец и мать его тоже были пребеззаконные люди, и оба были невообразимые пьяницы.

Аргументы «к состраданию»

Они рассчитаны на возбуждение у слушателей чувства сострадания, сопереживания. А это может выгодно повлиять на результат спора, беседы. Уже упоминавшийся нами студент из рассказа «Свидание с Полли» иллюстрирует этот прием следующим образом:

— Наш сегодняшний софизм называется «Ad Misericordiam» — «Из сострадания».

Она затрепетала от восторга.

— Слушайте внимательно, — сказал я. — Человек просит работы. Когда хозяин спрашивает, какая у него профессия, человек отвечает, что дома у него жена и шестеро детей, жена беспомощная калека, детям нечего есть, нечего надеть, в доме нет кровати, в кладовой нет угля, а на носу зима.

По розовым щекам Полли покатались слезы.

— О, это ужасно, ужасно, — всхлипнула она.

— Да, это ужасно, — согласился я. — Только это не аргумент. Ведь человек не ответил на вопрос хозяина насчет профессии, а постарался вызвать у него чувство сострадания...

От защиты к нападению

«Оттягивание»

Иногда бывает так, что оппонент привел довод, на который не получается сразу же возразить. В таких случаях манипулятор постарается по возможности незаметнее «оттянуть» возражение, например, ставя вопросы в связи с приведенным доводом, как бы для уточнения его; начиная ответ издали, с чего-нибудь имеющего некоторое отношение к данному вопросу, но прямо с ним не связанного и т. д. В это самое время мысль работает и в голову приходит желаемое возражение.

«Напирание»

Видя, что оппонент смутился при каком-нибудь доводе, или стал особенно горячиться, или старается ускользнуть от ответа, манипулятор обращает особое внимание на этот довод и начинает «напирать» на него. Какой бы ни был спор, он зорко следит за слабыми пунктами в аргументации противника и, найдя такой пункт, «разрабатывает» его до конца, не «выпуская», пока не выяснится вся слабость этого пункта [30].

«Дымовая завеса»

Создавая впечатление, что оппонент не прав, инициатор избегает необходимости аргументировать свое утверждение. Это достигается посредством прямых или скрытых выпадов в адрес оппонента — тем

самым подразумевается, что человек, неспособный увидеть бесспорность предлагаемой ему точки зрения, некомпетентен в предмете спора. Это «дымовая завеса», призванная скрыть слабость в аргументации высказанной позиции.

В поэтических выступлениях Владимира Маяковского, часто превращавшихся в бурные идеологические баталии с залом, этот прием использовался поэтом с неповторимым блеском и остроумием, что, однако, не компенсирует полную несостоятельность такого «аргумента».

В одном из выступлений Маяковский для усиления своей позиции сослался на высказывание Ленина.

— Неправда, Ленин этого не говорил! — воскликнула одна из слушательниц.

— Это он ВАМ не говорил!

«Перевод стрелок»

Вот как это может выглядеть: «Начальник говорит, что его сотрудники работают недостаточно хорошо, но он сам не образец дисциплины, поэтому в отношении своих сотрудников он не прав».

Пример подобной уловки находим в Евангелии от Иоанна (8: 2–11):

А утром Он опять пришел в храм, и весь народ шел к Нему. Он сел и учил их. Тут книжники и фарисеи привели к Нему женщину, взятую в прелюбодеянии, и, поставив ее посреди, сказали Ему:

— Учитель! Эта женщина взята в прелюбодеянии; а Моисей в законе заповедал побивать таких камнями: Ты что скажешь?

Говорили же это, искушая Его, чтобы найти что-нибудь к обвинению Его. Но Иисус, наклонившись низко, писал перстом на земле, не обращая на них внимания. Когда же продолжали спрашивать Его, Он, восклонившись, сказал им:

— Кто из вас без греха, первый брось на нее камень.

И Он опять, наклонившись низко, писал на земле. Они же, услышав то и будучи обличаемы совестью, стали уходить один за другим, начиная от старших до последних; и остался один Иисус и женщина, стоящая посреди. Иисус, восклонившись и не видя никого, кроме женщины, сказал ей:

— Женщина, где твои обвинители? Никто не осудил тебя?

Она отвечала:

— Никто, Господи.

Иисус сказал ей:

— И Я не осуждаю тебя: иди и впредь не греши.

Безадресное обращение

Нередко доводится слышать: *«По мнению некоторых...», «Отдельные сотрудники считают...»*. Кто эти «некоторые», не раскрывается. Такая безадресная критика одновременно безопасна для критикующего, потому что никто конкретно ею не задет, следовательно, можно ожидать, что никто не выступит с опровержением. Таким образом, в полемике появляется доминирующая позиция при отсутствующем оппоненте. Такую позицию значительно легче навязать. Подобная уловка является еще одним вариантом уклонения от обязанности доказывать свою позицию.

Использование юмора, иронии, насмешек, шуток

Таким способом удастся обескуражить оппонента, лишить чувства уверенности в себе, возможно, даже унизить его и тем самым подчеркнуть свое превосходство.

Много примеров этого можно найти в выступлениях Владимира Маяковского:

— Мы с товарищем читали ваши стихи и ничего не поняли...

— Надо иметь хотя бы умных товарищей!

— Маяковский, ваши стихи слишком злободневны. Их завтра забудут. Бессмертие — не ваш удел!

— А вы зайдите через тысячу лет — ТАМ поговорим!

Вопросы-уловки

Вот что предлагает одно из правил Мерфи: если в споре вы попадаете в трудное положение, задайте совершенно не относящийся к делу

вопрос («Вы не знаете, какого числа родился Христофор Колумб?») и, пока ваш оппонент пытается сообразить, что происходит, — быстро меняйте тему разговора.

Существует и более простой вариант использования вопросов в качестве уловки, который описал Шолом-Алейхем:

- Обманули ли вы своего клиента?
- Господин адвокат, обманул ли я своего клиента?
- Ну, хорошо. Но подпись его вы подделали?
- Я подделал его подпись?
- Что это за ужасная привычка отвечать вопросом на вопрос?
- Вы так считаете?..

Вопрос требует ответа. Довольно часто тот, кто задает его, прекрасно знает ответ. Поэтому неверный ответ не только дает ему дополнительные очки в споре, но и может снизить уверенность оппонента в себе.

Можно упомянуть и следующие способы реагирования на вопросы, содержащие в себе уловки.

1. Попросить повторить или уточнить вопрос. Скорее всего, при повторении вопрос окажется яснее, в нем могут измениться не только отдельные акценты, но и весь смысл.
2. Повторить вслух заданный вопрос (переспросить). Это может заставить оппонента уточнить вопрос, а у адресата появляется дополнительное время для того, чтобы обдумать ответ.
3. Не бросаться отвечать с ходу, взять несколько секунд на размышление.
4. Обратиться за поддержкой, помощью или советом к кому-нибудь из других участников спора. Это не снижает уважения со стороны других людей и одновременно позволяет корректно контролировать течение спора.
5. Хотя в споре рекомендуется не уходить от вопросов оппонента и не подвергать анализу заложенные в них намерения (*«Мне бы хотелось понять, почему вы об этом спрашиваете и для чего*

вам это нужно знать»), тем не менее в ситуациях трудного, напряженного спора, вызванных психологическим давлением оппонента, такой прием может помочь защититься от манипуляции.

6. Предвидеть вопросы, которые могут быть заданы, и не допускать, чтобы они уводили в сторону от основного предмета (тезиса) спора. Важно помнить, что многие реплики, звучащие как вопросы, на самом деле вопросами не являются и не рассчитаны на прямой и содержательный ответ. Такие «вопросы» в действительности могут быть формой критики, упрека, негативной оценки собеседника, совета, психологического давления. Варианты таких реплик приведены выше и, как правило, направлены на самого оппонента.

«Забалтывание»

Этим грешат многие продавцы, распространители товаров, специалисты по «презентациям». И в споре умение произносить длинные, иногда даже бесконечные монологи нередко может быть не только спасительным, но и решающим «аргументом» в его исходе. Подтверждением этому может служить история, приключившаяся во Франции вскоре после битвы при Ватерлоо:

Одного из генералов французской армии обвинили в предательстве национальных интересов, поэтому ему грозила смертная казнь. Решение суда обжалованию не подлежало, а сам приговор исполнялся немедленно. У подсудимого оставалась единственная надежда: получить помилование короля. Только оно сохраняло ему жизнь, другие аргументы на судей не действовали. Но до королевской резиденции в Версале было двое суток пути. И... тогда в дело вступил и блестяще выполнил свой профессиональный долг адвокат подсудимого Луи Бернар. Его речь в защиту обвиняемого продолжалась без перерывов ровно пять суток! Судьи, на которых аргументы Бернара не производили никакого серьезного впечатления и которые регулярно сменяли друг друга в зале заседаний, вынуждены были тем не менее слушать речь защитника. 120 часов, которые длилась эта речь, хватило жене несчастного генерала, чтобы добраться до Версаля, добиться аудиенции у короля, получить помилование и вернуться обратно в суд.

Уловки как средство побуждения

Софизмы

При нарушении законов правильного развития мысли появляется логическая ошибка. Обычно она возникает непреднамеренно. В таком случае ее называют паралогизмом (от греч. *paralogismos* — ложное рассуждение). Но манипуляторами требования логики могут игнорироваться умышленно. Сознательная и замаскированная ошибка именуется софизмом (от греч. *sophisma* — измышление). Софизм представляет собой хитроумную уловку, с помощью которой ложное суждение выдается за истинное. Это своеобразное интеллектуальное мошенничество. К нему прибегают в том случае, когда ставится задача во что бы то ни стало выиграть спор, одержать победу над соперником.

Подмена тезиса

Участник спора сформулировал некую мысль, однако манипулятор незаметно меняет смысл формулировки и приписывает своему оппоненту совсем не то, что он имел в виду. Технология осуществления подобного подлога проста. Софисты прежде всего умело пользуются недостаточно точным определением предмета многих споров, расплывчатостью обсуждаемого в них тезиса. Существующие логические бреши они и заполняют нужным им содержанием. Вследствие этого тезис претерпевает таинственные метаморфозы.

Греческий раб Эзоп, вошедший в историю, в частности, своими поучительными баснями, неоднократно выручал своего хозяина, философа Ксанфа. Однажды тот, крепко выпив, хвастливо заявил, что выпьет море, если проиграет некий спор. Спор этот, к ужасу его, он проиграл. Протрезвев, кинулся к Эзопу: выручай.

У людей, настаивавших на исполнении данного слова, Эзоп спросил:

— Правда ли, что море непрерывно пополняется сотнями рек?

— Да, это так.

— Значит, выпивая море, нужно одновременно выпить и реки? Но об этом уговора не было. Сделайте так, чтобы реки перестали пополнять море, и мы выполним данное слово — выпить море.

Пришедшим пришлось ретироваться ни с чем.

В спорах подмена тезиса может осуществляться заменой некоторых формулировок: «большинство» на «некоторые», «всегда» на «как правило», а затем — на «при определенных условиях» и т. п.

Многозначность высказываний

Богатой питательной средой для трансформации тезиса является многозначность обыденного языка, возможность наделения одних и тех же слов различным смыслом.

«От великого до смешного один шаг». Это крылатое изречение означает, что крайности сходятся. Однако при желании его можно интерпретировать и иным образом.

Очень искусно это сделал Маяковский. Во время его диспута с публикой после чтения стихов некто маленького роста поднялся на сцену и сказал: «От великого до смешного один шаг». Маяковский сделал к нему один шаг и произнес: «Да, это действительно так». Острота поэта имела большой успех, критик оказался в смешном положении.

Многозначность слов лежит в основе многих приемов юмористов и сатириков. Вот как мастерски использовал ее известный русский фельетонист начала XX века Влас Дорошевич в рассказе «Дело о людоедстве».

Пьяный купец Семипудов устроил дебош на базаре. Полиция задержала его. Купец решил придать себе веса и хвастливо заявил, что прошлым вечером «ел пирог с околоточным надзирателем». И надо же было так случиться, что этот надзиратель таинственно исчез! На Семипудова пало тяжкое подозрение, что он съел блюстителя порядка. И купец был осужден за людоедство.

Обоснование тезиса им самим

Софисты используют такое обоснование сознательно, но стараются тщательно маскировать его.

Так поступил известный персонаж Мольера Сганарель в пьесе «Лекарь поневоле». Он безошибочно установил «диагноз» больной. «Она нема», — заявил он. «Отчего это случилось?» — спросил отец девушки.

«Оттого, — ответил Станарель, — что она утратила дар речи». — «Хорошо, — продолжал отец, — но скажите мне, пожалуйста, причину, по которой она его утратила?» — «Величайшие ученые, — был ответ, — скажут вам то же самое: оттого, что у нее язык не ворочается».

Слова «нема», «утратила дар речи», «язык не ворочается» содержательно эквивалентны. Поэтому никакого прибавления информации в такой беседе не происходит. Мысль топчется на одном месте. Ни подтверждения, ни опровержения она не получает.

Наибольшее число софистических «диверсий» совершается на пути логического следования от аргументов к доказываемому тезису. На этом этапе развития спора делается очень много ошибок. Они часто встречаются и в дедуктивных умозаключениях, и в индуктивных, и в умозаключениях по аналогии. Тот, кто сказал «если А, то В», берет на себя большую ответственность. Он будет прав лишь тогда, когда тезис с логической необходимостью вытекает из имеющихся аргументов.

«Вдалбливание»

К психологическим уловкам относится также повторение по несколько раз одного и того же. Это действует, как настойчивое «вдалбливание в голову», особенно если изложение украшено цветами красноречия и пафосом. «Что скажут народу трижды, тому верит народ», — говорит один из немецких авторов. Это действительно подтверждается опытом как политической пропаганды, так и рекламы.

Впрочем, известно это было давно и, соответственно, издавна использовалось. Во время длительного противостояния Древнего Рима и Карфагена римский полководец и государственный деятель Катон Старший каждую свою речь, какого бы предмета она ни касалась, заканчивал словами: «Карфаген должен быть разрушен!» (Плутарх, «Жизнь Катона Старшего»).

Аргументы к невежеству

В аргументах к «невежеству» используется неосведомленность противника в обсуждаемой теме. Привлекаются вымышленные

«факты», тогда как действительные факты искажаются. Делаются ссылки на якобы установленные наукой принципы и законы, дается ложная интерпретация наблюдаемых явлений.

Примеры использования аргументов к невежеству — спор начальника железнодорожной станции с солдатами из рассказа Серафимовича и описанная в романе Болеслава Пруса манипуляция явлением солнечного затмения — приводились ранее.

Соединение аргументов

Нередко применяется не один, а целый «букет» приемов и аргументов. Это приводит к значительному усилению воздействия на слушателей. Красочный пример использования такой совокупности дает следующий сюжет из рассказа А. П. Чехова «Случай из судебной практики».

Сидор Шельмцов обвиняется в краже со взломом, мошенничестве и проживании по чужому паспорту. Сомнений в его виновности ни у кого нет. Молодой товарищ прокурора убедительно доказал это. И тут с защитительной речью выступает опытный адвокат.

— Мы — люди, господа присяжные заседатели, будем же и судить по-человечески! — сказал, между прочим, защитник. — Прежде чем предстать перед вами, этот человек выстрадал шестимесячное предварительное заключение. В продолжение шести месяцев жена лишена была горячо любимого супруга, глаза детей не высыхали от слез при мысли, что около них нет дорогого отца! О, если бы вы посмотрели на этих детей! Они голодны, потому что их некому кормить, они плачут, потому что они глубоко несчастны... Да поглядите же! Они протягивают к вам свои ручонки, прося вас возвратить им их отца!..

В публике послышались всхлипывания... Заплакала какая-то девушка с большой брошкой на груди. Вслед за ней захныкала соседка ее, старушонка.

Защитник говорил и говорил... Факты он миновал, а напирал больше на психологию.

— Знать его душу — значит знать особый, отдельный мир, полный движений. Я изучил этот мир... Изучая его, я, признаюсь, впервые изучил человека. Я понял человека... Каждое движение его души

говорит за то, что в своем клиенте я имею честь видеть идеального человека...

Судебный пристав перестал глядеть угрожающе и полез в карман за платком... Прокурор, этот камень, этот лед, бесчувственнейший из организмов, беспокойно завертелся в кресле, покраснел и стал глядеть под стол. Слезы засверкали сквозь его очки...

— Взгляните на его глаза! — продолжал защитник (подбородок его дрожал, голос дрожал, и сквозь глаза глядела страдающая душа). — Неужели эти кроткие, нежные глаза могут равнодушно глядеть на преступление? О, нет! Они, эти глаза, плачут! Под этими калмыцкими скулами скрываются тонкие нервы! Под этой грубой, уродливой грудью бьется далеко не преступное сердце! И вы, люди, дерзнете сказать, что он виноват?!

Тут не вынес и сам подсудимый. Пришла и его пора заплакать. Он замигал глазами, заплакал и беспокойно задвигался...

— Виноват! — заговорил он, перебивая защитника. — Виноват! Сознаю свою вину! Украл и мошенства строил! Окаянный я человек! Деньги я из сундука взял, а шубу краденую велел свояченице спрятать... Каюсь! Во всем виноват!

Как видим, аргумент «к личности», подкрепленный аргументами «к публике» и «к состраданию», дал поразительный эффект, более сильный, нежели желал и сам защитник.

Двойная мораль

Многие склонны к определенной двойственности оценок: одна мерка для себя и для того, что нам выгодно или приятно, другая — для остальных, особенно людей нам неприятных, и для того, что нам вредно и не по душе. В этике это выражается в форме «готтентотской морали»: если я сдеру с тебя лишних сто тысяч, это хорошо; если ты с меня — это плохо.

Часто «готтентотская мораль» имеет такие наивные, неосознанные формы, что не знаешь, негодовать или смеяться. Например, когда очень хороший по существу человек бранит другого за то, что тот на него насплетничал, — и сам тут же передает об этом другом новую сплетню. Не из мести, нет! Он просто не отдает себе отчета, что это

сплетня. Сплетня — когда говорят о нас другие, а когда мы говорим о них, это «передача по дружбе» некоего факта из жизни знакомых.

Сомнительные «аргументы»

Расплывчатый аргумент

Используется многозначность слов. Проиллюстрируем это не совсем серьезной историей «из жизни подворотни».

Трое мужичков с утра собрались было опохмелиться.

Первый говорит:

— У меня два рубля.

Второй:

— А у меня рубль с мелочью.

Третий вздыхает:

— Мужики, простите, все пропил, у меня только яблочко...

Те двое:

— Ну что с тобой делать, пошли.

Купили бутылку водки, забежали в ближайшее парадное, достали стаканы, ровненько разлили, залпом — хлобуть! Перевели дух:

— Ну, давай теперь свое яблочко...

Третий (встает, откашливается, широко разводит руки):

— Эх, я-а-блочко...

Аргумент к выгоде

Вместо логического обоснования пользы манипуляторы агитируют за принятие решения, исходя только из сиюминутной выгоды, не заботясь о последствиях.

Аргумент к «здравому смыслу»

Часто используется как апелляция к обыденному сознанию вместо реального обоснования, хотя известно, что понятие «здорового смыс-

ла» весьма относительно. Нередко оно оказывается обманчивым, ведь каждый воспринимает здравый смысл с позиции своей выгоды: действовать в ущерб себе противоречит здравому смыслу.

Аргумент к верности

Вместо обоснования тезиса как истинного манипулятор склоняет к его принятию в силу верности, привязанности или уважения к данной фирме, или лицу, или даже к Родине.

Аргумент к народу

Достаточно привести знакомые всем высказывания политиков: «Народ нас не поймет», «Думаю, народ нас поддержит» — и хорошо запомнившееся по советским временам «по многочисленным пожеланиям трудящихся...».

Аргумент к интеллекту, которого недостает

Фразы «Это слишком лапидарно», «Указанная вами корреляция не репрезентативна» оппонент вынужден проглотить, только бы не показать свою необразованность.

Аргументы «вразброс»

Позволительны некоторые приемы, которыми можно отразить манипулятивные уловки противника, когда он любой ваш довод объявляет бездоказательным. Суть их в том, что нужные доводы приводятся вразброс, чтобы оппонент не заметил, что они имеют отношение к вашей основной мысли. Тогда он не будет так яростно на них нападать. Когда все доводы будут проведены, останется только соединить их вместе — и тезис доказан. Соперник попался в ловушку.

«Противоречащая мысль»

Заметив, что оппонент злобно отрицает каждый довод инициатора в пользу доказываемой им мысли, а некий довод ему необходимо обязательно провести, он ставит ловушку. О главном доводе умалчивает, а вместо него берет противоречащую ему мысль и делает вид,

что ее-то и хочет употребить как довод. Если противник «заладил» отрицать все доводы, то он может, не вдумавшись хорошенько, наброситься и на этот, отвергая его. Тут-то ловушка и захлопнется. Отвергнув мысль, противоречащую главному доводу, он тем самым принял этот довод, который и требовалось провести.

Надо провести довод «некоторые люди порочны от природы», а противник явно взялся за злостное отрицание и ни за что не пропускает никакого довода. Тогда делают вид, что хотят выдвинуть как довод противоречащую мысль: «Ведь вы же не станете отрицать, скажем, что от природы всякий человек добр и непорочен, а порочность приобретается от воспитания, от среды и т. д.». Если противник не разгадает ловушки, он и здесь применит свою тактику и заявит, что это очевидно ложная мысль: «Несомненно, есть люди порочные от природы», иногда даже приведет доказательства. Инициатору же это-то как раз и нужно. Довод проведен.

Вместо заключения...

...приведем несколько литературных примеров, иллюстрирующих, как применение уловок из числа описанных в этой главе позволило манипуляторам достигнуть своей цели — одержать сколь сокрушительную, столь и нечестную «победу» в споре.

Как не надо спорить

В свое время Василий Шукшин опубликовал интереснейший (для нашей темы в особенности) рассказ «Срезал». С присущей большому художнику глубиной Шукшин вскрыл пороки ведения спора с целью самовозвышения над собеседником. Текст рассказа является пособием по всевозможным уловкам, имеющим целью любой ценой победить в споре, в том числе (и прежде всего) — нечестным путем. Диалог героя рассказа Глеба Капустина настолько богат этими уловками, что жалко опустить любую деталь. Поэтому приведем весьма обширную цитату из рассказа.

В деревне Новой жил «начитанный и ехидный» мужик Глеб Капустин. Известен он был тем, что любил поспорить с «именитыми» земляками, приезжающими на побывку. На этот раз погостить к своей матери

прибыл Константин Иванович Журавлев с женой. Оба — кандидаты наук. Глеб в присутствии односельчан встречается с ними. И «диспут» начался:

— В какой области выявляете себя?

— Где работаю, что ли?

— Да.

— На филфаке.

— Философия?

— Не совсем... Ну, можно и так сказать.

— Необходимая вещь. — Глебу нужно было, чтоб была — философия. Он оживился. — Ну и как насчет первичности?

— Какой первичности? — опять не понял кандидат. И внимательно посмотрел на Глеба. И все посмотрели на Глеба.

— Первичности духа и материи. — Глеб бросил перчатку. Глеб как бы стал в небрежную позу и ждал, когда перчатку поднимут. Кандидат поднял перчатку.

— Как всегда, — сказал он с улыбкой. — Материя первична...

— А дух?

— А дух — потом. А что?

— Это входит в минимум? — Глеб тоже улыбался. — Вы извините, мы тут... далеко от общественных центров, поговорить хочется, но не особенно-то разбежишься — не с кем. Как сейчас философия определяет понятие невесомости?

— Как всегда определяла. Почему — сейчас?

— Но явление-то открыто недавно. — Глеб улыбнулся прямо в глаза кандидату. — Поэтому я и спрашиваю. Натурфилософия, допустим, определит так, стратегическая философия — совершенно иначе...

— Да нет такой философии — стратегической! — заволновался кандидат. — Вы о чем вообще-то?

— Да, но есть диалектика природы, — спокойно, при общем внимании продолжал Глеб. — А природу определяет философия. В качестве од-

ного из элементов природы недавно обнаружена невесомость. Поэтому я и спрашиваю: растерянности не наблюдается среди философов?

Кандидат искренне засмеялся. Но засмеялся один... И почувствовал неловкость...

После продолжительной беседы все в том же духе молодые ученые оказываются окончательно обескуражены. Но Глеб не дает им опомниться. Он наносит завершающий удар.

—...Позвольте вам заметить, товарищ кандидат, что кандидатство — это ведь не костюм, который купил раз и навсегда. Но даже костюм и то надо иногда чистить... Так что когда уж выезжаете в... народ, то будьте немного собранней. Подготовленной, что ли. А то легко можно в дураках очутиться. До свиданья. Приятно провести отпуск... среди народа. — Глеб победно усмехнулся и вышел из избы...

Почему спорил Глеб Капустин? Ради одной цели: «срезать» ученого гостя. Поэтому на встречу с кандидатами односельчане вели его как «опытного кулачного бойца, когда становится известно, что на враждебной улице объявился некий новый ухарь». Отсюда и отрицательный результат «общения». У Глеба знаний не прибавилось. Журавлевы подавлены.

Такое сплошь и рядом встречается в реальной жизни. И при ведении научных дискуссий. И при обсуждении бытовых вопросов.

А вот как описывает Ч. Голдсмит в «Векфилдском священнике» целый букет уловок, использованных в споре между эсквайром, опытным полемистом, и неопытным и наивным юношей Моисеем.

— Верно... — вскричал эсквайр. — Что такое все эти десятины и шарлатанские выдумки, как не обман, один скверный обман. И это я могу доказать.

— Хотел бы я послушать! — воскликнул Моисей. — Думаю, что смог бы вам ответить.

— Отлично, сэр, — сказал эсквайр и подмигнул остальной компании, чтобы мы приготовились позабавиться. — Отлично, если вы хотите хладнокровно обсуждать эту тему, я готов принять спор. И прежде

всего, как вы предпочтете обсуждать вопросы, аналогически или диалогически?

— Обсуждать разумно, — воскликнул Моисей, счастливый, что может поспорить.

— Опять-таки превосходно. Прежде всего, я надеюсь, вы не станете отрицать того, что есть, то есть. Если вы не согласны с этим, я не могу рассуждать дальше.

— Еще бы! — ответил Моисей. — Конечно, я согласен с этим и сам воспользуюсь этой истиной как можно лучше.

— Надеюсь также, вы согласны, что часть меньше целого?

— Тоже согласен! — воскликнул Моисей. — Это и правильно, и разумно.

— Надеюсь, — воскликнул эсквайр, — вы не станете отрицать, что три угла треугольника равны двум прямым.

— Нет ничего очевиднее, — ответил Моисей и оглянулся со своей обычной важностью.

— Превосходно! — воскликнул эсквайр и начал говорить очень быстро. — Раз установлены эти посылки, то я утверждаю, что конкатенация самосуществования, выступая во взаимном двойственном отношении, естественно приводит к проблематическому диалогизму, который в известной мере доказывает, что сущность духовности может быть отнесена ко второму виду предикабиллий.

— Пойдите, пойдите! — воскликнул Моисей. — Я отрицаю это. Неужели вы думаете, что я могу без возражения уступить таким неправильным учениям?

— Что? — ответил эсквайр, делая вид, что взбешен. — Вы не уступаете? Ответьте мне на один простой и ясный вопрос: прав, по-вашему Аристотель, когда говорит, что относительное находится в отношении?

— Несомненно, — сказал Моисей.

— А если так, — воскликнул эсквайр, — то ответьте мне прямо: считаете ли вы, что аналитическое развитие первой части моей энтимемы *deficient secundum quoad* или *quoad minus*, и приведите мне свои доводы. Приведите мне свои доводы, говорю я, — приведите прямо, без уверток.

— Я протестую, — воскликнул Моисей. — Я не схватил как следует сущности вашего рассуждения. Сведите его к простому предложению, тогда, я думаю, смогу дать вам ответ.

— О, сэр! — воскликнул эсквайр. — Ваш покорный слуга. Оказывается, что я должен снабдить вас не только доводами, но и разумением! Нет, сэр. Тут уж я протестую, вы слишком трудный для меня противник.

При этих словах поднялся хохот над Моисеем. Он сидел один с вытянутой физиономией среди смеющихся лиц. Больше он не произнес ни слова.

Будь адресат манипулятивного воздействия хотя бы немного более искушенным в искусстве отражения уловок, он мог бы уверенно победить в этом споре, настолько очевидна некорректность «аргументации» его оппонента, применяющего много заведомо манипулятивных уловок в споре, постепенно превращая свой натиск просто в агрессивную белиберду.



2

**Защита
от манипулирования**

Пытаюсь подчинить себе обстоятельства, а не подчиняюсь им.

Гораций

Об актуальности поиска защиты от манипулирования свидетельствует результат, полученный мной в процессе разработки опросника «Оценка степени незащищенности индивида от манипулятивных воздействий» [58].

Для доказательства надежности и действенности этого теста было протестировано более 1500 респондентов, и оказалось, что ни один из них (!) не был полностью защищен от манипуляций. Пройти этот тест, причем абсолютно бесплатно, можно на сайте www.sheinov.com.

В последующих главах приводится трехступенчатая универсальная система защиты от любых манипулятивных воздействий.

Глава 5. Универсальный алгоритм защиты

Модель противодействия манипулированию

Управление — это искусство, защита — это техника.

Инициатор манипулирования (как и любого скрытого управления), безусловно, обладает немалыми преимуществами, хотя бы уже в силу того, что у него есть возможность подготовиться и ему принадлежит первый ход. Однако потенциальной «жертве» манипуляции, обладающей способностью вовремя распознать угрозу, эти преимущества — внезапность, высокий темп, спланированное выгодное распределение позиций — достаточно легко нейтрализовать. Ведь акт манипулирования, нацеленный на точный и продолжительный эффект, является произведением искусства — искусства управлять людьми. В этом спектакле тонко сбалансированы самые различные элементы, иногда в довольно причудливом сочетании. Тогда как защита от манипуляции — это в значительной степени техника. А техникой, как известно, овладеть легче, чем искусством. В силу

этого изучение манипуляций дает больше преимуществ защищающимся от них, чем нападающей стороне.

Универсальная схема защиты

При всем громадном многообразии манипуляций они строятся по одной универсальной модели, представленной в разделе «Модель манипуляции» главы 2. Знание этой модели позволяет выстроить надежную защиту от любой манипуляции. Действительно, осуществить защиту можно, следуя приводимой ниже универсальной блок-схеме (рис. 4).

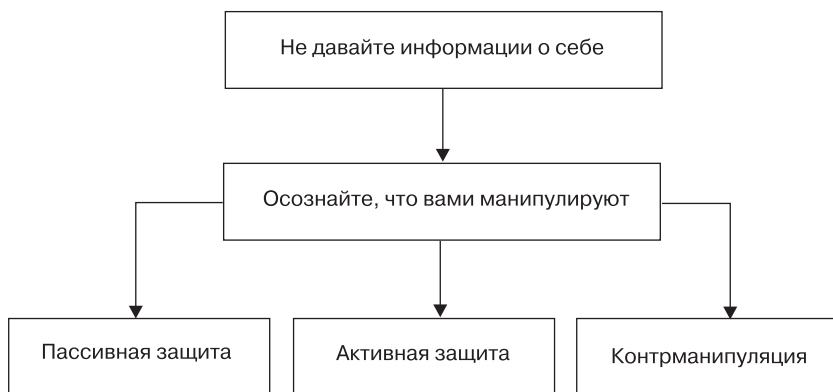


Рис. 4. Блок-схема противодействия манипулированию

Рассмотрим подробно каждый блок этой модели.

Первая ступень защиты от манипуляций

Об отстраненности

Поскольку первым шагом при манипулировании является получение информации об адресате, очевидно, что прежде всего необходимо по возможности не давать манипулятору такой информации.

Этому можно поучиться у англичан. Многие в их национальном характере и традициях защищает представителей этой нации от манипуляций. К примеру, невозмутимость, умение скрывать свои чувства. В случае неудачи — установка «хорошая мина при плохой

игре». Названные качества настолько привычны в восприятии англичан, что стали мишенью для многочисленных анекдотов.

Разумеется, то, что у англичан вошло в традиции и национальные привычки, не является лишь их достоянием. Многие разумные люди следуют похожим установкам. Вот что писал выдающийся немецкий философ Артур Шопенгауэр: «Между людьми всегда должна быть дистанция. В противном случае мы будем напоминать дикобразов, пытающихся в обнимку согреться в холодную зимнюю ночь. Намерения-то у них “теплые”, а вот последствия — уколы друг друга и боль».

В деловом мире предусмотрены соответствующие защитные процедуры: отстранения, позволяющие получить информацию самим прежде, чем дать ее; «Без доклада не входить», «Часы приема», «Прием по предварительной записи», «Пришлите ваши предложения (вопросы)» вместо личной встречи и т. п.

Этика как средство защиты

Поставить человека в состояние дискомфорта — это значит облегчить управление им. Правила этики, напротив, предписывают создавать удобства для партнера. Следовательно, эти правила направлены и на защиту человека от манипулирования.

Например, рекомендуется не акцентировать внимания на промахах партнера, «не замечать» его оплошностей (манипулятор же, напротив, ищет ошибки адресата и даже «организует» их, чтобы создать чувство вины или ущербности). Принято не задавать назойливых вопросов, не выпытывать, не домогаться ответов и т. п. Нежелание сообщать свое мнение по «скользкому» вопросу формулируется просто: «Без комментариев».

Не показывайте своих слабостей

Ценимая в славянской культуре личная скромность также способствует защите от манипулирования. Скромный человек не любит говорить о себе, а значит, не дает о себе информацию. Скромность — это антипод **хвастовства**. Хвастун сам демонстрирует окружающим свою слабость и является легкой добычей для манипуляторов.

Еще одна человеческая слабость — **любопытство**, в частности желание узнать свое будущее, судьбу. Эту слабость уже много веков успешно эксплуатируют гадалки, провидцы, хироманты и прочие. И в наш, казалось бы, просвещенный век те же цыганки постоянно находят желающих погадать.

Другая человеческая слабость — **жажда острых ощущений**, которая реализуется в азартных играх. Этой слабости подвержен в основном сильный пол. Не случайно нахрапистое племя наперсточников и продолжателей их дела зазывает попытать счастья именно мужчин. А для персонала казино действует инструкция: если мужчина начинает крупно играть, то его жену (если таковая рядом) следует отлучить от него, например, бесплатным угощением и выпивкой в буфете — только бы не охладила его азарт своей рассудительностью.

Желание произвести впечатление, покрасоваться также используется манипуляторами. Хрестоматийным примером этого является сюжет из басни Крылова «Ворона и Лисица».

Итак, мы видим, что знание психологии человека, его слабостей делает его удобным объектом манипуляции. Поэтому первый рубеж защиты от манипулирования — *не показывайте свои слабости!*

Учитесь говорить «нет»

Человек, затрудняющийся или стесняющийся сказать «нет», — легкая добыча для манипулятора. Не бойтесь риска: лучше иногда оказаться неправым, чем испытывать постоянные сомнения.

Сомнений будет меньше, если не выступать «адвокатом» собеседника. Если он чем-то не понравился — говорите решительное «нет». Наше подсознание, интуиция подсказывают нам подчас наилучшие решения. А питается подсознание «эффектом мелочей». Человек узнается по мелочам: крупное он при желании может скрыть, а за мелочами не уследить. Это и помогает распознать тех, кто недостойн нашего доверия.

Непредсказуемость

«Когда ты непредсказуем, ты неуязвим» — таким должен быть девиз желающего защититься от манипуляции. Если адресат ведет

себя так, что его нельзя «просчитать», то манипулятору не к чему будет подстраиваться — гораздо труднее воспользоваться ключами, если замки постоянно меняются.

Но в нашей культуре непредсказуемость не поощряется. Мы находимся под властью, с одной стороны, стандартов поведения, переживаний или мышления, а с другой — ожиданий и требований окружающих людей. И все же, чтобы лишить манипулятора этой мишени воздействия, будьте непредсказуемы!

Шекспир, как великий драматург, был, конечно, и великим психологом. В его произведениях можно встретить немало примеров манипуляций (некоторые мы уже рассмотрели), но здесь естественно привести примеры успешной защиты от них. Например, то, что Гамлет притворялся сумасшедшим, на самом деле было его защитой от манипулирования. Сумасшедшие непредсказуемы, и, действительно, дядя-убийца терялся в догадках относительно намерений принца Датского. Когда же дядя подослал к нему «друзей», Гамлет защитил себя с помощью контрманипуляции (ее рассмотрим позже).

Первая ступень защиты от манипуляций может значительно уменьшить вероятность попадания под скрытое управление, включая и манипулирование, но не устраняет ее полностью.

Вторая ступень защиты от манипуляций

Признаки манипуляции

Главным признаком манипуляции является чувство неудобства, внутреннего разлада: вам не хочется что-то делать, говорить, а отказать неудобно, иначе вы будете «плохо выглядеть».

Нарушение этикета

Анализ ситуаций, связанных с манипулированием, показывает, что почти всякий раз можно обнаружить нарушение инициатором какого-либо из правил этикета. Например, он обращается к вам в неудобный для вас момент. При этом манипулятор может извиняться, мол, да, он понимает, что вам некогда, но он отнимет «несколько секунд». Под прикрытием заботы о вашем времени собеседник навязывает ускоренный темп разговора, отводя вам таким образом

ограниченное время на принятие решения. Если в подобных ситуациях вы ощущаете некое неудобство, следует сразу спросить себя, почему оно возникло. Нарушение этикета — неоспоримый признак манипулирования. Пресекайте такие нарушения.

Внезапные чувства

Другим признаком того, что вами манипулируют, может быть вдруг возникшее чувство вины или опасности. Или вы чувствуете, что кому-то вдруг оказываетесь «должны», или зависимы от какого-то обстоятельства, чего не было до встречи с потенциальным манипулятором.

Осознание опасности

Все это должно не просто насторожить, а мобилизовать вас для отпора. О том, как следует давать отпор манипулятору в таких ситуациях, вы узнаете далее, а пока достаточно сказать себе: **«Стоп, манипуляция!»**

Именно слово «манипуляция», как показал опыт, действует отрезвляюще — вы осознаете, что имеет место игра с вами, нарушение вашей независимости, насилие над вашей личностью. Перед вами кукловод, желающий сделать из вас марионетку, подчиненную его замыслам.

Невербальные признаки манипуляции

Манипулятора легко могут выдать жесты, говорящие о его неискренности, скрытности, сомнениях, превосходстве, угрозе, в частности жестикуляция левой рукой. Кроме того, можно наблюдать определенную необычность в поведении манипулятора (излишнюю возбужденность или показное безразличие).

Вербальные признаки манипуляции

Анализ высказываний манипуляторов показывает присутствие в них следующих моментов:

- ответственность за предлагаемое действие ложится целиком на адресата;

- «плата» адресата перевешивает его выигрыш;
- присутствуют элементы скрытого принуждения;
- наличие подготовительной преамбулы перед побуждающими словами манипулятора;
- конструкция обращения и/или его темп предполагают дефицит времени, отпущенного адресату на принятие решения.

Жертвы родом из детства

Многое из того, что позволяет манипулировать нами, заложено в нас в детстве. Взрослые воспитывали нас так, чтобы можно было контролировать наше поведение.

Но, как говорится, «благими намерениями вымощен путь в ад». Известно, что чаще именно непослушные дети добиваются большего в своей последующей взрослой жизни. Они самостоятельнее, независимее, не боятся взять на себя ответственность. Не боятся быть осуждаемыми, пойти против мнения окружающих. Так что будем осторожнее в вопросах воспитания наших детей.

Чувство вины

Одно из средств управления ребенком и манипулирования взрослым — создание чувства вины. Традиционно прививается идея, что человек должен действовать по неким правилам, нарушение которых вменяется ему в вину.

Перечислим наиболее опасные из этих правил — опасные в том смысле, что они используются в качестве мишеней для манипулирования людьми.

1. **«Вы должны реагировать на то, что вам говорят».** *«Ты что, не слышишь, глухой?», «Отвечай, когда тебя спрашивают!» — так многих из нас воспитывали.*

Поэтому требуется определенное психологическое усилие, чтобы пропустить мимо ушей какое-либо высказывание собеседника, не отвечать на него.

2. **«Вы должны стремиться улучшить себя»,** работать над собой.

В частности, следует стараться «быть хорошим», выглядеть достойно в соответствии со взглядами окружающих: быть аккуратным во всем, не нарушать правил и т. д.

3. **«Вы должны придерживаться принятого решения».** Детям прививается: «Первое слово дороже второго». В результате изменить мнение — это почти поражение.

Особенно это проявляется у руководителей, поскольку у них больше возможностей придерживаться раз принятого решения. А такое нормальное явление, как осознание и последующее добровольное признание ученым своих взглядов ошибочными, приравнивается к научному подвигу.

4. **«Вы должны быть понятливы».** Непонятливость осуждается: «Сколько раз можно повторять!», «Ты что, русского языка не понимаешь?»

Когда руководитель, дав задание подчиненному, спрашивает его: «Поняли?» — практически не бывает случаев ответа: «Нет, не понял». Хотя нередко во рту начальника такая «каша», что трудно разобрать слова. Бывает «каша» и в мыслях — непонятно конкретно, что именно имеется в виду.

Мы воспитаны так, что если не понимаешь, значит, глупый, тупой. Поэтому требуется известное мужество, чтобы сказать: «Не понял». Этим, в частности, можно объяснить, что студенты очень редко задают вопросы на лекциях. Поэтому преподавателю, любящему свой предмет, приходится прикладывать немалые усилия, чтобы студенты задавали вопросы: ведь только с их помощью можно глубже изучить предмет.

5. **«Вы не должны ошибаться».** Но ведь не ошибается лишь тот, кто ничего не делает. Вероятность ошибки присутствует в любых наших действиях. Поэтому драматизировать ошибки других — манипулятивный прием.

Замечательно сказал Уинстон Черчилль: «Успех — это переход от одной неудачи к другой со все большим энтузиазмом». Добавим: неудача — это всего лишь источник информации для корректировки дальнейших действий в нужном направлении.

6. **«Вы должны быть логичным».** Следовательно, предсказуемым, а значит — управляемым.

Как защититься от чувства вины

Человек, неукоснительно выполняющий перечисленные выше предписания, является легкой добычей для манипуляторов, поскольку каждое из них создает мишень для воздействия.

Поэтому сформулируем правила, позволяющие защититься от возникновения чувства вины и, следовательно, от манипулирования этим чувством.

Вы не обязаны:

- ☐ отвечать, если вам не хочется;
- ☐ стремиться всегда быть привлекательным;
- ☐ быть рабом ранее сказанных вами слов;
- ☐ разбираться во всем.

Вы имеете право:

- ☐ на ошибку;
- ☐ быть непонятливым или чего-то не знать;
- ☐ быть нелогичным;
- ☐ сказать «Я не хочу»;
- ☐ воспринимать себя таким, каков вы есть, не насиловать себя.

Ощущение зависимости

Определенная зависимость индивида от общества — одно из непременных условий существования самого общества. «Моя свобода (махать руками) ограничена кончиком вашего носа» (Гегель) — то есть, действуя, я не должен задевать интересы других людей.

1. С детства нам прививается **зависимость от мнения окружающих** (конформизм), привычка сообразовывать свои действия с их оценкой. Ларошфуко по этому поводу выразился остроумно: «Все, что мне нравится, — либо аморально, либо от этого полнеют».
2. Воспитанием в нас заложено, что **необходимо добиваться расположения окружающих**. Поэтому мы затрудняемся сказать

«нет», чтобы кого-то не обидеть. А сказав «да», ненавижим себя за безволие.

Интеллигентный посетитель, мой знакомый, которого плохо обслужил официант или продавец, не хочет на него жаловаться, объясняя, что не желает доставлять им неприятности.

На это можно возразить: «Из того, что ты говоришь, вытекает, что официант пригласил тебя бесплатно поесть и делает тебе подарок плохим обслуживанием». Или: «Похоже, что продавец пожертвовал на милосердие весь свой заработок, когда продал вам этот велосипед, в котором из десяти деталей работают только четыре. Это так?» Или так: «Поправьте меня, если я ошибаюсь, но мне кажется, что в этой ситуации либо официант (продавец), либо вы должны испытывать неудобство. Кого бы вы предпочли — себя или его?»

Такие ситуации из сферы обслуживания имеют аналоги и в общении родных и знакомых. Имеет место та же манипуляция, но она проходит успешнее потому, что вместо плохого работника в роли манипулятора выступает близкий нам человек, то есть действует фоновый фактор — близость.

3. Воспитатели с детства привили нам установку, что мы **не должны расстраивать окружающих**, особенно близких. Когда мы чем-то раздражали взрослых или детей постарше, они, чтобы установить контроль над нашим поведением, говорили нам: «Если ты не прекратишь это (подразумевается: если ты и дальше будешь меня нервировать), Баба-Яга заберет тебя» (подразумевается: «Я не буду тебя больше любить и не защищу от нее»). Если вам говорят: «Я тебе это припомню», вы чувствуете себя беззащитным, как в детстве, когда вам для ощущения безопасности были необходимы покровительство и дружба всех вокруг.

И теперь, уже будучи взрослыми, мы бываем беззащитны перед этой манипуляцией, если сразу верим тому, на что манипулятор намекает, говоря: «Ты пожалеешь о том, что это сделал», «Ты вспомнишь об этом».

Подобные высказывания используют тогда, когда знают, что мы их боимся. Впрочем, манипулятор может обойтись и без слов. Испепеляющий взгляд, не менее выразительное молчание, стре-

мительные перемещения женщины перед глазами «обиженного» ее супруга или швыряние на стол тарелки с едой во время трапезы будут иметь тот же эффект.

Как защититься от зависимости

Вы имеете право:

- сказать «нет» всякий раз, когда вам этого хочется;
- быть судьей самому себе;
- не зависеть от того, как к вам относятся другие;
- не оправдываться за свои поступки и намерения.

Проиллюстрируем действенность этих правил ситуацией делового взаимодействия.

Я написал книгу по психологии менеджмента, ее приняло издательство. Редактор произвел правку, но со многими предложенными изменениями я был не согласен. Написал обстоятельные, аргументированные возражения по каждому спорному пункту, доказав, что редактор не разбирается в психологии. В издательстве согласились с этим, редактора заменили. Все это, включая повторное редактирование, отняло много времени, выход книги задержался. Отношения испортились.

Когда подобное приключилось с одной из следующих моих книг, поинтересовался у издателя: чье мнение в случае спора окончательное — автора или редактора. Узнав, что решающее — мое, спорить не стал, а просто зачеркнул все те правки, с которыми был не согласен. Книга вышла без задержки, редактор получил причитающуюся ему плату. Все остались довольны.

Как не принять на себя чужую ответственность?

Сформулируем ответ на этот вопрос в виде следующих правил.

Вы имеете право:

- не объяснять свое поведение и не извиняться за него;
- сказать: *«Меня это не волнует», «Мне это неинтересно», «Поговорим о другом», «Это твои проблемы».*

Проиллюстрируем действенность этих правил.

Жена обращается к мужу:

— Давай в отпуск махнем к морю.

— Езжайте с дочкой, если хотите. Я не поеду.

— Почему?

— Я не люблю жару, плохо ее переношу, ты же знаешь.

— Не обязательно жариться на солнце, можно расположиться под навесом.

— Там жарко не только на пляже, а духота с утра до вечера. А это не только неприятно, но и вредно. А уж загорать в нашем возрасте и во все опасно.

— Но ведь морской воздух и купание очень полезны для здоровья!

— Вот и езжайте. А я поживу на даче, мне там очень нравится.

— Но ведь не случайно люди уезжают в отпуск: перемена обстановки, климата очень способствует отдыху. Люди едут за здоровьем.

— Перемена климата здоровью вредит, это доказано. Молодые это еще не чувствуют, а люди в возрасте должны об этом помнить. Переезд, дорога — стресс, жара — стресс, отсутствие комфорта, к которому мы привыкли дома, — тоже стресс. Наилучшая перемена обстановки — дача. Полное отвлечение от города, тишина, свежий воздух, стопроцентное высыпание, обилие овощей и фруктов, самых полезных — из нашей полосы. После «южного отдыха» впору идти на отдых, а надо — на работу.

— Нет, ты меня не убедил. Получается, что ты умнее всех. Весь цвет общества устремляется к морю...

— У каждого свои резоны: кто «погулять», кто позагорать, кто для престижа. Мне 59 лет. Почти всю жизнь я делал не то, что хотел, а то, «как все», «как нужно». Хватит. Хочу жить так, как хочу. Я буду отдыхать на даче. Приглашаю и тебя. Выбирай.

Обратим внимание, что даже самые веские доводы не убеждали собеседницу. Но стоило только высказаться в соответствии с правилом «не оправдываться», как вопрос оказался исчерпанным.

Глава 6. Пассивная защита

Когда и как применять пассивную защиту

Пассивную защиту рекомендуется применять в следующих случаях:

- ☐ когда вы не знаете, как поступить;
- ☐ когда не хотите (или не можете) портить отношения с манипулятором.

Единственное, что нужно для применения пассивной защиты, — проявить выдержку. О том, что способствует этому, — в конце этого раздела.

Пассивная защита может осуществляться в следующих формах.

1. **Никак не реагируйте** на слова манипулятора, молчите, делая вид, что не расслышали, не обратили внимания, не поняли.

Обычно в разговоре это сделать нетрудно. Однако история знает случаи, когда подобное отсутствие реакции было нелегким и небезопасным, и только находчивость выручала выдающихся людей.

Британский адмирал Нельсон, получив через сигнальщика приказ командующего эскадрой вывести свой корабль из сражения, будучи не согласен с ним, изрек: «Я иногда могу быть слепым и не увидеть». Намекнув тем самым на то, что один глаз у него незрячий, он приложил подзорную трубу именно к своему невидящему глазу.

Действительно, иногда достаточно ответить на манипуляцию уверенным молчанием. Представьте теперь, какое огромное напряжение может испытывать манипулятор в ожидании ответа на свой «ход»! Однако и держать паузу адресату тоже непросто. Для этого нужно иметь большую выдержку (о том, как ее развить, читайте далее). При этом адресат должен смотреть на манипулятора. Хорошо, если на его лице будет легкая философская улыбка. Если паузу держать невыносимо трудно, можно начать мысленный счет: «Один, два, три, четыре...» Считать надо настолько медленно, насколько это получится.

Что же происходит с манипулятором во время паузы? Взгляд манипулятора на ситуацию начинает постепенно меняться. Он понимает, что нарвался на некую «глыбу». Его манипуляция, как морская волна, разбивается об эту скалу.

2. **Делайте вид, что «туповаты», «не поняли», о чем речь.**

Когда в Китае на дороге встречались процессии двух мандаринов, им предстояла долгая и сложная церемония взаимных приветствий. Если времени на это не было, то высылались вперед представители обеих сторон, и они по обоюдному согласию договаривались, что обе свиты сделают вид, что не замечают друг друга. И процессии с носилками расходились по узенькой дорожке, а сановники свиты прикрывали лица веером [21].

Начальник цеха сообщает пожилому мастеру, что по распределению в их цех прибывает молодой специалист и нужно обеспечить его работой. Мастер, понимая, куда клонит начальник, молчит. Начальник цеха говорит далее, что в пожилом возрасте трудно выполнять все возрастающие нагрузки. Мастер продолжает молчать, всем видом показывая обиду — ведь его неоднократно поощряли как лучшего по профессии.

Наконец начальник прямо заявляет, что место надо освободить для молодого специалиста. Но, учитывая заслуги мастера, его не отправят на пенсию, а предоставят должность с меньшей ответственностью.

Как явствует из описания, осуществлена пассивная защита: сначала с помощью молчания мастер вынудил начальника озвучить уже принятое им решение. А затем с помощью того же молчания («взял паузу — держи») выдал из руководителя обещание, компенсирующее потерю должности.

Мишенью воздействия мастер избрал психический автоматизм: мы привыкли, что нам отвечают. Отсутствие ответа создает дискомфорт, и, стремясь уйти от него, говорящий идет на уступки. Приманки в данном случае не нужны — не мастер, а начальник цеха заинтересован в продолжении разговора. В нахождении конструктивного решения заинтересованы они оба. В результате достигнут компромисс.

3. **Заговорите совсем о другом, переведите общение в другую плоскость.**

— Послушайте, Рабинович, говорят, вас вчера в лесу поймал Кац и надавал по шее...

— Чушь! Тоже мне лес — пара деревьев...

4. «Соглашайтесь» с предложением манипулятора, обуславливая тем, что это не зависит от вас, — так в дальнейшем при желании вы сможете «отыграть назад» (например, получение разрешения руководства, выяснение неких «деталей»).

5. Уступите в малом, сохранив главное.

В качестве иллюстрации подойдет басня Эзопа «Дуб и Тростник».

Дуб и Тростник спорили, кто сильнее. Подул сильнейший ветер, Тростник дрогнул и пригнулся и оттого остался цел, а Дуб же встретил ветер всей грудью и оттого был выворочен с корнем.

Эзоп выводит мораль: с сильнейшим не надо спорить (а мы добавим: того, кто не умеет временно отступить, скорее ждет поражение).

6. Переспросите, повторив просьбу манипулятора, но с вопросительной интонацией, требуя тем самым продолжить его речь. Это заставляет манипулятора разъяснять свою просьбу, что дает адресату время для обдумывания, как с минимальными потерями выйти из ситуации.

7. «Мне нужно посоветоваться/подумать».

Опытные манипуляторы стараются отсечь эту возможность. Например, на презентации (где «убалтывают» посетителей отдать свои деньги, ввязавшись в сомнительное предприятие) приглашают только вместе с супругой (супругом), чтобы не было возможности отбиться словами «Мне нужно посоветоваться с супругой».

8. «У меня нет полномочий». Прием — отговорка. Не так часто (если мы, конечно, не какие-нибудь ответственные работники) нас наделяют полномочиями. «Я не уполномочен» звучит грубовато и как вызов, а вот «У меня нет полномочий» звучит с определенной долей юмора, что смягчает удар. Замечено, что к такому приему часто прибегают люди старшего поколения.

Видимо, люди были более вымуштрованными — без полномочий «ни гу-гу» [19].

9. По возможности **избегайте любых дел с потенциальными манипуляторами**. Опасно здесь то, что нередко мишенью для манипулирования служат дружеские отношения (или то, что выдается за дружбу).

Однажды композитора Россини спросили, есть ли у него друзья, и если есть, то кто они.

— О да! Конечно есть, — ответил он и первыми назвал миллионеров Ротшильда и Моргана.

По здравом размышлении его собеседник предположил, что маэстро выбирает себе богатых друзей, чтобы иметь возможность в случае необходимости занимать у них деньги. Россини весело возразил:

— Наоборот, я называю их друзьями как раз за то, что они никогда не берут у меня денег займы.

10. Пассивной защитой могут стать и ответы, вызывающие улыбку.

В качестве примера приведем афоризмы от известного политика:

- «Я сначала это не говорил, вы бы меня сочли за идиота. Но это так».
- «Я далеко от мысли».
- «Вот сижу я в седле премьером, и только ветер в ушах».
- «У кого чешутся руки, чешите в другом месте».
- «Совет министров — не тот орган, где можно работать языком».
- «Мы не пойдем ни на какие там хотелки, кто хочет больше, но здесь так не бывает».
- «Прошу любить нового министра финансов. Михаил Борисович готов к любви».
- «Это призрак коммунизма бродит где-то там в Европе, а у нас почему-то останавливается».
- «Нам никто не мешает перевыполнять наши законы».

Этими приемами, разумеется, не исчерпываются способы пассивной защиты.

В силе этих и иных приемов мы убедимся на примерах этого раздела. А пока обратим внимание на следующее важное обстоятельство. В отличие от описываемых далее активных методов, используя пассивные методы, адресат не дает понять, что разгадал тайные намерения манипулятора. А поскольку последние направлены против намеченной жертвы — адресата, то предание их огласке могло бы привести к конфликту.

Три метода пассивной защиты

1. Метод отсрочки

Он дает выигрыш во времени, позволяя обдумать свой ответ.

- *Физический выход из пространства взаимодействия* под благовидным предлогом («Простите, мне нужно срочно взять бумаги», «Мне необходимо сверить эти данные, позвольте мне взять паузу на три минуты», «Простите, я должен оставить вас на одну минуту» и т. п.).
- *Отвлечение на бытовую надобность* («Извините, нужно срочно позвонить» или «Я отлучусь к зеркалу, что-то попало в глаз» и т. п.).
- *Отшутиться и шуткой переключить внимание* на что-то другое («О, уже ругают! Скоро бить будут!» — см. «Дни Турбиных» М. Булгакова).
- *«Философский» выход из ситуации* — риторические вопросы или высказывания вроде «Что есть истина?» или «Все мы субъективны».

2. Сокращение интервалов взаимодействия

- *Перенесение разговора на другое время* («Простите, сейчас не могу разговаривать, предлагаю завтра в два», «Давай вернемся к этому через полчаса, хорошо?» и т. п.).
- *Установление «графика»* («Я могу посвящать этому проекту только 1 час в день (три часа в неделю, 15 минут каждый вечер)»,

«Предлагаю посвятить работе над этим заданием один час сегодня и один час завтра» и т. п.).

3. Предотвращение личного взаимодействия

- Исключение возможности встреч с манипулятором (если это допускается условиями работы).
- Преобразование личной встречи в переписку («Пришлите мне e-mail с точными данными». «Если ты набросаешь мне свои предложения, я смогу завтра на них ответить» и т. п.).

Опыт показывает, что в большинстве случаев манипулятор, натолкнувшись на пассивную защиту, прекращает свои попытки.

Ведь его главное преимущество — в стремительности натиска, неожиданности, так что у адресата нет времени сообразить, как выйти из положения. Повторение манипулятором посягательства, во-первых, дает время адресату для подготовки наилучшего ответа, во-вторых, высвечивает истинную цель манипулятора и разрушает заготовленное им распределение ролей. Но для более агрессивных манипуляторов у нас припасены активные методы защиты.

Примеры пассивной защиты

Метод Джавахарлала Неру

Выдающийся политический деятель, премьер-министр Индии Джавахарлал Неру никогда не говорил «нет». Но если к нему обращались с предложением, его не устраивавшим, — он попросту молчал. Он не говорил ни слова, сколько бы ни тянулась эта пауза. Он мог сидеть так сколь угодно долго — то ли задумавшись, то ли оцепенев. Итог подобной психологической дуэли всегда был один — собеседник ретировался, не добившись желаемого.

В рассказе О. Генри «Вождь краснокожих» родители похищенного мальчика никак не реагировали на требования преступников. Эта пассивная защита сыграла свою решающую роль: мальчик с течением времени стал такой обузой для похитителей, что они предпочли заплатить родителям за их согласие забрать его обратно.

Читатель, вне сомнения, узнал в обоих случаях первый прием из десяти перечисленных.

Назойливые просители

Один из работников института написал книгу. Поздравляя, каждый из его коллег дает понять, что уж ему-то автор должен эту книгу подарить. Но число «авторских» экземпляров строго ограничено, и удовлетворить все подобные пожелания автор просто не в состоянии. В кабинете одного из руководителей происходит такой разговор с автором книги:

- Поздравляю с новой книгой!
- Спасибо. Я зашел к вам по такому вопросу...
- Показали бы! Прячете от родного начальства...
- Нет, почему же. Вот, экземпляр у меня с собой.
- Позвольте полюбопытствовать.
- Пожалуйста, смотрите (подает книгу, руководитель листает).
- Да, интересно почитать... Подарите?
- С удовольствием бы. Но этот экземпляр — с моими пометками для использования в лекциях. Пометки мне нужны, а вам они будут мешать. Когда у меня появится «чистый» экземпляр, с удовольствием презентую его вам.

Атака отбита без потерь. И теперь руководителю неудобно напоминать о книге. Автор сделает подарок, когда сочтет это нужным (разумеется, эта не та ситуация, когда посетитель полностью зависим от хозяина кабинета). Читатель наверняка увидел четвертый прием из вышеперечисленных.

Одиссей и сирены

Разбираемый любопытством послушать пение сирен и одновременно сдерживаемый страхом оказаться их пленником и погибнуть, Одиссей нашел способ заблокировать свой автоматизм, правда, не психологическим, а вполне физическим образом: приказал

привязать себя к мачте. Этот внешний способ совладания с собой может послужить аналогом и внутреннего совладания — задержки реакций на выходе (кстати, своих матросов он уберег от пения сирен тем, что перекрыл слуховой канал восприятия — приказал залить их уши воском).

«Перевод стрелок»

Петров кричит на свою жену:

— Посмотри на себя в зеркало!

Петрова пошла к зеркалу, смотрит и бормочет:

— Да, не ахти... Так и надо этому Петрову!

Как сохранить самообладание

Чтобы не пойти на поводу у хорошо подготовившегося манипулятора, требуется определенное самообладание. Предварительный этап — осознание, что вами манипулируют, занимает мысли адресата, удерживает его от спонтанных действий, на которые рассчитывает манипулятор, и тем самым способствует сохранению самообладания.

В ситуациях противостояния, когда вы слышите слова, унижающие чувство вашего достоинства, на первое место выдвигается умение проявить выдержку.

Сделать это бывает непросто. Но крайне важно, так как потерявший самообладание — находка для манипуляторов. Поэтому приведем некоторые способы достижения уравновешенного состояния.

Разглядывание

Негативная информация более всего воздействует через слух. Поэтому в напряженных ситуациях следует фиксировать внимание не на слуховых ощущениях, а на зрительном восприятии.

Манипулятор продолжает говорить что-то, а вы, чтобы уменьшить негативное воздействие его речи, постарайтесь увидеть его лицо — как можно отчетливее, во всех деталях, как если бы вы собирались затем по памяти нарисовать его портрет.

Следует смотреть молча, очень внимательно, но не «пялиться», а именно разглядывать. Во время этой умышленной паузы постарайтесь также увидеть как можно больше деталей обстановки вокруг обидчика.

Кто бы ни был манипулятором — начальник, коллега или подчиненный, старший или младший по возрасту, ваше неожиданное поведение непременно вызовет ослабление его напора.

Сознательно сохраняемое спокойствие всегда является проявлением силы духа и поэтому дает огромное психологическое преимущество. Вот почему оно обладает большой силой воздействия. Но чтобы это не привело к конфликту, нужно, чтобы ваше молчание и разглядывание не имело признаков неприязни и иронии.

Визуализация раздражения

Этот прием состоит в том, что беспокоящая вас ситуация проигрывается в воображении как бы на внутреннем экране и тем самым гасит гнев. Для визуализации надо расслабиться, сосредоточиться на внутренних ощущениях и привести в норму дыхание.

Можно рекомендовать следующие варианты визуализации раздражения:

- 1) уменьшите в росте человека, вызвавшего ваш гнев (пусть он будет карликом, гномом или букашкой);
- 2) постарайтесь увидеть этого человека в смешном виде (например, в трусах и в каске);
- 3) представьте раздражение, которое входит в вас как пучок энергии и уходит в землю;
- 4) придумайте сцену воображаемого реванша по отношению к вашему обидчику и насладитесь «мщением».

Не бегайте, как тигр в клетке

Чтобы быстрее успокоиться, не надо метаться. Лучше остановиться и сосредоточиться на своих внутренних ощущениях. Следите за своим дыханием. Сделайте его как можно более глубоким. Для этого нужно несколько раз очень глубоко вдохнуть и выдохнуть. Если есть возможность, выпейте холодной воды.

Держите паузу

Не спешите с ответом на обидное замечание. Держите паузу как можно дольше. Такая пауза позволит быстрее успокоиться, лучше сосредоточиться и подобрать достойный ответ. При этом не стремитесь отомстить партнеру или обидным словом задеть его самолюбие. Помните о необходимости «сохранять лицо» как для себя, так и для него. Эффектный хлесткий ответ дает обманчивое преимущество, побуждая оппонента «дать сдачи» — сейчас или в будущем. Пауза же позволяет и сопернику занять более уравновешенную позицию и, возможно, отказаться от намерения причинить вам вред.

Аналогичное «народное средство» рекомендуется для тех, кто в силу своей вспыльчивости может «выстрелить» мгновенный ответ, ставящий автора в затруднительное положение: досчитайте мысленно до десяти, затем отвечайте. На этот счет есть точное наблюдение Льва Толстого: «То, что начато в гневе, заканчивается в стыде».

Физическое состояние

В ситуациях психологического противоборства важно следить за своим физическим состоянием и видом. Ваш уверенный вид, прямая спина, ровное дыхание и твердый взгляд в переносицу оппонента отбивают желание попытаться манипулировать вами. Наоборот, растерянный вид человека является указанием на его незащищенность перед манипулятором, а это, как ничто другое, провоцирует манипулирование.

Глава 7. Активная защита

«Расставим точки над i»

Манипулятор обычно эксплуатирует желание адресата выглядеть достойно. Поэтому не опасайтесь показаться плохим, сказав, например: «Боюсь, ты сильно преувеличиваешь мои достоинства (щедрость, возможности, способности)». Эти слова освобождают вас от оков и открывают широкое поле защитных возможностей.

Главное в активной защите от манипуляций — **психологический настрой**: *не следует стесняться сказать (или дать понять), то, что думаете, чего опасаетесь.*

Когда применять активную защиту

Конечно, не тогда, когда адресат находится в зависимости (служебной, материальной, родственной и т. д.) от манипулятора. Если пассивная защита означает «остановить агрессора», то активная — разоблачить его.

Дело в том, что манипуляция является конфликтогеном, поскольку может привести к конфликту, а активная защита является встречным конфликтогеном, не уступающим, а то и превосходящим по силе действие манипулятора. В силу действия закона эскалации конфликтогенов [49] манипулятор (сразу или потом) ответит конфликтогеном еще более сильным, что в итоге приведет к открытому конфликту, в чем зависимая сторона обычно не заинтересована.

Кроме случаев прямой зависимости есть еще и препятствия, о которых шла речь ранее: наше воспитание, привычки соблюдать определенные нормы общения, в частности избегать высказываний, могущих обидеть собеседника. Воспитанному, интеллигентному человеку психологически труднее решиться на активные методы защиты от манипуляций.

К вопросу о выборе конкретного вида защиты мы еще вернемся.

Сущность метода «Расставим точки над i»

Суть этого метода состоит в том, что нужно прямо, не стесняясь, сказать о том, что вас беспокоит. Или попросить разъяснения:

«К чему вы клоните?», «Скажите прямо, что вы хотите?» Одна из главных задач данного вида защиты — сделать тайное (намерения манипулятора) явным.

В качестве иллюстрации обратимся к манипуляции с одалживанием денег — она слишком распространена, так что не предложить способы защиты от нее — негуманно.

Предположим, к вам обращается знакомый:

— Как у тебя с финансами?

— Да вроде бы в порядке.

— А я поиздержался, детям молока не на что купить. Может, одолжишь до полочки?

Сложность в том, что человек этот не только в полочку, но и через месяц не отдаст. Напоминать неудобно, да и ему отмахнуться ничего не стоит: «Не бойся, отдам. Вот только премию получу». Но не дать тоже неудобно — давно знакомы, сумма небольшая, да и деньги есть, опять же «детишкам на молочишко».

Но ведь не отдаст... И так плохо, и так плохо. Стоп, манипуляция! Похоже, про детишек он перегнул. И что теперь, взять их на содержание? Расставим «точки над i»:

— И что это вы такое купили, что даже на еду детям не осталось?

— Да знаешь, как-то деньги разошлись... Думал, премию выпишут, да вот, «пролетел».

— А что так?

— Да начальник окрысился.

— С чего это?

— А я отказался остаться после смены поработать.

— Дела были?

— Ну да, футбол хотел посмотреть.

— И как, игра понравилась?

— Так себе...

- Выходит, зря отказал начальнику?
- А пошел он! Слушай, так ты мне одолжишь или как?
- Или как.
- Неужели не выручишь?
- Не выручу.
- Ну ты... Не ожидал от тебя. Друг называется!
- Понимаешь, я эти деньги не украл. Я их заработал. Терять их мне жалко. А ты ведь вовремя не отдашь, я знаю.
- Да я... гарантию даю!
- Знаю я эту гарантию... Ходи потом напоминай, а ты будешь завтраками кормить... Нет уж, спасибо.
- Откуда ты взял, что не отдам?
- Так уже было... Да и другие жаловались.
- Кто это другие?
- Те, у кого ты одалживал. У тебя есть еще что-нибудь ко мне? А то у меня дела.
- Ну ладно, прощевай.
- Будь здоров!

Здесь имеет место применение сразу нескольких ступеней защиты. Прежде всего — осознание, что имеет место манипуляция. Далее — пассивная защита (перевод разговора на другую тему). Поскольку манипулятор не был готов к подобному разговору, то отвечал не лучшим образом. В результате его ответов адресат легко расставил «точки над *i*».

Прием «Не давите на меня»

Это вариант метода «расставим «точки над *i*». Иногда достаточно ответить манипулятору, требующему что-то от адресата, очень просто и ясно: «Не давите на меня». Если не хватит одного раза (некоторые манипуляторы, увлекшись своей игрой, сразу не понимают или не хотят понимать), тогда нужно повторить второй,

третий раз эту фразу, добавив громкости и уверенности в голосе. И при этом посмотреть манипулятору прямо в глаза.

Прием «Мы с вами так не договаривались»

Еще один простой, но работающий прием. Действительно, если «не договаривались», как с этим поспоришь? «Мы с вами так не договаривались» также является одной из реализаций метода «расставим точки над i».

Вот ситуация, в которой известный бизнес-тренер именно таким способом удачно расставил «точки над i».

К руководителю тренинга подошла сотрудница, которая занималась заселением в гостиницу слушателей, приехавших на длительный срок обучения:

— Там один сильно крутой бизнесмен скандалит. Требует номер люкс, факс и чуть ли не компьютер в номер. Говорит, что ждет к себе итальянцев на переговоры и так далее. Не можем никак его урезонить. Теперь рвется к вам!

— Ну, давайте его сюда!

Входит возмущенный предприниматель с заметным усилием на ходу успокоиться:

— Вот ваши работники не понимают...

— Простите, а вы кто?

— Я — председатель совета директоров...

— Простите, вы кто? — снова перебиваю его.

— Я? А... Я Федоров Владимир Михайлович!

— Простите, вы кто?!

Тут он наконец слегка ошеломленно умолкает. Я смотрю на него полсекунды и сообщаю вполне отчетливо:

— Вы здесь — слушатель!

— Понял!

— Идите и заселяйтесь!

— Понял! — Он развернулся и пошел заселяться.

Прием «Знай свое место»

Когда манипулятор пытается воспользоваться завышением собственного статуса, то как нельзя лучше подходит прием «знай свое место», или «пусть сапожник судит не выше сапога». В связи с этим напомним одну притчу.

Древнегреческий художник Апеллес однажды услышал замечание сапожника насчет того, что обувь на картине изображена неверно. Мастер поначалу не стал возражать, но это лишь раззадорило сапожника, и он принялся критиковать всю картину.

— Сапожник, знай свою колодку! — не выдержал наконец Апеллес.

В данном приеме «точки над *i*» расставляются не относительно исходящих от манипулятора угроз, а относительно его личного статуса.

Предварительная установка

Осуществить защиту «расставим точки над *i*» помогает установка, сделанная накануне встречи с потенциальным манипулятором. Например, если покупатель идет в магазин с четким намерением купить определенную вещь по определенной цене, то он сможет легко противостоять манипулятивному воздействию продавцов. Известно, что спонтанные покупки под влиянием умелых продавцов — это удел в основном женщин. Мужчины, как правило, идут в магазин за конкретной покупкой, поэтому защищены предварительной установкой, о коей мы и ведем здесь речь.

Умер глава семьи. Вскрыли завещание: «Дочке моей оставляю 100 тысяч долларов и дом. Внучке моей оставляю 200 тысяч долларов и дачу. Зятя моего, который просил упомянуть его в завещании, упоминаю: привет тебе, зятек!..»

Примеры применения защиты «Расставим точки над *i*»

У Ф. М. Достоевского в «Братьях Карамазовых» штабс-капитан Снегирев, узнав, что его сын укусил Алешу Карамазова за палец, раздражается

следующей тирадой: «Жалею, сударь, о вашем пальчике, но не хотите ли, я, прежде чем Илюшечку сечь, свои четыре пальца сейчас же на ваших глазах для вашего справедливого удовлетворения и оттяпаю! Хватит четырех-то?»

В такой драматизированной форме Снегирев высказал беспокоившее его опасение, что пострадавший будет требовать более сурового наказания.

В стоматологическом отделении частной клиники врач-протезист назвал пациенту такую стоимость изготовления и установки моста, что у того перехватило дыхание, — она в 3–4 раза превосходила стоимость услуг в других частных клиниках. При этом врач настойчиво предлагал выбрать более дорогой вариант — металлокерамику (а не металл), хотя речь шла о коренных зубах, несущих большую нагрузку, но при этом и глубоко спрятанных. Состоялся следующий диалог.

П а ц и е н т: По-видимому, все-таки металлический мост прочнее?

В р а ч: И металлокерамика достаточно прочна...

П а ц и е н т: Почему вы предлагаете металлокерамику?

В р а ч: Я не предлагаю. Выбор за вами. Но металлокерамика более актуальна.

П а ц и е н т: Вообще-то слово «актуальный» означает «существенный для настоящего времени». Что вы понимаете под актуальностью металлокерамики?

В р а ч: Ну... многие сейчас предпочитают металлокерамику...

П а ц и е н т: Хорошо, я подумаю.

Своим высказыванием пациент дал понять стоматологу, что он раскусил его меркантильные намерения. Свою проблему пациент решил в другой клинике, поставив менее дорогое, но более прочное изделие. Убедившись в своей правоте, пациент окончательно расставил «точки над i» — сообщил в контролирующую инстанцию о проделках манипуляторов в белых халатах, совесть которых съежилась в предвкушении собственной материальной выгоды.

— Какой зубной щеткой вы пользуетесь?

— Обычной.

— А почему не «Рич интердентел»? Ведь она чистит зубы в труднодоступных местах!

— А у меня во рту нет труднодоступных мест!

Расставить точки над *i* можно так, что это не повлечет за собой никаких обид. Более того, вызовет уважение окружающих.

Две сотрудницы проработали вместе 20 лет. Не так давно одна из них стала начальницей другой. Зная, что муж начальницы хорошо зарабатывает, подчиненная обращается к ней с просьбой одолжить крупную сумму на покупку садового домика — другой возможности не представится: домик продают намного дешевле других. Но денег все равно не хватает. Руководительница в сомнениях: ясно, что в ближайшие полгода деньги точно не вернут, а инфляция за это время «съест» одолженную сумму. Давать же под проценты близким знакомым не принято. Отказать — и вовсе неудобно: разговор стал достоянием женского коллектива. Растерявшись, только и смогла сказать: «Хорошо, я поговорю с мужем, он ведь у нас добытчик».

Поделилась с мужем — что делать? Тот предложил: скажи, что в рублях у нас такой суммы нет, можем дать соответствующую сумму в валюте. На это предложение сотрудница сказала, что у них появился еще один вариант. И больше этот вопрос не поднимала.

В данном случае удалось защититься от фактической манипуляции (с нанесением финансового ущерба) посредством двух приемов: пассивной защиты (отсрочка в решении вопроса), а затем — расстановкой точек над *i*, предложив механизм защиты от инфляции своих средств.

Во многих иных случаях так удачно выбраться из ситуации с одалживанием денег не удастся. А это уже конфликтоген. Говорят же: «хочешь потерять друга — одолжи у него денег». Здесь же все произошло элегантно, без конфликтогенов. А новоиспеченная руководительница призналась автору, что после этого случая она почувствовала, что ей стало легче руководить своими бывшими коллегами.

Шеф фирмы ругает своего подчиненного за допущенную грубую ошибку. Желая быть тактичным, он спрашивает его:

— Мне кажется, один из нас — придурок. Как вы думаете, кто?

— Но, шеф, руководитель с вашим опытом вряд ли примет на работу придурка!

Семейные отношения также дают бесчисленные примеры манипуляций со стороны супругов. Они же служат и полигоном для выработки защитных процедур.

Супруги ругаются:

— Да если бы не мои деньги, ничего бы не было: ни этого дома, ни этой машины, ни этой мебели, ничего!

— Если бы не твои деньги, и меня бы тоже здесь не было!

Здесь, как и в следующей ситуации, мы видим защиту типа «расставим точки над i»:

У мужа украли кредитную карточку. Через месяц принесли счет за покупки, сделанные с этой карточки.

Жена:

— Почему ты не отменил ее?!

Довольный муж:

— Потому что вор тратит намного меньше, чем ты.

Итак...

...защита «расставим точки над i» разрушает сценарий манипулятора, но практически не наносит ему ущерба. Адресат удовлетворяется тем, что он сам не пострадал, а манипулятор понял, что он своей цели не достигнет. Впрочем, некоторые манипуляторы бывают этим раздосадованы, поэтому данный вид активной защиты можно рассматривать как конфликтоген, хотя и не очень сильный. Реальное напряжение в отношениях может возникнуть только при столкновении с агрессивным манипулятором. На этот случай у нас припасен метод контрманипуляций, описанный в главе 8.

Как сказать «нет» манипулятору

Иногда бывает так, что нужно жестко заявить о своей позиции. И если вы не хотите стать жертвой манипулятора, просто и четко скажите: «Я не хочу...» Не путайте с «Я не могу», которое делает вашу позицию слабой и уязвимой. На фразу «Я не могу» уверенный манипулятор легко возразит: «Можете!», как бы поддерживая вас, даже протягивая вам руку помощи. А вот с человеком, говорящим «Я не хочу», не поспоришь! Ведь он четко и уверенно заявляет о своей позиции. А это может делать только тот, кто рассчитывает на свою волю.

Писатель-сатирик В. Поляков как-то пришел к Михаилу Светлову с предложением написать песню для спектакля, который он готовил к постановке в Московском театре миниатюр.

— Миша, — сказал он дружески поэту, — ты добрый человек, и ты не можешь мне отказать.

— Во мне два человека, — сказал Светлов, — добрый не сможет отказать, а другой сможет. Сегодня дежурит как раз он.

Учимся говорить «нет!»

Как вы отреагируете на просьбу коллеги помочь с проектом, когда вы загружены собственной работой? Откажете ли вы другу в просьбе подвезти его ребенка до школы, если вам придется сделать для этого крюк и в результате вы опоздаете на работу?

Только вы имеете представление о своих планах. Только вы можете решать, что соответствует вашему плану на сегодня, а что — нет. Когда вы отвечаете отказом на чью-нибудь просьбу, вы вполне можете сделать это вежливо и тактично. Сказать «нет» вовсе не означает быть невежливым и резким. Когда вы говорите «нет», то не обязаны пускаться в пространные объяснения, почему отказываете этому человеку в его просьбе. Вы можете объяснить свой отказ человеку, с которым поддерживаете близкие отношения, но не чувствуйте себя обязанным делать что-то для него.

Отказывая, скажите «нет» таким образом, чтобы сохранить с человеком хорошие отношения. Всегда имейте наготове несколько вежливых ответов (примеры их — ниже). Тогда просьбы не застанут

вас врасплох, и слова «Да, конечно, сделаю» не вылетят непроизвольно из ваших уст.

Не чувствуйте за собой вины

Многие испытывают ощущение вины, когда приходится отказывать. Некоторым с детства привили абсолютную вежливость по отношению ко всем и внушили, что отказ в просьбе означает неуважение к просящему. Другие же просто не знают, как сказать «нет».

Узнаете ли в ком-то из этих людей себя? Если да, раз и навсегда избавьтесь от чувства вины. У вас есть полное право отказаться делать то, что вы делать не хотите. Вспомните наиболее преуспевающих и уверенных в себе людей из тех, кого знаете. Можете ли вы представить их говорящими «да» всем и по любому поводу? Вряд ли.

Не оправдывайтесь ни перед кем, в том числе и перед собой. Вы лишь пользуетесь своим законным правом. Если не можете придумать достойного повода для отказа, оставайтесь невозмутимы и просто промолчите. Люди часто не задумываясь говорят «да», только чтобы что-то сказать.

Как сказать уверенное «нет»

Не говорите «вряд ли», если хотите сказать «нет», так как человек решит, что вы скорее склонны согласиться на его просьбу, и «дожмет» вас.

Первым словом вашей фразы обязательно должно быть именно «нет». В противном случае собеседник почувствует слабость вашей позиции и решит, что вас еще можно уговорить. Если простое «нет» считаете слишком грубым, подсластите отказ более мягким продолжением. В качестве вежливого отказа можно выбрать что-то из следующего.

- Нет, извини, но в субботу я помочь не смогу.
- Нет, мне нужно добить отчет.
- Нет, насчет этого вечера я уже договорился.
- Нет, сейчас я никак не смогу.

Если ваш отказ распространяется только на данный конкретный случай, то можете продолжить фразу, к примеру, следующими словами:

- ...а вот в следующем месяце, думаю, получится;
- ...может быть, на следующей неделе?
- ...но не сделать ли нам это 21-го?
- ...но если это срочно, то, может быть, Николай сможет взять на себя часть дела (пусть теперь он и ищет оправдания!).

Уважительный способ отказа — выразить понимание чужих проблем и затем объяснить, почему не сможете выполнить просьбу. Тем самым вы признаете обоснованность просьбы, что делает отказ не столь болезненным для собеседника. Например, можете сказать: «На тебя действительно навалились с этим отчетом. Но ты знаешь, и у меня у самого каждая минута сейчас на счету».

Если вы предполагаете заранее, с какими просьбами столкнетесь, то можете заготовить подходящие ответы. Вот некоторые примеры.

- Чтобы отказаться от приглашения на мероприятие, на котором вы не хотите присутствовать: «Спасибо, что подумали обо мне. Я был бы рад присоединиться к вам, но, к сожалению, не смогу сделать этого».
- В ответ на просьбу коллеги: «Похоже, это действительно отличный проект. Польщен тем, что вы считаете меня самым подходящим человеком, способным справиться с ним. Но я слишком занят и не могу включиться в это новое для себя дело прямо сейчас».
- Если собеседник продолжает настаивать, не оправдывайтесь и не продолжайте объяснять причины отказа. Иначе собеседник перехитрит вас: он всегда найдет больше доводов в пользу того, чтобы вы согласились выполнить его просьбу. Ведь он подготовился к разговору и застал вас врасплох. Просто повторяйте: «Извините, я не могу этого сделать», «Нет, спасибо» и старое доброе стандартное «Нет, нет».
- Попрактикуйтесь говорить: «Извините, я просто не в состоянии сделать это» и «Нет» вслух наедине с собой. Произносите эти фразы твердо и убежденно до тех пор, пока не почувствуете их естественными.

Отказывая в просьбе, не ссылайтесь на какого-то другого человека. Объяснение типа «жена будет против» уважения вам не прибавит.

Не последнюю роль в таких ситуациях играют сигналы и язык тела. Следите за тем, чтобы не выглядеть виноватым или смущенным. Отказывайтесь вежливо, но твердо.

Напишите крупно «НЕТ» на листке бумаги и повесьте на видном месте. Это поможет вам избавиться от привычки, не задумываясь, отвечать «да».

Если у вас нет убедительных (для собеседника) отговорок, то сопровождайте свое «нет» ссылкой на особенности своей личности:

- Не могу поступить иначе, чем не согласиться, поскольку это (выберите из предложенного любое продолжение фразы):
 - составляет часть моей личности;
 - не согласуется с моим представлением о себе;
 - предмет моих убеждений.

Или:

- Если я сделаю это, то это буду уже не я.
- Я ценю некоторые свои странности, т. к. они помогают мне находить нестандартные решения.

Доверяйте своей интуиции: если вашей первой мыслью будет отказаться, так и сделайте!

Как сказать «нет» и при этом никого не обидеть

Теперь, когда вы настроились на то, чтобы говорить «нет» без дрожи в голосе, ознакомьтесь с десятью способами выражения отказа, которые не оскорбят чувств собеседника:

- Нет, но на следующей неделе мы могли бы...
- Нет, но что, если я...
- Нет, я буду занят до...
- Нет, сейчас мне необходимо закончить...
- Нет, к сожалению, я должен...
- Нет, извините, я не могу...

- ☐ Нет, боюсь, мне придется...
- ☐ Нет, но ты можешь смело обращаться ко мне через...
- ☐ Нет, однако я смог бы...
- ☐ Нет, сейчас это невозможно, но...

Если и после этого вам трудно произнести слово «нет», воспользуйтесь менее категоричными формулировками. Вот вам еще несколько вариантов вежливого, но недвусмысленного отказа:

- ☐ Извини, но...
- ☐ К сожалению, это невозможно, потому что...
- ☐ Боюсь, что...
- ☐ Заманчиво, однако...
- ☐ Я бы с удовольствием. Но...
- ☐ В другой раз я бы с радостью (если это действительно так), да вот...

Не забудьте сказать «спасибо»

Часто обращаются не с просьбой что-либо сделать, а с предложением, которое, по мнению другого человека, может вам понравиться и касается, скажем, смены характера деятельности, совместного посещения театра или представившейся возможности интересно и с пользой отдохнуть. В подобных случаях, если вы намерены отказаться, первое, что следует сказать, это «спасибо». «Спасибо, замечательная мысль, но...» — вполне приемлемый вариант реакции. В конце концов, человек полагает, что делает вам одолжение, и вам следует в первую очередь проявить признательность и никак не навредить дальнейшим отношениям.

Виды отказов

Отказ-сожаление

- ☐ Мне очень жаль, но я не смогу этого сделать.
- ☐ Сожалею, но не смогу согласиться с этим.
- ☐ Мне не хочется вас огорчать, но мой ответ будет отрицательным.

Отказ-вынужденность

- Вынужден отказаться от такого предложения.
- Увы! Другие мои обязательства требуют, чтобы я отказался.
- Придется мне все же ответить отказом...

Отказ-опасение

- Боюсь, что это невозможно.
- Есть большая опасность, что я не смогу принять это предложение.
- Меня огорчает вынужденная необходимость отказать вам.

Как отказать коллегам и начальнику

Ваше «нет» коллегам

Очевидно, что с учетом характера работы определенный объем взаимопомощи необходим. При аврале предполагается, что в преодолении кризиса все примут посильное участие. Но как быть, если от вас постоянно требуют брать на себя дополнительную работу или просят заниматься тем, с чем вы не согласны?

Если коллеги постоянно просят вас о выполнении дополнительной работы, задайтесь вопросом: почему они сами не справляются с тем, что им поручено? Возможно, пришло время предложить руководству организовать общий семинар по проблеме рационального использования времени. А пока что соглашайтесь поработать дополнительно лишь тогда, когда считаете, что эта работа впишется в ваш нынешний график и что она действительно того стоит. Или если работа пойдет на пользу вашим собственным интересам и приоритетам.

Как сказать «нет» начальнику?

Что делать, если человек, который подходит к вам с просьбой, — ваш начальник? Кажется, в этом случае сказать «нет» никак не получится. Но нередко это вполне возможно. Если ваш начальник загрузил вас массой «срочных» дел по самое горло, попросите его совета в расстановке приоритетов ваших задач. Опишите свою си-

туацию спокойно и без критики, сформулируйте свои предложения по решению проблемы: «Я должен заняться установкой и наладкой программного обеспечения, что займет пять часов, и я буду рад подготовить для вас текст выступления на конференции, для чего мне потребуется около шести часов. Проблема в том, что я не успеваю закончить оба дела к концу рабочего дня. Которая из задач первоочередная для вас? Может ли одно из этих дел подождать до завтра? Или можно найти еще кого-то, кто взял бы на себя какую-то часть этих дел?»

Этот подход эффективен также в отношениях и с клиентами и партнерами, которые продолжают нагружать вас работой, выходящей за рамки заранее согласованного задания или проекта, и с вашими близкими, и с детьми, которые сильно переживают, когда им отказывают.

Если шеф постоянно просит делать дополнительную работу, обсудите с ним этот вопрос. Вместе вы сможете установить оптимальную для вас рабочую нагрузку, включая стандартный объем работы и возможную сверхурочную работу. Оцените все полученные задания и узнайте у шефа, в какие сроки должно быть выполнено каждое из них.

Согласованию с руководством подлежат следующие вопросы:

- ☐ ваши служебные обязанности;
- ☐ стандартная рабочая нагрузка;
- ☐ допустимый объем сверхурочной работы;
- ☐ сроки;
- ☐ график выполнения наиболее ответственных заданий.

Когда ясность установлена, вам легче отказаться от предложенного дополнительного задания: «Извините, но вы же знаете, что мне необходимо закончить для вас отчет».

Если вас просят сделать что-то сверх оговоренных объемов и вы считаете просьбу разумной, оговорите, какую часть работы вы на себя возьмете и каков реальный срок ее завершения. Не соглашайтесь на дополнительную работу, только чтобы продемонстрировать боссу свою лояльность. В этом случае вас будут нагружать беско-

нечно. Не на пустом ведь месте родилась народная мудрость: «На послушных ездит и возят».

Ваша карьера зависит от успешности выполнения работы, которой вы занимаетесь, а не от способности вваливать на себя непосильную ношу и, находясь в состоянии стресса, делать работу кое-как.

Если собственный отказ вас все же беспокоит, доходчиво объясните, почему вы вынуждены отказывать: «Нет, извините, я не могу заняться сейчас этой работой. На мне уже висят четыре срочных задания». Или: «Нет, к сожалению, сегодня я не могу остаться после работы. Иначе дома будет конфликт».

Если шеф просит вас что-то сделать, продемонстрируйте свою принципиальную готовность, но скажите, что вам нужно время на то, чтобы посмотреть, сможете ли вы выполнить поручение без ущерба для работы, которой уже занимаетесь. Если сможете, прекрасно. Если нет, составьте служебную записку с подробным описанием выполняемой работы и расчетом времени.

Сделайте встречное предложение по поводу своего возможного участия в выполнении задания, о котором идет речь. Например, можете предложить отложить на время другую работу, представить свой срок выполнения задания или взять на себя организацию помощи со стороны других сотрудников. Шеф поймет обоснованность вашего отказа и либо согласится с каким-то из ваших предложений, либо поручит работу кому-то еще.

Не бойтесь говорить «нет» на работе. Вы имеете все основания претендовать на уважительное отношение к тому, чем занимаетесь, и полное право на собственный выбор во всем, что касается вашей работы. Никто лучше вас не знает, какой объем дополнительных поручений вы можете принять на себя.

Ваше умение сказать «нет» поможет вам защититься от манипуляторов, привыкших перекладывать на других свою работу и ответственность за нее.

Глава 8. Контрманипуляция

Сущность контрманипуляции

Контрманипуляция — наиболее сильная из защит — представляет собой ответную манипуляцию со стороны адресата, в которой используются обстоятельства, созданные первоначальным манипулятивным воздействием.

Исполнение контрманипуляции: сделать вид, будто не понимаешь, что тобой пытаются манипулировать, принять предлагаемую игру и привести ее к финалу, проигрышному для манипулятора. Внезапный поворот ситуации на 180° демонстрирует манипулятору ваше психологическое преимущество — это психологический удар, означающий поражение манипулятора.

Контрманипуляция напоминает бумеранг — энергия атаки возвращается и поражает агрессора. Контрманипуляция как прием психологического единоборства имеет аналог в единоборствах физических. Это — японская борьба айкидо: в ней не противостоят удару, а продляют его. Противник теряет равновесие и оказывается повержен.

В целом приемы контрманипуляции крайне разнообразны, но все-таки отметим несколько типичных.

Прием «Просить в ответ нечто большее» или «Уступка с условием»

Прием работает как встречная манипуляция. Внешне адресат выражает согласие выполнить то, о чем просит манипулятор, но тут же в ответ выдвигает свою встречную просьбу, которая гораздо существеннее первой.

— Ну, ты же такой щедрый, дай мне попользоваться твоей газонокосилкой.

— Да, я не против, только у меня к тебе тоже просьба: ты уж покоси травку и на моем участке, а то мне все как-то некогда. Ведь тебе, я вижу, это даже нравится.

Отнесение инициатора к низкостатусной категории

Во время завтрака в ресторане официант принес Савве Морозову, известному русскому промышленнику и меценату, презент — бутылку шампанского от гуляющей (и гудящей) с утра за соседним столом компании офицеров. Будучи раздосадованным поведением гуляк, он приказал налить полное ведро шампанского, привести со двора лошадь и заставить ее пить из ведра. Лошадь, конечно, заставить не удалось. Эта сцена, естественно, привлекла всеобщее внимание посетителей. А Савва Тимофеевич прокомментировал происшедшее так, чтобы слышали все: «С утра даже лошади не пьют, не то что эти...»

Или еще один пример — из биографии знаменитого художника Пабло Пикассо, не делающий ему чести.

Когда заболела его любимая собака, он пригласил не опытного ветеринара, а профессора-отоларинголога. Врач из сочувствия к мастеру отнесся к проблеме вполне серьезно, поставил диагноз, выписал рецепт на лекарство. Художник облегченно вздохнул и не смог удержаться от реплики:

— Знаете, хотелось обратиться к выдающемуся специалисту в этой области. Моя собака этого стоит.

Спустя несколько дней художник получил приглашение от доктора. Показав свою квартиру, он заявил:

— Я хотел бы нанести роспись на стены моей кухни. Вы не могли бы исполнить эту работу?

Не в пример медику художник вспылил. Хозяин же невозмутимо заметил:

— Видите ли, хотелось обратиться к наиболее знающему специалисту. Ведь моя кухня этого достойна.

Манипуляция, а тем более контрманипуляция, — это искусство. Причем последнюю осуществить значительно труднее, поскольку для исходной манипуляции у инициатора есть время на ее постановку. А контрманипуляция является экспромтом. Экспромты же удаются далеко не всегда и не всем. Говорят же, что самый

лучший экспромт — тот, что хорошо подготовлен. Поэтому полезно иметь некие заготовки на разные случаи жизни. Тогда в реальной ситуации достаточно соответствующим образом видоизменить их.

Таковыми заготовками могут быть примеры контрманипуляций, представленные в следующем разделе. Их довольно много, и относятся они к различным сферам нашей жизни. Даже если вам не удастся с их помощью изобрести экспромт, то можно ответить на манипуляцию притчей, историей, анекдотом из данного перечня. Результат будет аналогичный. Надеемся, что читатель не только получит образцы построения контрманипуляций, но и испытает удовольствие от остроумности многих решений.

Примеры контрманипуляций

Примеры из классической литературы

«Гамлет» Уильяма Шекспира

Это настоящее пособие по манипулированию и защите от него. Чтобы убедиться в этом, воспроизведем для примера только одну сцену из «Гамлета».

Розенкранц: Принц, вы когда-то любили меня.

Гамлет (*показывая на свои руки*): Как и сейчас, клянусь этими воровскими орудиями.

Розенкранц: Добрейший принц! В чем причина вашего нездоровья? Вы сами отрезаете путь к спасению, пряча свое горе от друга.

Гамлет: Я нуждаюсь в служебном повышении.

Розенкранц: Как это возможно, когда сам король назначил вас наследником датского престола?

Гамлет: Да, сэр, но «покамест травка подрастет, лошадка с голоду умрет...» — старовата поговорка.

Возвращаются музыканты с флейтами.

А, флейты! Дайте мне одну на пробу. Отойдите в сторону. Что это вы все вьетесь вокруг, точно хотите загнать меня в какие-то сети?

Гильденстерн: О принц, если мое участие так навязчиво, значит так безоговорочна моя любовь.

Гамлет: Я что-то не понял. Ну да все равно. Вот флейта. Сыграйте на ней что-нибудь.

Гильденстерн: Принц, я не умею.

Гамлет: Пожалуйста.

Гильденстерн: Уверю вас, я не умею.

Гамлет: Но я прошу вас.

Гильденстерн: Но я не знаю, как за это взяться,

Гамлет: Это так же просто, как лгать. Перебирайте отверстия пальцами, вдуйте ртом воздух, и из нее польется нежнейшая музыка. Видите, вот клапаны.

Гильденстерн: Но я не знаю, как ими пользоваться. У меня ничего не выйдет. Я не учился.

Гамлет: Смотрите же, с какою грязью вы меня смешали. Вы собираетесь играть на мне. Вы приписываете себе знание моих клапанов. Вы уверены, что выжмете из меня голос моей тайны. Вы воображаете, будто все мои ноты снизу доверху вам открыты. А эта маленькая вещица нарочно приспособлена для игры, у нее чудный тон, и тем не менее вы не можете заставить ее говорить. Что ж вы думаете, со мной это легче, чем с флейтой? Объявите меня каким угодно инструментом, вы можете расстроить меня, но играть на мне нельзя.

Розенкранц и Гильденстерн осуществляют манипуляции с целью выведать намерения принца Датского, а также убедить его в добром отношении к нему новоявленного короля. Мишенью воздействия избрана старая дружба со студенческих лет. Поняв это, Гамлет вначале осуществляет пассивную защиту, переводя разговор на другую тему («...у меня нет никакой будущности»), затем ставит точки над і, говоря «словно хотите загнать меня в сеть». На новый приступ отвечает пассивной защитой: «Я это не совсем понимаю», а затем — контрманипуляцией, сравнивая себя с флейтой.

«Стрекоза и Муравей» Крылова

Сюжет этой известной басни Крылова незатейлив, но весьма поучителен. На просьбу бездельницы Стрекозы приютить ее на зиму трудяга-Муравей

отвечает: «Ты все пела — это дело. Так поди же попляши!» Манипуляция Стрекозы — перекладывание ответственности и расплаты за свое легкомыслие на Муравья. Контрманипуляция коротка — она вся уместилась в приведенном ответе Муравья.

Примеры из жизни

На большой дороге

Нарушения правил дорожного движения (действительные и мнимые) являются источником бесчисленного множества манипуляций. Иногда манипуляторы получают достойный отпор.

Стажер-гаишник останавливает водителя, еле-еле успевшего проскочить перед тем, как зажегся красный свет:

— Вы проехали на запрещенный сигнал светофора. Документы!

— Товарищ сержант, у друзей забыл: по триста граммов как выпили, так все из головы вылетело!

Гаишник, не зная, что делать, бежит к старшему:

— Товарищ лейтенант, там мужик пьяный и без документов.

Лейтенант подходит:

— А ну дыхните... Нет, не пьяный... Документы!

Водитель протягивает права.

— А сержант говорит, что вы пьяный и без документов.

— Ага, вы его послушайте, он еще скажет, что я на красный рванул!..

Лейтенант смотрит на сержанта. Тот неуверенно:

— Да я сам видел.

Лейтенант, укоризненно глядя на сержанта:

— Приносим свои извинения. Молодой еще, неопытный. Счастливого пути!

Блестящая контрманипуляция! Инспектор попытался убедить все-таки успевшего проехать на желтый водителя в нарушении

правил. Для своей защиты водитель избрал мишенью то, что всякий может ошибиться. Особенно молодой, неопытный работник (последнее и было приманкой). Фоновое обеспечение (доверие к себе и, соответственно, недоверие к стажеру) было создано серией сообщений водителя. Ложная информация для стажера послужила вовлечением его в контрманипуляцию.

Или вот еще одна история, демонстрирующая манипуляцию и контрманипуляцию, производимые не словами, а действиями мотоциклистов-хулиганов и шофера.

Придорожное кафе. Заходит водитель-дальнобойщик, заказывает обед. Тут в кафе вваливаются три байкера и забирают заказ дальнобойщика. Дальнобойщик расплачивается с официанткой и уходит. Официантка подходит к байкерам, и один из них говорит ей:

— Даже за себя постоять не умеет!

Официантка:

— Да и водит-то! Только что выезжал со стоянки — раздавил три мотоцикла...

Или вот такой случай.

Милиционер останавливает пешехода, перешедшего улицу на красный свет светофора:

— Нарушаете! Придется заплатить штраф.

— Скажите, пожалуйста, что должен сделать работник милиции, видя, что кто-то собирается нарушить правила?

— Кто вы такой, чтобы допрашивать меня?

— Я преподаватель Академии МВД. Помогу вам с ответом: работник милиции должен прежде всего принять меры по предотвращению нарушения. Вы ведь видели, что человек задумался. Почему вы не подали предупредительный сигнал с помощью свистка?

— Товарищ преподаватель, мы ведь не на экзамене.

— Пока да. Ну, а коль надумаете учиться дальше, можем встретиться и на экзамене.

- Надеюсь, вы меня «резать» не будете?
- Не буду. До встречи?
- До свидания.

Как видим, борьба шла вокруг ответственности за совершенное нарушение правила дорожного движения. Кто ответствен, тот виноват и должен понести наказание. Пешеход, проявив находчивость, снял с себя ответственность за правонарушение.

Опоздания

Встретились мужчина и женщина.

- Ты почему небритый?!
- Это щетина отросла, пока ждал тебя!

Тот, кому приходится ждать, испытывает дискомфорт не только потому, что ждать мы не любим, но и оттого, что ожидающий по существу является жертвой манипуляции: ему представляется, что им не дорожат, а может, и не уважают.

Один друг заставил другого ждать. Когда пришел, услышал:

- Ты на свидание с женщиной опаздываешь?
- Что ты! Никогда. Она «упорхнет» или такой скандал закатит!
- Выходит, что женщина тебе дороже друга?

Женщины и мужчины

Муж и жена едут в автомобиле. Муж за рулем. Не справившись с управлением, налетает на столб. Жена:

- Ты разбил машину!
- А у тебя каждый день то молоко убегает, то кофе!
- Сравнил! Машина и кофе...
- Я ошибся только один раз, а ты — ежедневно!

Оставим супругов валить вину друг на друга. По-видимому, их отношения носят манипулятивный характер, поэтому дать другому

козырь в виде собственной вины никто из них не хочет. Вина другого — отличная мишень для последующего манипулирования. Диалоги такого рода симметричны: «Ты разбила машину!» — «А ты разбил мне жизнь!» или «Я была душой, выйдя за тебя замуж!» — «Да, но я был тогда так увлечен тобой, что этого и не заметил!» или «Мне сегодня мой шеф сказал, что я просто красавица!» — «Ну, теперь ты убедилась, что он врун?»

Гуляют по улице муж с женой. Вдруг жена показывает мужу на какого-то пьяного мужика:

— Гляди, мой бывший друг. Когда я с ним рассталась семь лет назад, чтобы за тебя замуж выйти, он стал страшно пить. И до сих пор пьет, видишь?

Муж:

— Это какое же здоровье надо иметь, чтобы семь лет обмывать?

Эффективная контрманипуляция может нанести манипулятору урон, не меньший, чем тот планировал для предполагаемой жертвы.

Однажды при возвращении из зарубежного рейса летчики решили сыграть глупую шутку с одним из своих коллег и подложили в карман его формы презерватив.

Его жена, конечно же, этот презерватив обнаружила и устроила «разбор полетов». Муж, не будь дураком, выдал ей следующее объяснение: мол, вызвал нас перед полетом врач и оповестил, что в городе, в который мы направляемся, свирепствует сифилис, и в целях предотвращения заболевания среди членов экипажа каждый получает «боекомплект» в составе одного презерватива.

— Видишь, — сказал он жене, — я свой презерватив не использовал — стало быть, я перед тобой чист.

Так семейный скандал был предотвращен. Но на следующий день жена нашего героя позвонила своей подруге, муж которой и был одним из шутников, рассказала о назревавшем скандале и спросила: «А у твоего-то презерватив цел?» О том, как развивались последующие события в семье шутника, лучше не вспоминать.

Взрослые и дети

Американский конгрессмен, много лет назад усыновивший мальчика, рассказывал, как однажды одноклассник обозвал парнишку «приемышем».

— Ну и что? — парировал тот. — Зато мои родители выбрали хорошего ребенка, а у твоих выбора не было.

Одалживание денег

Часто некоторые люди просят денег в долг.

— Старина, но ты же меня всегда выручал, и мне всегда было приятно, что у меня есть такой друг, на которого всегда можно положиться (да, манипулятор искусный: он хочет затронуть струны желания казаться значимым, порядочности, дружбы, постоянства).

— Да, выручал. Но ответь мне на один вопрос: у тебя есть какие-нибудь принципы в жизни?

— Да, конечно.

— А сам ты уважаешь принципиальных людей?

— Да, конечно.

— Так вот, у меня есть принцип: никогда никому не давать денег в долг (сказать уверенным тоном и после небольшой паузы перевести разговор на другую тему).

Предсказания

Наибольшую опасность для человека представляет угроза смерти. Следующий исторический эпизод демонстрирует, как можно использовать для собственной безопасности желание тирана оградить себя от возможности близкой кончины.

Личный астролог Людовика XI, к своему несчастью, правильно предсказал смерть одной придворной дамы. Последовавшая вскоре за предсказанием ее кончина очень расстроила короля, и Людовик решил, что в этой печальной истории виноват прежде всего сам астролог. В гневе король вызвал его к себе, а страже приказал схватить

звездочета по тайному знаку и утопить. Когда предсказатель явился, король спросил:

— Тебе так хорошо известна участь других, скажи-ка, сколько времени осталось жить тебе самому?

— Государь, — отвечал астролог, — звезды открыли мне, что я должен умереть за три дня до кончины вашего величества.

Король растерялся.

Находчивым ответом придворный астролог не только сохранил себе жизнь, но и вынудил короля в дальнейшем бережно охранять ее.

Выпивка

— Ты сможешь принять две бутылки на грудь? И устоять при этом на ногах?

— А зачем?

— Так сможешь или нет?

— Не смогу. А ты сможешь пробежать 10 километров?

— Я и одного не пробегу.

— А я могу двадцать.

— А зачем?

— Чтобы не болеть. Кстати, у тебя голова иногда болит?

— Часто.

— И чувствуешь себя хреново?

— Не без того.

— Ну вот. А я про болезни забыл. Так стоит ли принимать по две на грудь?

Цель манипуляции инициатора разговора — в достижении психологического преимущества за счет своей способности к выпивке. По-видимому, как и многие «поддающиеся», он понимает пагубность своей привычки, но пытается компенсировать это своей бравадой. Однако адресату есть что ответить на это.

Взаимозачеты

Пассажир поздно ночью подкатывает к подъезду дома на такси.

— Сколько?

— Четырнадцать.

Протягивает водителю пятнадцать и ждет сдачи. Водитель убрал деньги в карман и ждет, когда пассажир выйдет.

— Что, сдачи нет? Тогда прокати меня два раза вокруг песочницы!

Таксист протянул сдачу.

На даче

Соседи по даче повесили цепь с замком на калитке общего забора. В результате сосед, которому пришлось делать большой крюк, написал записку: «Если не снимете замок, повешу свой». Не помогло. Тогда сосед замкнул на цепи свой замок так, что теперь никто не мог пользоваться этой калиткой. И снабдил замок запиской: «Сниму, когда снимете вы». Контрманипуляция оказалась успешной, и калитка стала служить всем заинтересованным в этом соседям.

Нарушения морали

В присутствии Людовика XIV некий священник, не называя его по имени, возмущался падением нравов при королевском дворе. Король решил перевести обвинение на присутствующего при этом кардинала Ришелье:

— Кардинал, видно, в ваш огород кидает камушки наш друг.

— Да, сир. Но так сильно, что они отскакивают и попадают в ваш.

Во всех рассмотренных в данном разделе ситуациях адресат, казалось бы, принимает условия игры, заданные манипулятором. Затем, продолжая эту игру, обращает замысел манипулятора против него самого. Автор надеется, что убедил читателя в том, что это весьма эффективная техника!

Какую защиту избрать?

Этот вопрос возникает сам по себе, но на него наводит и жесткость некоторых контрманипуляций: не перегнуть бы палку, получив конфликт там, где можно сохранить мир.

Это может решить только сам защищающийся, исходя из конкретной ситуации. Главное — у него есть богатый выбор: от простого «не услышать» до контрманипуляции, от слабого противодействия — до самого сильного.

Всегда ли защищаться?

Иногда, чувствуя, что нами манипулируют, можно и поддаться манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляции меньший, чем от ухудшения отношений с манипулятором. Или когда мы видим, как другими действиями можно компенсировать свой проигрыш от манипуляции.

Так нередко случается, например, во взаимоотношениях подчиненных с руководителями и вообще в ситуациях зависимости адресата от манипулятора. Надо сказать, что скрытое управление подчиненным, осуществляемое руководителем, если оно достаточно искусно выстроено, доставляет подчиненному меньше моральных издержек, нежели прямое командование и грубый нажим.

Нередки случаи, когда творческие личности, вынужденные подчиняться администраторам, получают в качестве компенсации моральное удовлетворение, видя, как начальник вынужден искать ходы для управления своим более талантливым подчиненным.

Худой мир или хорошая драка?

Наиболее интересен, на наш взгляд, вопрос о самой сильной защите — контрманипуляции.

Если контрманипуляция окажется более сильной, чем сама манипуляция, то по закону эскалации конфликтогенов это может спровоцировать еще более сильный конфликтоген со стороны манипулятора, и далее — по нарастающей — к конфликту.

Еще великий Будда высказал замечательную мысль: *«Только та победа является истинной, когда никто не чувствует себя побежденным»*.

Вспомнился в связи с этим такой случай. Двое друзей были в гостях, и один из них заспорил с кем-то из присутствующих о том, «как сказано у Шекспира» в одной из его пьес. Второго друга, который был шекспироведом, попросили рассудить. Тот определил, что его приятель не прав. Когда они вышли, проигравший спор возмущенно накинулся на друга: «Ведь я же прав!» — «Да, ты прав,— ответил тот. — Но если бы я подтвердил это, ты в лице своего оппонента нажил бы врага на всю оставшуюся жизнь. А он умеет мстить. Так что подумай, что лучше».

С другой стороны, плохие отношения, маскируемые внешним участием, заботой, — благодатная почва для манипуляторов. Поэтому иногда полезнее обнажить истинные отношения, и тот, кто не побоялся это сделать, получает психологическое преимущество.



**Манипулирование
в повседневной жизни**

Тот, кто не управляет собой, становится объектом управления со стороны других.

М. Икбал

В этой части книги речь пойдет о манипуляциях, жертвой которых любой из нас может стать ежедневно: во взаимоотношениях между руководителями и подчиненными, мужчинами и женщинами, родителями и детьми, учителями и учениками, преподавателями и студентами.

Глава 9. Руководители и подчиненные: кто кого?

Цели манипулирования

Манипулирование в служебных отношениях может преследовать следующие конкретные цели:

- ☐ сделать другого орудием исполнения своих замыслов;
- ☐ переложить на другого (других) часть своей работы;
- ☐ уйти от собственной ответственности, в частности — переложив ее на другого (других);
- ☐ самоутвердиться (за счет другого);
- ☐ разрешить свои психологические проблемы, в том числе — внутриличностные конфликты;
- ☐ придать формату взаимоотношений нужный вид (например, достижение желаемой дистанции, степени доверительности и т. д.);
- ☐ сделать свое существование более комфортным.

Этот перечень охватывает большинство решаемых во взаимоотношениях сослуживцев задач манипулирования.

Задачи эти могут реализовываться как руководителями, так и подчиненными. Однако есть и специфические задачи, происходящие из

различного служебного положения руководителей и подчиненных. О них речь далее.

Манипулирование подчиненными

Напомним, что манипуляция — это частный случай скрытого управления, отличающийся тем, что оно совершается заведомо против воли адресата воздействия и наносит ему ущерб (материальный, моральный или психологический).

Руководитель-манипулятор, имея право распоряжаться подчиненным по должности, присваивает себе право распоряжаться человеком как личностью. Это отношение к подчиненному может проявляться в разных формах: в подавлении или прямом доминировании, в манипулировании, в унижении — явном и грубом или утонченном и завуалированном. В известной степени мягкое принуждение лучше, чем грубое попираание достоинства людей. Но основная проблема — посягательство на личность — при этом не решается, а лишь загоняется вглубь сознания. Защититься от принуждения и унижения трудно, но все же легче, чем от манипуляции, поскольку противостояние в основном завуалированное, усиленное статусом и психологическими преимуществами руководителя-манипулятора. При манипуляции внешний конфликт подменяется внутриличностным, поэтому его намного труднее распознать и труднее разрешить конструктивно, так как борьба с другим осложняется борьбой с самим собой.

Скрытое управление постоянно используется в управленческой практике на уровне межличностных контактов. Во-первых, для смягчения формы принуждения, обойтись без которого, похоже, не удастся ни одному руководителю. Во-вторых — для устранения противоречий между личными целями и желаниями и включения личных мотиваций в процесс достижения общей цели.

Но имеется существенное этическое ограничение на использование манипуляции — она становится безусловно аморальной в том случае, если:

- а) используется исключительно в личных целях руководителя,
- б) когда насилие над личностью превышает тот уровень, который диктуется спецификой работы.

Манипулирование руководителем

Скрытое управление начальником со стороны подчиненных может иметь три направления:

- 1) нейтрализация его недостатков как руководителя (недостаточный профессионализм, отрицательные черты характера, пробелы в образовании, недостаток культуры);
- 2) достижение личных выгод инициатора воздействия не в ущерб работе и руководителю;
- 3) получение личной выгоды в ущерб работе, коллегам, руководителю.

Последний случай является манипуляцией — эгоистически направленным скрытым управлением.

Манипулирование в среде сослуживцев

Скрытое управление, в том числе и манипуляции, в коллективе происходит как в результате непосредственного общения, так и — особенно в случае манипулирования — опосредованно, через воздействие на начальника и использование его должностного потенциала. Соответствующие примеры читатель найдет в следующих разделах.

Подчиненные манипулируют руководителем

Манипуляция «Обезьяна на шее»

Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автотокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы вы пару слов сказали... Я могу набрать номер их начальника». Польщенный шеф соглашается: «Ладно, давай скажу».

Но чаще всего одним звонком вопрос не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия. «Ну ладно, иди, я решу этот вопрос», — говорит начальник.

На следующий день подчиненный заглядывает в кабинет с видом полной покорности и просящим тоном интересуется: «Ну как, не решили?»

Занятый текучкой руководитель машет на него: «Иди, работай, решу». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос, и т. д.

Подыграв самолюбию начальника, подчиненный спровоцировал его на покровительственную позицию, которая в данном случае означает выполнение за подчиненного его работы.

На управленческом жаргоне поручение, висящее на исполнителе, называется «обезьяна на шее». Можно сказать, что в описанном случае «обезьяна» перескочила на шею начальника.

Мишенью воздействия в этой манипуляции является тщеславие руководителя. Приманкой — кажущаяся легкость исполнения, фоновый фактор.

Когда это бывает?

Безынициативный подчиненный, приходящий в кабинет начальника без собственных предложений, ждущий помощи по каждому вопросу, являет для руководителя постоянную угрозу только что описанной манипуляции.

Ведь даже просто подсказывая решение, советуя, руководитель принимает ответственность на себя и снимает ее с подчиненного. Нагрузка на первого увеличивается, на второго — уменьшается.

Подчиненный может вести себя так либо вынужденно, либо по своей инициативе. Принуждает его к этому обычно *автократический стиль* руководителя, издержки которого очевидны: творческий потенциал работника оказывается невостребованным, отдача от него намного меньше возможной. В то же время начальник перегружен множеством мелких вопросов, что также не на пользу делу.

Подчиненный, действующий описанным образом *по собственной почину*, является манипулятором. Если это делается им преднамеренно, то выигрыш — снятие с себя ответственности, уменьшение рабочей нагрузки. Если неосознанно — то выигрыш психологический. Ибо если человек от природы нерешителен, излишне осторожен, тревожен, то для него более комфортна позиция подчинения.

Защита от манипуляции «Обезьяна на шее»

Пассивная: Руководитель соглашается, что, возможно, ему решить вопрос и проще, но у него нет на это времени.

Точки над i: Работа поручена вам. Вот и исполняйте.

Контрманипуляция: Вы хотите, чтобы я делал за вас вашу работу? Тогда вам нужно уменьшить зарплату... Не хотите? Тогда идите и работайте.

Манипуляция «Хочу с вами посоветоваться»

Некоторые работники любят заходить к руководству «посоветоваться». Это, безусловно, манипуляция с целью переложить на руководителя ответственность за принятие решения. И даже за его исполнение, поскольку если дело провалено, то остается возможность списать на качество совета: «Я все сделал, как вы сказали». Хотя, как мы знаем, плохим исполнением можно испортить самую хорошую идею.

Защита от данной манипуляции

Пассивная: Руководитель вводит правило не приходить к нему «посоветоваться», не имея своих предложений. Это — в данном случае лучшая из всех защит, поскольку не содержит конфликтогенов и делает ненужными все остальные приемы.

Если подчиненный приходит со своими предложениями, но хочет посоветоваться, какое из них больше подойдет с точки зрения руководства, то возможен, например, такой диалог:

— В чем трудность?

— Сомневаюсь, какой вариант лучше.

— А если бы меня не было (командировка, отпуск), что бы вы предпочли?

— Я думал опереться на ваше мнение...

— Вижу, что вы не додумали, а у меня нет времени на разговоры.

Если же подчиненный называет наилучший, по его мнению, вариант: «Проверьте себя еще разок, решение — за вами».

Главное — не допустить снятия ответственности с подчиненного за принятое решение.

Точки над i: Руководитель: «Вам решать — вам и отвечать. У меня своя работа (и ответственность), у вас — своя».

Контрманипуляция: «Скажите, уважаемый ..., как вы отреагируете, если я буду перекладывать на вас решения своих вопросов? Вот сейчас у нас решается вопрос о... (называется). Как поступить? Отвечайте. Не знаете? А какова цена этого решения, знаете? Кто примет решение, кроме меня? Вы? Я должен решать ваши проблемы, а кто решит мои, наши?!» и т. д.

Думается, что после такого разговора подчиненный никогда не придет «посоветоваться».

Манипуляция «Меня рвут на части»

Работник охотно берет на себя много поручений, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат — ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него «навалено».

Любопытно, что некоторые поступают так не до конца осознанно, искренне считая, что отдаются работе до конца. Это могут быть чрезвычайно энергичные, но неорганизованные люди, для которых процесс бурной деятельности важнее результата.

Манипуляция «Сирота казанская»

Манипулятор держится подальше от руководства, чтобы сослаться на то, что им не руководили, никто ему не помогает, никто его слушать не хочет и т. д.

Манипуляция «Дитя на работе»

Эту манипуляцию разыгрывают некоторые работники, прикидываясь бестолковыми. Про таких говорят: быстрее самому сделать, чем ему что-то объяснить, да еще и переделывать придется. Типичные

высказывания манипуляторов этого толка: *«Я не профессор», «Я слабая женщина, что вы хотите?», «Мы академий не кончали»*. Манипулятору выгодно слыть дураком и вызывать сочувствие.

Манипуляция «Бедная женщина»

Используя этот прием, манипулятор преувеличенно демонстрирует свою слабость, неуверенность, неопытность, глупость для того, чтобы вызвать у окружающих желание помочь. Манипулятор-женщина говорит своему сослуживцу: *«Где мне взять эти данные, ума не приложу. И никто не знает. Даже не представляю, что мне сейчас делать...»* (и плачет). Естественно, у сотрудника (или руководителя) возникает желание помочь бедной женщине. А она только этого и хотела. Просто и эффективно! Манипулятор играет на струнах порядочности, жалости, вины, желания казаться значимым.

Защита от манипуляций

В случае четырех последних манипуляций защита производится по одним и тем же схемам.

Пассивная: Главное — не создавать условий для подобных манипуляций. В качестве мишени воздействия манипуляторы всех этих мастей используют несовершенство контроля загрузки работников и их ответственности, отсутствие системы работы с кадрами.

Введение объективных критериев оценки продуктивности сотрудников и гласная оценка эффективности каждого — лучшая защита от манипуляций, подобных разбираемому. Сюда же относится четкое распределение обязанностей и регулярное уточнение должностных инструкций, отражающее текущие изменения производственной ситуации.

Активная защита: Чем дольше манипуляторам доводится пользоваться плодами своей находчивости, тем крепче они будут держаться за завоеванную привилегию бездельничать. Поэтому активное разоблачение их совершенно необходимо, и чем раньше, тем большую пользу оно принесет.

Точки над i: Выбор конкретного способа защиты зависит от личных качеств работника. Неорганизованному работнику достаточно

помочь организовать свою работу. Другому — намекнуть (или сказать открыто), что руководство понимает применяемые хитрости и не оставит это без наказания. Третьего — наказать, доведя до всеобщего сведения причину порицания, а также механику манипуляций.

Контрманипуляции: Их заслуживают сложившиеся, законченные манипуляторы.

1. Довести до сведения членов коллектива, что им фактически приходится выполнять работу «за того парня», получающего зарплату за безделье, как за полноценный труд. После того как манипулятор будет окружен недоброжелательством коллег, можно примерно наказать его.
2. Слухи о возможном сокращении штатов заставляют каждого подтянуться, реально оценить свой вклад и полезность для организации. А заодно настраивают на критическую оценку деятельности коллег, под угрозой собственного сокращения — с бездельниками не церемонятся.

Мишенью воздействия во всех четырех последних манипуляциях является нечеткое распределение обязанностей и ответственности. Приманкой — желание и руководства, и коллег по работе идти всякий раз по пути наименьшего сопротивления: легче поручить другому или даже сделать самому, нежели связываться с манипулятором. В обоих случаях будет лучше доходить до сознания каждого известный тезис: «Тот, кто хочет работать, — ищет средства выполнения. Кто не хочет работать, ищет отговорки».

Манипуляция «Получить подпись руководителя»

Подчиненному надо подписать бумагу у руководителя. Однако он знает, что, если руководитель вчитается в документ, он, вероятнее всего, ее не подпишет. Чтобы все-таки получить подпись, манипуляторы могут действовать так.

Подчиненный заходит в кабинет с беззаботным видом и сообщает какую-нибудь новость, которая должна заинтересовать начальника. При этом небрежно протягивает документ:

— Вот, нужен ваш автограф.

— Что это?

— Да так, пустяковая бумага, все согласны, только не хватает вашей подписи.

Руководитель пытается прочесть, но посетитель отвлекает рассказом, да еще и инсценирует спешку.

Нередко эта хитрость срабатывает.

Цель манипуляции — получить требуемое, взвалив при этом ответственность на руководителя. Случись что — отвечать тому, чья подпись на документе.

Мишенью является психологическая особенность: мы не можем одинаково эффективно делать сразу несколько дел, тем более в условиях спешки. Приманка здесь — интерес к отвлекающему вниманию сообщению. Фоновым фактором служит, в частности, то, что посетитель, как правило, не садится — разговор стоя подспудно предполагает несложность вопроса, не требующего обсуждения.

Пассивная защита:

- 1) не пытаться делать несколько дел сразу;
- 2) ничего не подписывать, не читая;
- 3) не позволять навязывать себе темп принятия решения.

Точки над i: «Не мешайте мне прочесть. Я должен понять, что подписываю».

Контрманипуляция:

— Хотите сделать из меня того прораба?

— Какого прораба?

— А вот послушайте. Один умник, вроде тебя, втерся в доверие к прорабу, так что тот подписывал ему бумаги, не читая. Этот же умник подsunул на подпись несколько «нарядов», якобы выполненных. Один наряд — на букеты цветов для супруги прораба, конфеты и прочие подарки. Второй — за «соблазнение» супруги, третий — за «ее обслуживание в части удовлетворения ее сексуальных желаний». Затем этот

мерзавец размножил эти «наряды» на ксероксе и разбросал на территории. Хороший человек был осрамлен. Ты не из таких шутников? Ты меня понял? Доверие надо завоевать! А пока запомни: будешь мешать читать — уйдешь ни с чем!

Вариант, конечно, не из мягких. Но если учесть, что основная задача контрманипуляции — отбить желание впредь пытаться манипулировать, то цели заведомо достигается. А манипуляция эта очень опасная, так что защищаться от нее необходимо любыми средствами.

Манипуляция «Отпустите с работы»

Сотрудница отдела, зная медлительность ее начальника, решительно открывает дверь его кабинета, размашистым шагом проходит к столу и скороговоркой выпаливает:

— Виктор Павлович, мне нужно срочно отлучиться. Разрешите?

— А что такое?

— Понимаете..., мне, как женщине, неудобно говорить об этом.

— Что, очень надо?

— Очень.

— Ну ладно, запишитесь в журнале отлучек и идите.

Чувствуя недовольство происшедшим, руководитель берет этот журнал и понимает причину недовольства собой — эта работница отлучалась намного чаще остальных.

Почему он ее отпустил? Во-первых, неудобно было узнавать «женскую» причину. Во-вторых, все как-то второпях, не успел ничего сообразить... Итак, мишень воздействия — медлительность руководителя (он флегматик). Чтобы ее использовать, навязан быстрый темп (фоновый фактор). Приманка — желание сохранить имидж воспитанного человека: неудобно мужчине лезть в «женские» дела.

Поняв технологию этой манипуляции, к следующему стремительному визиту этой подчиненной руководитель оказался подготов-

ленным. На ее просьбу он ответил своей — рассказать, как идет исполнение его последнего задания (**пассивная защита**).

Пока она рассказывала, он продумал, как **«расставить точки над і»**. На ее повторную просьбу отпустить отреагировал так:

— Я тут посмотрел журнал отлучек. И обнаружил, что вы одна отпрашиваетесь больше, чем пол-отдела. Это может вызвать справедливые нарекания ваших коллег. У всех ведь есть личные дела, не только у вас. Поэтому для вашего же блага вам лучше остаться на работе. Планируйте впредь свои дела на нерабочее время.

Однако спустя некоторое время сотрудница вновь атаковала руководителя. Теперь уже руководитель счел возможным провести **контрманипуляцию**:

— Я бы рад отпустить вас, но не дадим ли мы с вами тем самым повода говорить, что я к вам «неровно дышу», отпуская вас во много раз чаще, чем остальных. Есть ведь и завистливые люди. «Стукнут» вашему мужу — неприятностей не оберетесь.

— Ну, уж вы скажете. Хорошо, я учту это, но хоть сегодня отпустите. А то я договорилась о встрече.

— И напрасно. Видно, вы совсем не считаетесь с требованием дисциплины. Раз вы не поняли намека, скажу прямо. Вот мое решение: пока среднее число отлучек по отделу не сравняется с вашим, прошу ко мне с подобными просьбами не заходить.

Работница оказалась лишена увольнительных на полгода.

Манипуляция «Через голову начальника»

Вышестоящий руководитель нередко дает работнику поручение через голову его непосредственного начальника. Поэтому подчиненный отказывается выполнять некоторые поручения последнего, ссылаясь на срочное задание вышестоящего.

Начальник чувствует себя уязвленным. Во-первых, всякий раз неприятно получать отказ от подчиненного. Во-вторых, эти за-

дания поручить больше некому, приходится выполнять работу самому. Не меньше его беспокоит и то, что он не уверен, всегда ли подчиненный действительно занят работой на вышестоящего шефа или просто прикрывается этим? Иногда он не застает подчиненного на работе, тот оставляет записку, что его отпустил вышестоящий.

Пассивная защита здесь бесполезна, ведь как раз из-за отведенной ему пассивной роли руководитель и страдает.

Контрманипуляция невозможна, так как она является конфликтогеном, а ссориться с вышестоящим руководителем — себе дороже.

Остается **расставить точки над i**: поговорить с вышестоящим руководителем, в какое положение тот его поставил. И попросить все поручения давать ему самому или через него (между прочим, так и положено по нормам деловой этики). От такого порядка действий вышестоящий начальник не пострадает, а нижестоящий вернет свой статус руководителя и контроль над подчиненным.

Мишенью воздействия здесь является беззащитность работников перед руководством. А приманкой — «удобство» прямого обращения к непосредственному исполнителю. Поведение подчиненного является манипулятивным.

Жертвой этой манипуляции является непосредственный руководитель. Если бы подчиненный не имел намерения злоупотреблять созданным положением, то вел бы себя иначе. Например, своевременно проинформировал непосредственного руководителя о полученных заданиях и согласовал бы с ним график работ и свои отлучки. Впрочем, если вышестоящий руководитель предпринимает свои неэтичные действия вполне осознанно, чтобы досадить нижестоящему руководителю, то тогда и он манипулятор.

Манипуляция «Вы нас меньше любите»

К руководителю заходит группа женщин, его подчиненных:

— Виктор Павлович, почему вы любите нас меньше, чем начальник-сосед своих женщин?

— С чего это вы так решили?

— Ну как же! Вон у них и зеркала в комнатах, девочки могут привести себя в порядок, и холодильник он им выбил в хозчасти!

— Девушки, вы и так красивые! А холодильник-то зачем?

— Как же! Вы ведь домой приходите, вам ужин — на стол. А после работы разве что купишь? Одни очереди. А так хоть в обед сбегаем и купим. А без холодильника до вечера все испортится...

— Так кладите свои продукты к соседям!..

— Не пускают. Места не хватает. Виктор Павлович, вам, конечно, некогда, поэтому мы заявочку написали, вы только подпишите... Мы сами будем это дело проталкивать...

— Ладно, давайте подпишу.

Так начальник помимо своей воли оказывается втянут в дело, которым не собирался заниматься...

Мишенью воздействия здесь явилось желание руководителя быть любимым своими подчиненными не меньше, чем другие руководители (фоновым фактором — групповое давление), приманкой — кажущаяся простота исполнения — «только подписать». Правда, потом его также раскрутят и на проталкивание: сказал «А», говори и «Б». Ведь заявку нужно будет потом отстаивать, приводить «производственные причины» необходимости холодильного агрегата, чтобы не выглядеть в глазах руководства незадачливым попрошайкой.

Манипуляция характеризуется определенным ущербом для адресата. В данном случае ущерб состоял в том, что, во-первых, пришлось потратить на все отстаивание много времени, а во-вторых, этой заявкой вышестоящее начальство не один год попрекало уступчивого руководителя.

Манипуляция «Трус и Бывалый»

Некий руководитель Т. больше всего на свете боится не угодить своему вышестоящему руководству. Зная это, некоторые подчиненные, опасаясь возможного отказа Т. на свою просьбу, подают ее

так, будто бы она уже обсуждалась с высшим руководством и нашла положительный отклик. Не желая рисковать, Т. старается просьбу удовлетворить.

Мишенью воздействия в этой манипуляции является удовлетворение потребности непосредственного руководителя в безопасности, фоновым фактором — угодливость его перед начальством, а приманкой — возможность избежать недовольства вышестоящего руководства.

Манипуляция «Деньги пришли!»

В организации хроническая нехватка средств. Руководство постоянно ссылается на это, когда кто-то ставит вопрос о выделении премий за ударную работу.

Но вот один из работников узнал раньше начальника о выделении отделу крупной суммы. И быстро — к начальнику:

— Виктор Павлович, как вы оцените выполнение моей группой последнего заказа?

— Отличная работа!

— Народ рассчитывает на соответствующее вознаграждение.

— Да, когда будет возможность, обязательно отметим.

— И вы учтете, что весь заказ выполнен именно моими ребятами? А то нахлебников на премию всегда набирается...

— Не беспокойтесь, все деньги будут ваши.

— Вот спасибо! А то мы так боялись, что посрезают...

— Нет-нет, будьте спокойны.

— Хоть по паре окладов будет на брата?

— Будет, если хватит.

— Ну слава богу! Пойду обрадую ребят!

— Может, не будем торопиться. Денег ведь нет...

— Да в том-то и дело, что пришли!

- Не может быть!
- Точно, я сам своими ушами слышал.
- Ну что ж, тогда поздравляю...

Мишенью воздействия здесь являлось желание руководителя быть справедливым. Приманка — легкость обещаний дать то, чего пока нет. Фоновый фактор — неинформированность руководителя. Это опрометчивое обещание руководителя привело к его конфликту с рядом руководителей, которые привыкли получать личные дивиденды с премии за чужие разработки. Ведь теперь он был связан своим обещанием, данным разработчикам.

Манипуляция «Мелкие услуги»

Нередко подчиненные оказывают начальству мелкие услуги: достать дефицитную запчасть; привезти из командировки, из отпуска небольшой презент; в день его рождения или другой праздник поздравить его прочувствованнее или сделать лучший подарок, чем остальные; в обед занять для него очередь в столовой и т. д. и т. п.

Все это подается как искренние проявления любви к начальнику. И поскольку они систематически повторяются, то создают у руководителя ощущение долга (фоновый фактор) перед отправителем этих воздействий, особенно если тот действует тонко, ненавязчиво. И долг этот обычно возвращается — повышением по службе и/или оклада, премиями, желанными командировками, всевозможными послаблениями в требованиях и т. п.

С точки зрения трансактного анализа, принимая подобные «ухаживания», руководитель с позиции Родитель или Взрослый (в зависимости от ситуации) переходит в позицию Дитя. Большое влияние на его решения начинают оказывать чувства.

Превалирование чувств в подобных ситуациях прямо зафиксировано Исааком Бабелем в его «Конармии». Им упомянут один офицер, который делал при штабе блестящую карьеру, не будучи способным в военном деле. Офицер этот наловчился сочинять поздравительные стихи. И на всех юбилеях, именинах, «замачиваниях» награды, новой должности или звания он ублажал виновника торжества

своими виршами. Это было единственным двигателем его стремительной карьеры.

Лесть и комплименты

Руководитель и его жена работают в одной организации. Она к нему подступила однажды с вопросом:

— Ох и любишь же ты льстецов!

— А за что мне их не любить? Человек ко мне с уважением. А я что — по морде его за это? Или привечать тех, кто спорит, не слушается, не уважает? Нет уж, ты меня не переделаешь!

Конечно, далеко не все руководители так откровенны в симпатиях к льстецам. Но тонкий умелый комплимент найдет дорогу к любому сердцу.

Мишенью воздействия при использовании лести и комплиментов является тщеславие адресата. А приманка «организуется» отправителем воздействия по ситуации.

Манипуляция «А вы слышали?»

Начало рабочего дня. Вбегает сильно опоздавшая Н. и с порога («Вы еще не слышали?..») начинает возбужденно рассказывать о заявлении, сделанном по радио политическим лидером. Коллеги принялись бурно обсуждать принесенную новость. Находящийся тут же их руководитель также принял участие в обсуждении: как местный депутат, он не мог остаться равнодушным. Сама же Н. довольно скоро перестала участвовать в разговоре и села за свой рабочий стол.

Цель манипуляции очевидна — отвлечь внимание от факта опоздания и возможного порицания за него. Мишень воздействия — интерес к политическим новостям. Приманка — «сенсационность» озвученного заявления, действительная или мнимая.

Фоновым фактором послужило депутатство руководителя, а также стремительный темп и возбужденные интонации, быстрое вовлечение в разговор всего отдела (воздействие на начальника при

этом лучше маскируется, а «разогрев» аудитории «разогревает» и начальника).

В тактике, избранной опоздавшей, содержится намек, что слушание выступления (чтобы проинформировать всех!) — причина ее опоздания (автоматизм мышления: «сразу после», значит, «потому что»). В виде намека к соответствующему умозаключению эта мысль как раз выполняет функцию побуждения.

Манипуляция «Барин нас рассудит»

Ведущий инженер требует от младшего по должности освободить место за компьютером для выполнения его работы. Не желая уступать, тот начинает громко доказывать, что ему нужно еще время, чтобы закончить свою работу. Спор достигает ушей начальника бюро, который вмешивается и дает младшему время завершить работу.

Цель манипуляции подчиненного — не жалуюсь официально (чтобы не прослыть доносчиком), тем не менее привлечь руководителя на свою сторону. Происходит опора на заемную силу — авторитет и власть начальника.

Мишенью воздействия является одна из социальных функций руководителя — быть регулятором производственных отношений. Приманкой послужил громкий спор, привлечший внимание нужного человека. Фоновый фактор — статусное преимущество руководителя. Побуждение к действию является следствием всех указанных факторов.

Манипуляция «Вышестоящий не любит нашего начальника»

Работница Р., вся нацеленная исключительно на свою личную жизнь, подала наконец со своим избранником заявление в ЗАГС. Теперь не проходит и двух дней, чтобы она не просила себе увольнительных по причине подготовки (как она объясняет) к грандиозной свадьбе. Радуюсь за то, что личная жизнь Р. наконец-то наладилась, руководитель отдела О. сначала шел навстречу просьбам невесты. Но когда они стали чрезмерными, был вынужден отказывать.

Тогда Р. направилась к заместителю директора З., живо описала ситуацию, заодно облив своего начальника О. грязью. Визитерша пошла к З., так как знала, что О. тот недолюбливал. Он отпустил Р. и дал понять, что можно и впредь обращаться к нему.

Теперь, когда О. отказывал, Р. шла к З., добавляла порцию компромата на О. и получала увольнительную.

Такое положение подрывало авторитет О., делало его положение шатким, и он понял, что необходимо как-то изменить ситуацию.

Поразмыслив, он пришел к выводу, что в вину ему могут быть поставлены лишь поблажки, которые он делал своим работникам. Пригласив нескольких наиболее авторитетных сотрудников, он посоветовался, что делать: послабление теперь становится опасным делом, а делать работу за Р. другим сотрудникам придется, по-видимому, чаще.

Сообщение об этом вызвало возмущение актива: никто не хотел лишаться послаблений и делать работу за Р. Решили провести общее собрание с вопросом о трудовой дисциплине. На нем, как и предполагалось, всплыл вопрос о частых отлучках Р. и о том, что ее работу приходится делать другим. Чувствуя за собой поддержку замдиректора, Р. повела себя вызывающе.

Это накалило обстановку. Стали составлять письменное обращение к директору с описанием плохой работы Р. и требованием уволить ее по статье. Р. заявила, что уйдет сама. Решили: если сегодня она не подаст заявление об увольнении, то завтра письменное ходатайство отдела на имя директора зарегистрируют в канцелярии. Р. уволилась.

В данной ситуации была и манипуляция, и контрманипуляция. В качестве мишени в своей манипуляции с привлечением замдиректора работница использовала поблажки сотрудникам со стороны начальника отдела. Приманкой послужило негативное отношение замдиректора к О.

Пассивная защита со стороны руководителя отдела О. была бессмысленной, поскольку каждый день ухудшал его положение.

Из активных способов О. сначала применил защиту типа **«расставим точки над i»**: раскрыл сотрудникам опасность, которую для них представляют действия Р. Затем провел **контрманипуляцию** — отдал решение вопроса коллективу. Мишенью воздействия О. на коллектив послужило опасение сотрудников лишиться послаблений. Приманкой — возмущение действиями работницы.

Манипуляция «На работу — по дружбе»

Во многих частных фирмах игнорируют то обстоятельство, что лучше дружба, основанная на бизнесе, чем бизнес, построенный на дружбе. Комплектование персонала в таких фирмах идет по дружеским и родственным связям. Такие связи являются в дальнейшем источником манипулирования руководителем со стороны подчиненных. Злоупотребляя близостью к руководству, некоторые «друзья» спокойно нарушают дисциплину (пришел — ушел когда вздумается), кое-как выполняют работу. В результате фирма работает неэффективно, а то и разваливается, а вместе с ней — и дружба.

Мишенью воздействия на адресата (руководителя) как раз и являются дружеские (родственные) связи.

У зверей проще.

Говорит барану волк:

— Ну какой от дружбы толк?

Если мы с тобой друзья,

Значит, съесть тебя нельзя?!¹

И в заключение — анекдотический случай.

Руководитель с кислым видом обращается к автору большого проекта:

— Проект неплохой, надо только дописать некоторые детали, чтобы любому идиоту было понятно.

— Хорошо. Какие места вам непонятны?

¹ Стихотворение В. Лунина.

Цель манипуляции автора проекта — поквитаться за тот моральный ущерб, который руководитель нанес ему, не похвалив за большую, хорошую работу. Мишени воздействия — логический ляпсус, который допустил руководитель.

Манипуляция «Как мне поступить?»

Молодая работница обратилась к своему непосредственному руководителю с просьбой посоветовать, как ей поступить: она развелась с мужем, но вместе с ребенком живет в квартире его родителей, и они ее выживают, а уйти ей некуда. Руководитель проникся ее проблемой и дал некий совет.

После этого сотрудница стала очень часто отпрашиваться с работы (якобы для реализации совета). Совершенно случайно руководитель узнал, что его посвящение в проблемы личной жизни было осуществлено как раз для того, чтобы получить возможность часто отлучаться с работы, а вовсе не для того, чтобы «посоветоваться».

Мишенью воздействия на руководителя работница избрала его чувство сострадания. Фоновым фактором явилась его доверчивость и, по-видимому, чувство удовлетворения от сознания того, что он действительно авторитетен для подчиненных, раз они советуются с ним по личным проблемам.

Манипуляция «Больное горло»

Директор пригласил нескольких заведующих лабораториями своего института для представления ими своих предложений по освоению выделенных институту дополнительных средств на исследования.

Один из заведующих, чувствуя слабость своих позиций в этой борьбе за финансы, пошел на хитрость: завязал горло шарфом и, изображая потерю голоса, сообщил еле слышно, что изложил свои доводы письменно и попросил, чтобы их зачитали совещанию. Читать пришлось директору (не конкурентам же!). В итоге это предложение и понравилось директору больше, чем другие.

Мишенью воздействия на директора послужило давление ролевого поведения — зачитывая предложения, он как бы стал их представителем. Приманкой — «вынужденность» ситуации (невозможность читать завлабу). Фоновые факторы — конкурентам труднее было оспаривать услышанное, поскольку оно исходило из уст директора.

Манипулирование подчиненными

Манипуляция «Расплывчатые посулы»

При приеме на работу нового сотрудника руководитель обещает ему в дальнейшем повышение при условии успешного выполнения им своих обязанностей. Работник приступает к работе, демонстрируя добросовестность, работоспособность и несомненные успехи. В ответ на это руководство постоянно увеличивает его нагрузку, расширяя круг его обязанностей, но о повышении — ни слова.

Если бы не расплывчато сформулированное условие повышения, то поведение руководителя выглядело бы явным обманом. Для руководителя, заботящегося о своей репутации, подобный трюк невозможен.

Поэтому он вынужден вести более тонкую игру, для чего вводит условие «хорошей работы», критерии которой четко не определены. Именно эта неопределенность является мишенью воздействия. Приманка здесь — обещание продвижения по службе. Фоновым фактором служит следующий стереотип поведения: чем больше человек вкладывает усилий в достижение какой-либо цели, тем сильнее он хочет ее добиться. И тем труднее бросить это дело. И чем желаннее цель, тем более человек склонен верить в возможность ее достижения и поэтому готов и дальше прилагать усилия.

Защитой от этой манипуляции может стать попытка «расставить точки над i», выяснить, что конкретно руководитель подразумевает под «хорошей работой». Понятно, что это не служит панацеей на все случаи жизни, но, как показывает практика, многие руководители не решаются на открытую ложь, и прием оказывается полезным. Более того, мы знаем руководителей, которые положительно оцени-

вали проницательность претендента и начинали относиться к нему с большим уважением.

Сверхпривлекательное объявление

Таковое почти всегда является первым ходом спланированной манипуляции. И это касается не только отпетых мошенников, но может исходить и от фирм, претендующих на солидность. Вот образец, одобренный порцией юмора:

Мужчина приходит по объявлению: «Срочно требуется человек, умеющий решать самые сложные проблемы. Зарплата 200 000 долларов в месяц». Его принял шеф фирмы. Быстро подписали контракт. Прежде чем отправиться на рабочее место, мужчина спрашивает:

— Вы уверены, что найдете деньги для такой высокой зарплаты?

— А это и есть ваша первая проблема.

Манипуляции «Ну что, попался?!» и «Есть три кандидатуры»

Известный юрист рассказывает:

Когда я был помощником директора по кадрам, то неоднократно поступал следующим образом. Руководство мне обычно сообщало, кого решено повысить в должности. Сам кандидат на должность этого не знал, мне поручалось побеседовать с ним, оформить соответствующее представление на официальное утверждение.

Приглашал я этого счастливчика и говорил:

— Есть три кандидатуры, в их числе и ваша. Я за вас и буду отстаивать именно вас.

Если же за избранником могли быть какие-то грешки, то спрашивал в упор:

— Ну что, попался?!

Думая, что я более чем осведомлен, он оправдывался, выкладывал все свои грехи (если они были, разумеется). После чего я ему их «отпускал»

и обещал «замять дело». Если же претендент на должность «не расклевывался», то я говорил, что «попался, в смысле, — на выдвижение» (шутка юмора).

В результате через некоторое время почти все назначенные при мне руководители считали себя обязанными именно мне. Я же, когда нужно, мог поразить вышестоящих руководителей своей осведомленностью.

Рассказавший это сделал блестящую карьеру. И сам считает, что умение манипулировать было одной из причин тому.

Мишенью воздействия в обеих приведенных манипуляциях была неосведомленность адресатов. Причиной тому — «келейная» практика принятия решений. Рассказчик блестяще использовал свое изначальное преимущество в информированности для своих целей.

Приманка — желание пройти все этапы отбора на вышестоящую должность, не отсеяться ни на одном из них. Тот факт, что одно из базовых требований манипуляции — сокрытие инициатором от адресата своей истинной цели — было выполнено, нашел свое подтверждение. Автор, проводя тренинги руководящего персонала предприятий, фирм и организаций, неоднократно встречал руководителей, которые считали, что именно этот помощник по кадрам способствовал их карьере, и вспоминали его с благодарностью. Хотя, как мы помним, он не принимал никаких решений, был простым исполнителем.

Манипуляция «Красная тряпка для быка»

Руководитель в ходе разговора специально упомянул мельком о чем-то мало связанном с обсуждаемой темой, при этом выразил сомнение в том, что подчиненный «тогда» себя правильно повел. Очень естественно для того тут же возразить в стремлении доказать свою правоту. Тем самым разговор уходит от темы, в обсуждении которой руководитель не заинтересован.

Мишенью воздействия здесь является уязвленное самолюбие адресата. А роль приманки сыграло критическое замечание.

Пассивная защита — сделать вид, что не услышал. «**Расставить точки над i**» можно предложением вернуться к этому позже. Проводить контрманипуляцию против своего начальника — слишком опасная затея.

Манипуляция «Попасть тигру в пасть»

Руководитель поручает подчиненному решить служебный вопрос с главным бухгалтером. У главного бухгалтера есть принцип — общаться только с руководителями (и начальнику это известно). Об этом она в довольно грубой форме и сообщает обратившемуся к ней работнику. После этого работник еще и вынужден выслушать замечание непосредственного руководителя, который упрекает его в неспособности выполнить самое простое поручение.

Эта манипуляция может преследовать две цели: получить психологическое преимущество над подчиненным, унизив его, или пытаться решить неприятный вопрос его руками. Что касается мишеней воздействия, то и их может быть две. Первая — отсутствие информации (если подчиненный не знал о правиле главного бухгалтера). Вторая, если он об этом знал, — неспособность отказываться от поручений унизительного свойства.

Манипуляция «Подумайте о своем будущем»

Директор научно-исследовательского института после поездок в Москву в министерство на планерке периодически предупреждал руководителей: «Надо еще раз вернуться к структуре института» — и обводил строгим, внимательным взглядом присутствующих. Каждый (или почти каждый) внутренне сжимался — ведь в измененной структуре его отдела могло и не оказаться.

Цель манипуляции — держать руководителей подразделений в состоянии наибольшей зависимости от воли директора. После таких планерок они становились более покладистыми и уступчивыми к требованиям дирекции.

Мишень воздействия — страх лишиться должности, а то и вовсе работы. Приманки — сообщения о настроениях в министерстве

в части финансирования тех или иных научных программ. Фоновый фактор — полная зависимость руководителей подразделений от воли директора.

Манипуляция эта разыгрывалась систематически на протяжении многих лет. Затеваемые перетряски в конце концов заканчивались незначительными косметическими изменениями, всем удавалось сохранить свои позиции. Но атмосфера...

По-видимому, такой стиль руководства был одной из причин того, что институт был средоточием бесконечных склок и жалоб в высшие инстанции, преимущественно анонимных. О них неоднократно писали центральные газеты, институт стал постоянным местом работы комиссий всевозможных контрольных органов, проверяющих анонимки. Так что плата за манипулятивное управление оказалась высокой и страдали от этого многие. Проверки потрепали нервы и директору. Впрочем, это лишний раз подтверждает выводы первой главы о том, что манипуляторы наносят ущерб не только своим жертвам, но и себе тоже.

Манипуляция «Нечего на зеркало пенять...»

Руководитель крупного института баллотируется на выборах членов-корреспондентов Академии наук. Один из пострадавших от его тяжелой руки, работник этого института снял ксерокопии служебных записок, направленных этому руководителю, с его резолюциями и направил их в Президиум Академии. Внешне это выглядело как подтверждение «прозорливости» ученого. Но поскольку в резолюциях встречались банальные грамматические ошибки, то кандидатура данного соискателя с треском провалилась при тайном голосовании.

Мишенью воздействия здесь было мнение академиков, что член академии должен быть, безусловно, высокообразованным человеком, а наличие грамматических ошибок никак не вписывается в представление об образованности.

Приманкой послужило представление материалов в нужное время и в необычной форме. Многие хотели взглянуть на представленные доказательства «прозорливости», а увидев их, сформировали резко отрицательное мнение о претенденте.

Манипуляция «Убрать конкурента»

Глава фирмы вызвал начальника отдела кадров:

— Найдите среди моих подчиненных молодого, способного, инициативного сотрудника, который со временем мог бы занять мое место.

— А потом? Доложить вам?

— Как только найдете, немедленно увольте.

Манипуляции с названием должности

Обратимся к современному менеджменту. Знаменитые «Макдоналдс», «Таппервэре», IBM и многие другие фирмы, лидирующие в области эффективного бизнеса, потрясают многообразием ситуаций, которые считаются подходящими для раздачи работникам значков, брошек, жетонов и медалей. Они без конца ищут и без конца используют предлоги для выдачи наград.

Для улучшения отношения работников к труду используется и «эффект наименования»:

Электрик фирмы требовал повышения себе заработной платы. Не желая идти на дополнительные затраты, администрация предложила ему должность «директор по энергообеспечению» с сохранением зарплаты. Это предложение удовлетворило работника. Теперь он ежедневно мог любоваться табличкой с названием своей новой должности на дверях его рабочей комнатки в подвале здания.

Там, где наши руководители не были втиснуты в прокрустово ложе штатного расписания, они демонстрировали не меньшие успехи.

В пик расцвета космодрома Байконур на него стало прибывать столько груза, что на шоссе, идущем с ближайшей станции, потребовалось установить шлагбаум. Написали объявление: «Срочно требуется дежурный переезда. Оклад такой-то». Повесили объявление в пристанционном поселке, но, поскольку оплата была небольшой, а от самой работы не веяло какой-либо значительностью, местные жители проигнорировали его. Целый месяц никто не приходил в отдел кадров. Тогда в поселке появилось новое

объявление: «Требуется начальник шлагбаума». Наутро в отделе кадров было столпотворение...

Манипуляция «Вышестоящий просит»

В организации сокращение штатов. Руководитель отдела вызывает начальницу бюро и предлагает поехать домой к ее подчиненной, находящейся на больничном, и ознакомить ее (под роспись) с уведомлением об ее сокращении. На возражение, что это обязанность отдела кадров, руководитель говорит, что это личная просьба начальника отдела кадров, у которого «все на больничном», а «с кадрами лучше дружить».

Женщина в шоке от такого поручения. Мало того, что все в ней восстает против подобной бесчеловечной миссии, — она представляет, как в коллективе будет воспринят подобный шаг. С другой стороны, не выполнить «просьбу» вышестоящих в период сокращения штатов... чревато для нее самой.

Обратилась к знакомому психологу.

— А как вы себя чувствуете? — спросил тот.

— Ужасно! Голова раскалывается, не знаю, что делать...

— А давление нормальное?

— Что вы, у меня гипертония.

— Вызывайте врача, берите больничный. Это будет уважительной причиной невыполнения распоряжения. А до начальника, может быть, дойдет, что, угождая вышестоящим, он угробит своих людей.

Женщина так и поступила.

Читатель, по-видимому, подметил, что применена защита «расставить точки над i». Она дала нужный эффект: как сообщила героиня данного сюжета, руководитель перестал давать ей подобные манипулятивные задания.

Манипуляция «Подарок»

Чиновник отвечает (с улыбкой) на просьбу решить вопрос, с которым пришел посетитель:

— Как вам откажешь? Вы, наверное, уже и сувенирчик припасли.

Посетитель, растерявшись, бормочет:

— Да... Оно конечно... Хорошему человеку...

— Приходите завтра в это же время. Получите нужную вам резолюцию. Оставьте свое заявление.

Мишенью воздействия является зависимость просителя от чиновника, по существу, бесправие во взаимоотношениях с ним. Приманкой — надежда на решение конкретного вопроса.

Посетитель понял, что без подарка ему вопрос не решить. Остается разведать, может быть, и «такса» уже существует...

Подобное вымогательство «подарков» от подчиненных практикуют и некоторые руководители. В некоторых организациях это стало «правилами игры», и тот, кто отказывается «скинуться» на день рождения, повышение в должности, 23 февраля (или, соответственно, 8 марта), попадает в немилость и скоро пожалеет о своей принципиальности. Мишень воздействия — зависимость работников от руководства, а подчас — и полное бесправие.

Манипуляция «Козырной туз»

Руководитель фирмы заманивал к себе на работу нужного специалиста с помощью следующего метода. Он предлагал ему сумму «достойного вознаграждения», которая в десяток раз превышала то, что кандидат в сотрудники имел на том производстве, откуда он выманивался.

Соблазн был велик, и многие не смогли устоять перед искушением. А далее сценарий интриги с набранными таким путем кадрами был уже незатейлив. Со второго месяца их пребывания на фирме к ним методично и неуклонно, можно даже сказать, жестко, применялась система придирик и штрафования по любому поводу. В итоге вычеты из зарплаты увеличивались, а сама она уменьшалась, пока не становилась равной, а зачастую и меньше той, что у человека была на его прежнем месте работы.

Мишенью воздействия была незащищенность работников от административного произвола. Приманкой являлся настолько высокий уровень зарплаты, что перебивал все иные аргументы. Как козырной туз в картах. Только карты оказались краплеными.

Манипуляция с расположением в пространстве

Встречаются руководители, администраторы, чиновники, которые прием посетителей обставляют манипулятивным образом.

Некоторые ставят стул для посетителей так далеко от своего стола, что пришедший уж от одного этого ощущает всю малозначимость и себя, и своего дела. А это и является целью манипулятора.

Есть еще один способ создать дискомфорт посетителю — немного укоротить передние ножки стула, предлагаемого посетителю. Сползающая вперед поза рождает у того желание поскорее уйти.

Напротив, желая продемонстрировать собеседнику расположение и доброжелательность, выходят из-за стола, садятся рядом — за столом заседаний или в кресла. Угощают чаем или кофе, предлагают курить.

Есть и более изощренные методы скрытого воздействия. Например, усадив гостя в глубокое кресло перед столом, казалось бы, создают посетителю комфорт. На деле же — хозяин кабинета получает психологическое преимущество, поскольку глядит на него сверху вниз. А слова, идущие сверху вниз, воспринимаются как более значительные.

Последнее обстоятельство мастерски использовал еще Сталин. Ведя совещание, заседание, он не сидел за столом со всеми, а прохаживался. Кроме пристройки сверху при этом срабатывал еще один феномен: человек, контролирующий большее пространство, воспринимается как более значимый.

Мишенями воздействия являются перечисленные психологические феномены.

Манипулирование собраниями

Использование фактора времени

На руку манипуляторам следующее:

- ☐ когда люди торопятся домой после работы, то готовы проголодать почти за любое решение;
- ☐ после двух часов напряженной работы без перерыва 90% теряют способность к сопротивлению навязываемым решениям.

Исходя из этих обстоятельств, принятие нужных решений переносится на конец собрания.

Нейтрализация оппозиции

Соппротивление председательствующему на собрании, совещании резко ослабевает, если используются следующие приемы:

- главного оппозиционера посадить рядом с собой, можно и в президиум (нападать на рядом сидящего несподручно);
- остальным противникам по возможности помешать сесть вместе, рассредоточив их (вместе они чувствуют силу, порознь — слабость).

Мишенями воздействия служат указанные психологические закономерности.

Направление хода собрания

Общий настрой и направленность обсуждения могут регулироваться председательствующим с помощью следующих приемов:

- предоставление слова «нужному» человеку, который своим эмоциональным выступлением придаст обсуждению желаемое руководителю направление;
- манера начинать дискуссию заставляет вырабатывать похожую тональность ответов (вспыльчивость порождает вспыльчивость, многословие — многословие и т. д.).

Как ответить на критику, не раскрывая рта

Идет совещание. Выступающий критикует председательствующего. Ему самому оправдываться неудобно. Это принижает его статус (в народе говорят: «оправдывается — значит, виноват»). Но оставлять без ответа критику значит согласиться с ней. Надо, чтобы ответил кто-нибудь другой.

Председательствующий почти всегда найдет такого среди присутствующих. Нередко в зале есть вечный оппонент выступающего. Поможет найти несогласного с оратором и знание невербальных проявлений, языка мимики, поз и жестов. Внимательное наблюде-

ние за слушателями подскажет, кто не согласен с говорящим. Стоит этому слушателю (или «вечному оппоненту») сделать какое-то телодвижение, председательствующий сразу говорит: «Сейчас, сейчас я дам вам слово!» (как будто тот его просил). Отказаться неудобно, тем более что сказать есть что. Мишень воздействия — «неудобно отказаться». Приманка — есть что сказать. Так ведущий совещание отвечает на критику чужими устами.

Совещание как средство манипулирования

Говорят, что совещание — это коллективный уход от персональной ответственности. Если решение принято конкретным руководителем, то он и несет за него ответственность. Но если решение выработано совещанием, то отвечает совещание, то есть персонально никто.

Цель данной манипуляции — уход от ответственности. Мишень воздействия — сложившаяся практика коллективной безответственности.

Глава 10. Женщины и мужчины

Манипуляции супругов

Манипулятивное поведение супругов создает большие сложности в семейной жизни. Как установлено исследованиями, уровень удовлетворенности браком ниже в тех семьях, где выраженная склонность к манипулированию наблюдается хотя бы у одного из супругов. При этом чем она выше, тем ниже удовлетворенность браком [34].

К сожалению, многие люди не догадываются, что причиной трудностей в их семье могут быть манипулятивные действия их самих или их супругов.

Мы надеемся, что информация о наиболее типичных манипуляциях поможет избавиться от своих манипулятивных установок и выстроить эффективную защиту от манипулирования со стороны других.

Манипуляция «Муж — Дитя»

Во многих семьях эту манипуляцию с выгодой для себя разыгрывают мужья. Исполняя роль беспомощного Дитя, любое поручение супруги (например, сходить в магазин, сделать уборку, позаниматься с ребенком) мужчина выполняет так, что жене приходится переделывать. В итоге вся тяжесть домашней работы оказывается взваленной на женские плечи. Не случайно некоторые женщины, отвечая на вопрос, сколько у них детей, включают в их число и мужа. В каждой шутке есть только доля шутки, а над остальным стоит призадуматься.

Причины, по которым мужья занимают позицию Дитя, разные. Одни — потому что так воспитаны, это «не мужское дело». Отсюда и качество исполнения. Другие рассматривают эти поручения как досадное отвлечение от дел, которыми они хотели бы заняться, третьи — от лени. Третьи манипулируют сознательно. Но результат в любом случае не устраивает хранительниц очага.

Женская потребность слышать слова любви может быть мишенью воздействия для мужей, не желающих помогать по дому. В гротескном виде это отражено в следующем диалоге:

— Почему не убрал квартиру? Ведь сегодня был дома!

— Никак не мог, дорогая: весь день ждал тебя с распростертыми объятиями.

Необходимость защиты

Манипуляция эта крайне опасна для семьи. Исследования показали, что в среднем жены оценивают качество своего брака ниже, нежели их мужья. И главная причина — перегруженность женщин домашними делами. Если дома муж отдыхает, то жена — работает (вторая рабочая смена). До постели женщина добирается уже без всяких сил — тут уже не до сексуальных изысков. Отсюда и взаимная неудовлетворенность сексом. Отражением всего этого является тот факт, что в более чем 70% случаев на развод подают жены.

Перегруженная домашними делами, жена уделяет меньше ласки мужу, чувства уходят. В то же время имеющий много свободного времени и сил муж ищет развлечений, не связанных с вечно занятой женой, то есть вне дома. Дружеские компании нередко не обходятся без выпивки, которая легко может затянуть в сети пьянства. Интерес к другим женщинам — и вовсе кратчайший путь к распаду семьи.

С другой стороны, чем больше общих дел, тем больше общих тем и времени для внутрисемейного общения. Все вышесказанное должно убедить женщин, что необходимо самым серьезным образом задуматься, как защититься от манипуляции «Муж — Дитя». Все три вида защиты, о которых мы уже знаем, будут здесь эффективны.

Профилактика

Пассивная защита. Лучшее средство борьбы с любым недугом — профилактика. Мужчины наиболее подвержены влиянию в период их влюбленности до свадьбы. Психологи рекомендуют именно в этот период обсудить вопросы семейного устройства: где жить, когда и сколько завести детей, распределить обязанности.

Предварительную информацию о позиции жениха невеста может почерпнуть, узнав о том, как распределены обязанности в семье жениха, что делает по дому отец, приучен ли сын что-либо делать.

Не нужно, однако, отчаиваться, если информация будет обескураживающей.

Опыт показывает, что женщина довольно легко управляет влюбленным в нее мужчиной. Весь вопрос только в том, чтобы сделать это по возможности незаметно, а главное — тактично. Упоенные властью над мужчиной, многие молодые жены начинают откровенно помыкать мужьями. Результат может быть двояким. В подавляющем большинстве случаев семья распадается. В более редких — муж становится подкаблучником. Но эта «победа» — пиррова. Любить подкаблучника нельзя. Поэтому в любом случае открытое управление мужем убивает любовь.

У профилактической защиты, кроме влюбленности, еще есть одно очень важное преимущество — постепенность внедрения в сознание. Согласиться на словах легче, чем на деле. Поэтому предварительно получить согласие проще, нежели когда нужно тут же идти и делать. Но когда время подойдет к реальной помощи по дому, у жены сильный союзник — обещание, данное мужем до свадьбы.

Фактически мы имеем дело со скрытым управлением с целью предотвращения возможных манипуляций. Мишенью воздействия здесь является чувство влюбленности и отвечающее ему желание угодить любимой. Приманка — в том, что обещания на некое будущее даются легче. Побуждение к действию (конкретным домашним делам) лучше не откладывать, производить сразу после свадьбы — тогда можно опираться и на незабытое еще обещание, и на влюбленность медового месяца.

Тем, у кого медовый месяц давно позади, а фундамент, о котором говорится выше, не заложен, можно предложить следующее. Просите помочь или сделать что-то, невзирая на качество исполнения. Зачастую мужчина выполняет поручения плохо лишь потому, что редко это делает. Будет делать чаще — научится. За малейший успех хвалите. Что-то недоделал — приласкайтесь и... попросите доделать. Доделал — похвалите.

Если ругать за плохое выполнение, это вызовет ответное раздражение и — последующие отказы выполнять подобные поручения. Похвала действует несравненно лучше. После нее мужчина (автор знает это по себе) обычно готов на новые подвиги.

Если муж по каким-то причинам (устал, «некогда») не хочет доделывать начатое, не настаивайте. Если можно отложить — отложите. Если нет — обращайтесь к активной защите, о которой речь ниже.

А пока — о том, как некоторые женщины воспринимают домашнюю работу. Агата Кристи в одном из интервью заявила, что сюжеты ее криминальных повествований приходят ей в голову чаще всего, когда она моет посуду. Это так ей противно, что хочется кого-нибудь убить.

Активная защита

Мы уделили много внимания профилактике, поскольку она, как и пассивная защита, лишена конфликтогенов, что явно предпочтительней. Любой конфликтоген вызовет ответный, более сильный, а это — путь к конфликту

Активную защиту нужно производить очень осторожно, поскольку она содержит элементы соперничества, нежелательные в семье.

«Расставить точки над i» можно несколькими способами. Жена может объяснить мужу, к чему приводит ее перегрузка. Если этого недостаточно — продемонстрировать, что это плохо отразится на самом супруге.

Например, муж отказывается сходить в магазин за продуктами. Или сходил, но забыл купить нужное. Жена говорит: «Мне нетрудно самой пойти, но тогда ужин будет позднее». Многие мужья предпочтут отправиться в магазин, нежели какое-то время голодать.

Контрманипуляцию можно провести несколькими способами. Жена принимает фактически предлагаемую мужем игру: тебе надо — ты и делай.

Распространенная ситуация: женщина много раз просила мужа прибить или починить что-то, но он все откладывает. Наконец она понимает, что нужны экстренные меры, и сама берется за молоток. Обычно мужчина не выдерживает и все-таки выполняет работу.

Это мягкая контрманипуляция. Для сохранения дружеских отношений она намного предпочтительней, нежели контрманипуляции жесткие, которые подразумевают отношения «дрессировки» —

то есть прямой зависимости получаемых мужем благ от исполнения им домашней работы. Наказания могут варьироваться от невыстиранных носков и ужина по-холостячки до отказа от секса с мотивировкой «после стольких дел на это дело уже нет сил». Важно, чтобы у мужа выработался условный рефлекс и о последствиях своей лени он знал заранее.

Жесткие контрманипуляции — это крайняя мера, к ней стоит прибегать только тогда, когда ничего другого не остается.

Манипуляция «Обиделся»

Муж, в ожидании того, что к нему обратится жена с просьбой, которую не выполнить неудобно, а выполнять не хочется, решает спровоцировать оскорбительное высказывание в свой адрес, после чего имеет право обидеться и не разговаривать с ней.

Муж: «Дорогая, ты не видела, где ключи?» Произнесено это не обыденным, а виноватым тоном с подтекстом: «Ты уж не сердись, я такой бестолковый, все время тебя отвлекаю».

Таким образом, ответ жены, который первоначально мог удивить своей неожиданной грубостью, был спровоцирован. После чего муж может демонстративно не разговаривать и не ждать нежеланной просьбы, радуясь тому, что цель достигнута.

Мишенью воздействия на адресата (жену) является ее несдержанность в выражениях. Приманкой — виноватый тон (позиция Дитя). Уважительное отношение к супругу служит долговременной защитой от подобных манипуляций, защитой как в плане «техники», так и профилактики.

Манипуляция «Обиделась»

Предположим, что жена заинтересована в небольшом охлаждении отношений. Тогда она в ответ на какой-либо обыденный вопрос «заводится» по собственной инициативе, отвечая грубостью, подобной вышеназванной.

Если муж в ответ не сорвался и отвечает что-то вроде: «При чем тут ослеп, что уж, тебя спросить нельзя?» — следует новый вы-

пад: «Вы со своей мамочкой не упустите случая, чтоб сказать мне гадость». Вопрос о «мамочке» является весьма болезненным, и если не обиделся он, то считает себя вправе надуться она.

Обычно уже одно- или двукратное применение этого приводит манипулятора к цели.

Мишенью воздействия здесь является чувство достоинства мужа. Приманкой — желание получить ответ на свой вопрос.

Пассивной защитой будет вопрос мужа: «Ты чем-то расстроена?» Защитой типа «**точки над i**» — вопрос: «Ты хочешь поссориться?»

Манипуляция «Если бы не было тебя»

Разыгрывается в семьях как женами, так и мужьями.

Жена: «Эх, дура я, дура, что вышла за тебя. Вон Сашка, как за мной ухаживал, сейчас он — большой человек. А ты кто? Молодость мою загубил».

Муж: «Ты мне для работы никаких условий не создаешь. Если б не было тебя, давно бы уже диссертацию защитил».

Цель манипуляции — создать чувство вины у супруга и управлять им.

Во время юбилейного застолья известного ученого тот, отвечая на дифирамбы в свой адрес, сказал: «Если я и сумел добиться чего-то, то только благодаря моей дорогой супруге...» — «Вот видишь, — сказал сосед по столу своей жене и победно посмотрел на нее, — от кого зависят успехи мужчин!» Можно предположить, что это была не первая его претензия на этот счет.

Мишень воздействия — традиционное для нашего общества распределение обязанностей: муж должен обеспечивать благосостояние семьи, жена — заниматься семьей, заботиться о членах семьи (в том числе — о муже). В качестве приманок выступают сравнения с другими семьями.

Поскольку подобные манипуляции чаще употребляются женами, то приведем примеры защиты для мужей.

Пассивная защита: «Я тебя не принуждал. Ты сама сделала свой выбор».

«Расставить точки над i»: «Скажи прямо, что тебе от меня нужно?»

Контрманипуляция: «У меня было полно девиц. Все желали выйти замуж. Кстати, недавно встретил одну. Выглядит потрясающе. Интересовалась, когда у меня отпуск».

Женой защита может осуществляться по этой же схеме.

Манипуляция «Я отдала тебе лучшие годы жизни»

Слуга обносит гостей вином, наклоняется к одному из гостей:

— А что пьет ваша жена?

— Мою кровь.

Пассивная защита: «Что ты имеешь в виду?» (и далее углубляться в расспросы, уточнения).

«Расставить точки над i»: «Зато получила взамен лучшие страницы моей сберегательной книжки!»

Контрманипуляция: «Не говори так! Страшно подумать тогда, что меня ждет дальше!»

Манипуляция «Мнимый больной»

Жене надоело выслушивать жалобы мужа, что ему мешают в его творческой работе, и она заявила: «Я с детьми проживу у родителей, а ты заканчивай свой труд, мы тебе мешать не будем».

Легко сказать, а кто будет кормить, стирать, убирать? Остановить жену можно манипуляцией «Мнимый больной».

Муж начинает жаловаться на плохое самочувствие, делать вид, что болен, ложится в постель, принимает лекарства. Понятно, что оставить его одного в таком положении жена не может. Отъезд к родителям отменяется.

Защитой от манипуляции «Мнимый больной» будет настойчивое предложение измерить температуру, давление, вызвать «скорую

помощь», заставить выпить сильнодействующее лекарство. От одних этих предложений манипулятору уже «становится лучше».

Манипуляция «Просьбы»

Один из супругов просит другого о какой-нибудь услуге. Получив согласие, тут же, не давая опомниться, обращается с новым поручением. Поскольку адресат манипуляции не может выполнить эти просьбы одновременно, победа над ним практически обеспечена. Если он предпочтет прежде довести до конца первое дело, то манипулятор упрекает его в невнимании ко второй просьбе, и наоборот. Если жертва рассержена, можно кротко и грустно упрекнуть ее в раздражительности.

Мишенью воздействия является невозможность делать два дела одновременно. Приманкой — желание сделать приятное супругу. И это показывает, насколько разрушительна подобная манипуляция для семейных отношений. Ведь рано или поздно жертва поймет свою «слабость» и избавится от нее — то есть от желания услужить.

Упиваясь своей сиюминутной психологической победой, манипулятор не предвидит, что пилит сук, на котором сидит. Для блага семейных отношений подобным манипуляциям нужно что-то противопоставить.

Наиболее эффективно в таком случае применение защиты **«рассставить точки над i»**: спросить, какую просьбу все-таки выполнить первой. Тем самым будет устранена мишень воздействия.

Пассивной защитой от манипуляции «Просьбы» может стать умение «не слышать».

Жена пришла к психиатру:

— Помогите мужу: у него, наверное, какое-то психическое расстройство! Я битый час ему могу о чем-нибудь говорить, а потом оказывается, он ничего не слышал...

Психиатр (задумчиво):

— Это не болезнь. Это — талант!

Манипуляция «Ни в шутку, ни всерьез»

Манипулятор говорит или делает что-то, что может быть воспринято как в шутку, так и всерьез, и, в зависимости от реакции, обвиняет другого супруга в стремлении превратить в шутку серьезные вещи или в отсутствии чувства юмора.

Мишенью воздействия здесь является неопределенность высказывания. Приманкой — стереотип, что надо как-то отвечать на услышанное (или увиденное). Отсюда — и возможные защиты.

Пассивная защита: Никак не реагировать (задумался, не расслышал).

Расставить точки над i: «Что ты хочешь этим сказать?», или «Когда нужно смеяться?», или «Ты шутишь или всерьез?»

Манипуляция «Почему они, а не ты?»

Жена: Вчера я встретила твоего бывшего однокурсника. Помнишь, был такой... троечник-двоечник. По его шоферу и машине видно: в большие люди выбился. И мне стало так стыдно за тебя! Ты ведь такие надежды подавал!

Мишень воздействия — потребность супруга в самореализации. Приманка — уязвленное самолюбие. Это безусловно скрытое управление, но манипулятивно ли оно? Это зависит от ряда обстоятельств. Если призыв добиваться большего отвечает и желаниям супруга, то скрытое подталкивание поможет компенсировать его недостаточную настойчивость в достижении цели. Если же существующее положение мужа устраивает и ему претит мысль пробиваться наверх, а жене просто хочется получить от него, как от добытчика, побольше, то это уже манипуляция.

Мишенью воздействия может быть и соперничество, желание быть лучше других, которое остается только подогреть: «Вон Петровы, смотри-ка, на “мерседесе” разъезжают, а мы что, хуже?» или «И не стыдно тебе, что твоя жена одета хуже, чем Васькина?»

Прекратить подобные манипуляции поможет защита типа **«расставим точки над i»**. А именно: рассказать о реальном положении дел на работе и своих планах.

Манипуляция «Муж-громоотвод»

В беседе сослуживцев один из мужчин рассказывает, как он легко нейтрализует наскоки жены, если она не в настроении:

— Что-нибудь случилось, дорогая? Кто тебя расстроил?

Реакция одной из женщин его удивила:

— Так ей и поскандальить никогда не удастся? Бедная женщина! Как можно носить в себе накопившееся?!

Таким образом, мы встретились с женщиной-манипулятором, судя по всему, использующей мужа в качестве громоотвода для своих эмоций. Не правда ли, эгоистический подход: собственное спокойствие за счет душевных травм мужа!

Манипуляция «Если бы ты меня любил...»

Цель данной манипуляции — сподвигнуть мужа на покупку дорогостоящего подарка. Имеет множество модификаций, от прямых до нестандартных.

За ужином жена ставит на стол пирог с 15 зажженными свечами.

— Дорогая, что мы сегодня отмечаем? — изумляется муж.

— Сегодня исполняется 15 лет моей шубе.

Манипуляция «Разговор после ужина»

Женщины накрепко усвоили, что путь к сердцу мужчины лежит через желудок. И чтобы склонить мужа к нужному решению, прежде хорошо его покормят.

Мишенью воздействия здесь является физиологическое состояние после сытной еды. Удовольствие от еды сопровождается выделением эндорфинов — «гормонов удовольствия». Они расслабляют человека, уменьшая его способность к сопротивлению.

С другой стороны, кровь приливает к желудку, чтобы обеспечить его работу по перевариванию пищи. Тем самым обедняется кровоснабжение мозга (вот почему возникает сонливость после

плотного обеда, ужина). Человеку становится лень думать, искать контраргументы.

Приманкой служит то, что в таком расслабленном, благодушном состоянии легче согласиться с предлагаемым, нежели спорить.

Этот женский прием относится, безусловно, к скрытому управлению. Однако мы не спешим назвать его манипуляцией. Здесь, как всегда, все зависит от характера цели, преследуемой женой.

Одно дело, если цель — во благо самому мужу, детям, семье в целом. Другое — если это получение личной выгоды за счет ущерба, наносимого им. К примеру, очередное пополнение ее и так богатого гардероба, разорительное для бюджета семьи.

— Знаешь, моя жена любит кошек и собак.

— Тебе повезло! Моя предпочитает норок и соболей.

Манипуляция «Ну сделай что-нибудь такое!»

Молодая жена время от времени просит (а то и требует) от мужа: «Ну сделай что-нибудь такое! Покажи, как ты меня любишь!» (цветов, ласки, подарков уже мало).

Муж: «Ну скажи, чего тебе хочется?»

Жена: «Не знаю, ну придумай что-нибудь!»

Такие просьбы создают у влюбленного непреходящее чувство вины. Малейшая просьба супруги рассматривается как благодеяние и с радостью исполняется.

Мишенью воздействия здесь является влюбленность мужа. Беда в том, что ресурс этот ограничен. И, наслаждаясь своей властью над влюбленным, жена постоянно истощает этот ресурс.

Защита от манипуляций

Если вам доводится быть жертвой каких-то из перечисленных манипуляций, то можете почитать эту книгу тому, кто вами манипулирует. Это мягкий вариант защиты «точки над i» — ведь здесь разъясняется опасность манипуляций для семейных отношений.

Секс как средство манипулирования

Манипуляция «Светские львицы»

Раньше такие манипуляторши назывались «дамами полусвета» или «содержанками». Их отношения с мужчинами — промежуточная стадия между любовью и проституцией. Сексуальные потребности «спонсора» удовлетворяются в обмен на его подарки. Отличие от обычной проституции в том, что здесь присутствует симпатия с одной или обеих сторон, а также определенная длительность отношений. При этом количество и качество секса ставится в зависимость от количества и стоимости подарков.

Мишенью воздействия на спонсора являются его сексуальные потребности. Приманкой — качество секса: наиболее впечатляющ он после дорогого подарка.

Прикрытием манипулятивного характера этих отношений является тезис, что сила любви спонсора проявляется в количестве денег, потраченных на любовницу. Ее же ласки являются ответом любовью на любовь.

Сексуальная зависимость

Тот супруг, сексуальные потребности которого превосходят потребности другого, находится от него в зависимости по части удовлетворения этих потребностей. Это может быть и муж, и жена. Все зависит от природного темперамента, состояния здоровья, возраста, опыта.

Довольно типичной является возрастная закономерность. В первые годы брака чаще более «озабоченной» стороной является муж. Гиперсексуальность молодых мужчин приходится на период, когда молодая жена находится в состоянии беременности, вскармливания и ухода за младенцем.

Недосыпания, усталость, тревога за ребенка не способствуют сексуальным устремлениям женщины в этот период. Инициатором интимной близости является в основном муж. Во власти жены согласиться или отказать. Тем самым молодая женщина приобретает власть над мужем.

Не все жены разумно этой властью пользуются. Некоторые из них манипулятивно распоряжаются в этот момент мужем, как собственностью. Унижения, которым нередко подвергаются мужчины, и неудовлетворенные сексуальные потребности приводят к появлению внебрачных связей, что закладывает основу для распада семьи.

Однако через определенное время положение может измениться. Сексуальные потребности женщины постепенно возрастают, потребности и возможности мужчины — ослабевают. Теперь жена может попасть в зависимость от мужа по части секса. И это может продолжаться довольно долго: как говорят в народе, «в сорок пять баба ягодка опять».

Находятся женщины, которые вместо помощи мужу в сексуальном плане в период его меньшей сексуальной активности используют это обстоятельство для манипулирования:

— Милый, сходи в магазин за продуктами.

— Не мужское это дело!

— Ах, не мужское? А ну тогда быстро раздевайся и в постель, я сейчас приду!

— Что, пошутить нельзя? Где сумка?

Мишенью воздействия является болезненное отношение мужчин к случаям «мужской несостоятельности», боязнь прослыть импотентом. Но иногда намеки жены на «слабость» мужа подталкивают его к тому, чтобы удостовериться в их несправедливости с другими женщинами, что также чревато распадом семьи.

Манипуляция «Фригидная женщина»

В компании друзей жена напропалую кокетничает, флиртует, а придя домой, преспокойно засыпает «зубами к стенке», бормоча: «Дорогой, я сегодня так устала...»

Это нередко встречающаяся семейная игра, которая ведется обычно супругами с большим стажем.

Здесь «фригидность» (то есть сексуальная холодность) — способ уклониться от скуки и однообразия в сексе. Когда все надоедает, хочется прикинуться снежной королевой. На самом деле, как утверждают сексологи и психологи, не бывает от природы холодных женщин, зато есть жены, которые строят из себя недотрог.

Манипуляция «Я такая неприступная»

Эту игру обычно затевают женщины с сильным характером, для которых отношения с мужчиной — вечное поле битвы. Главное для нее — ни в коем случае «не унизить» себя, проявив инициативу по части интима: «Я вся такая холодная, неприступная — добейся меня!»

Таким женщинам хочется, чтобы за ними всю жизнь волочились, завоевывали, брали «крепость» штурмом или измором. На обиженный вопрос мужчины, почему вчера она уклонялась от близости, она отвечает: «Ты этого не очень хотел» или «Ты не был достаточно настойчив».

Опасность этой манипуляции в том, что нельзя одну и ту же крепость всю жизнь брать с неумещающимся азартом.

Манипуляция «Тебе только это и надо»

Вот довольно расхожий вариант: «Все мужчины — скоты, вам только одно и нужно». Или: «У тебя одно на уме, а на меня, на детей и на то, что нет денег, тебе наплевать!»

Цель подобных высказываний — побудить мужчину к активности в подсказываемых женой направлениях. Если же надежды на это уже нет, то скандал здесь — средство избежать секса, который из проявления любви превратился в разменную монету.

Опасность этой манипуляции в том, что она почти всегда порождает сильнейшую контрманипуляцию. Муж принимает игру и считает себя обиженным как мужчина. Тем более что согласиться с такими обвинениями подчас проще, чем что-то менять. А сексуальные потребности можно удовлетворить и на стороне. «Подобрать» такого «сексуально брошенного» мужчину сможет почти любая, кто этого

пожелает. Особенно если он, в отличие от участников следующего диалога, сохранил интерес к женщинам.

Сидят два аксакала. Один спрашивает:

— Ты помнишь, как мы с тобой в молодости за девчонками бегали?

— Как бегали — помню. Но не помню — зачем?

Манипуляция «Импотент»

Ее разыгрывают и мужчины, и женщины. Обычная причина — недовольство сексом, его однообразие.

Партнер, мечтающий о сногшибательном сексе, обвиняет другую сторону в его однообразии. Подтверждает распространенность этой ситуации успех такого «шлягера»: «Ты меня не трожь этой ночью темной... Лучше уж никак вместо “как-нибудь”».

Цель манипуляции состоит в том, чтобы побудить партнера к большей активности. Однако результат чаще бывает обратным. Сексуальная активность — это проявление положительного отношения к партнеру. А чувство вины — эмоция отрицательная. Она убивает желание. Пытаясь «поддразнить» мужчину вопросом, не импотент ли он, женщина порождает то, что сексологи называют мнимой импотенцией: с женой он не может, а с другой — пожалуйста. Как в следующей истории:

Мужчина обращается к врачу:

— Доктор, помогите, у меня с женой ничего не получается...

— Да не волнуйтесь. Вылечим, медицина у нас все может, еще и по девкам, как молодой, пойдете!

— Доктор! По девкам я хоть сейчас. Вы сделайте, чтобы у меня с женой получилось!

Когда манипулятор — мужчина, то свое нежелание секса с женой он и прикрывает той же мнимой импотенцией. Причина же обычно банальна: у него есть любовница, и на двоих у него не хватает сил и/или желания.

Как видим, и эта манипуляция представляет серьезную угрозу для супружества.

Поскольку манипуляция «Импотент» может иметь тяжелые последствия для самого манипулятора, то следует позаботиться и о самозащите. **«Расставить точки над i»:** рассказать супругу о своих желаниях и сексуальных фантазиях.

Манипуляции в романтических отношениях

Эксплуатация чувства любви

У того, кого мы любим, есть власть над нами. Поэтому в отношениях под названием «любовь» далеко не всем удастся удержаться от управления партнером, от манипулирования им. Многих так и тянет увидеть в партнере любовную добычу, а не личность.

Но манипулирование, как мы многократно убеждались ранее, — опасный вид взаимоотношений. Любовь — одна из высших человеческих ценностей, и следует приложить особые усилия по ее сохранению, а значит, и по защите от манипулирования.

Чтобы защищаться от некоей опасности, нужно знать о ней. Чем больше мы знаем, тем успешнее сможем противостоять ей.

Мужчины-манипуляторы

Мужчина-манипулятор видит в женщине объект сексуального завоевания. Для него женщины — это вещи, предметы, «штуки», а не личности. Число побед, которые он одержал, — это мера его мужской значимости (как он ее понимает), а какие личностные потери несут при этом «побежденные», для него несущественно.

Для манипулятора это как спорт: чем больше побед, тем выше его самооценка. Первопричиной такого поведения нередко является комплекс неполноценности, принесенный из детства, юности, или невозможность реализовать себя как личность в других сферах жизни. То есть манипулирование в этом случае — компенсаторный механизм самореализации.

Женщины-манипуляторы

Женщина-манипулятор использует мужчин, чтобы почувствовать себя более привлекательной. Ей нравится ощущать собственное очарование, нравится мужское внимание, нравится дразнить и завлекать мужчин, и не только ради конечного результата. Ей нравится сам процесс очаровывания. Она лишь соблазнительница, при этом крайне манипулятивная женщина получает садистское наслаждение, отвергая мужчину, которого всерьез увлекла.

Не следует думать, что таких женщин немного. Доказательством того, что это не так, служит даже изобретенный пострадавшими от них мужчинами термин «крутить динамо». Это как раз и означает: вызвать у мужчины сильное желание, давать поводы надеяться на близость, принимая от него подарки и пр., — и в итоге оставить его наедине с этим желанием.

Приведем пример такой манипуляции.

Женщина — мужчине:

— Я обещаю поехать с вами на пикник, если вы пообещаете, что не будете приставать с глупостями.

Далее, вероятнее всего, произойдет одно из двух. Если не будет приставать — «не мужчина». Если будет — «нечестный» человек: обещал и обманывает.

Возможны различные защиты от этой манипуляции.

Пассивная: «Я подумаю». По ответной реакции можно будет понять, насколько манипулятивно предложение женщины (может, ее сопротивление — только видимость).

«Расставить точки над i»: «Обещать этого не могу».

Контрманипуляция: «Спасибо, что предупредили. Для меня это было бы тяжелым испытанием» — и отказаться от поездки.

Власть и секс

Мужчины нередко используют имеющуюся у них власть для получения секса. Самое наглядное подтверждение этого — при-

нуждение к интимным контактам женщин, подчиненных по службе. Распространенность этих явлений ни для кого не является секретом.

Женщины, наоборот, используют секс для получения власти над мужчиной. Путь здесь традиционен: соблазнить — женить на себе — подчинить как супруга.

Иногда эти устремления мужчины и женщины совпадают: он ее принуждает, а она считает, что ловит его в свои сети. Дальше получается по-разному: в выигрыше может быть только одна сторона, но могут быть и обе.

При этом никто не афиширует на людях своих истинных целей. То есть налицо все признаки манипуляции, включая скрытость намерений. Но встречаются иногда и случаи, когда одна из сторон не скрывает своих намерений. Об одном из таких случаев хочется рассказать.

Автор проводил деловую игру на выпускном курсе одного из факультетов университета. В теме «Разрешение конфликтов» рассматривалась (в числе других) ситуация, когда начальник домогается близости с подчиненной. Обычно во всех других учебных группах (и студенческих, и более старших) все искали средства защиты от похотливого начальника. Но в этот раз одна из команд-участниц, состоявшая, кстати, из одних девушек, предложила неожиданную альтернативу: «А зачем, собственно, бороться с начальником? Ведь это крест на карьере в ближайшие годы, по крайней мере. Не лучше ли стать его любовницей и сделать карьеру с его помощью?»

Вот так мы неожиданно получили одно из подтверждений большей прагматической устремленности нашей молодежи. Справедливости ради надо отметить, что все эти девушки были не замужем и проблем, возникающих в этом случае у замужних женщин, у них не было бы.

Притягивание отталкиванием

Этот вид манипуляций женщины применяют намного чаще, чем мужчины, реализую его в виде кокетства.

В старых фильмах свидания юноши с девушкой нередко проходили по такой схеме. Поговорив какое-то время, девушка бросалась убежать (нередко игриво при этом крикнув: «Догони!»).

Он, естественно, бежал за ней. Она устремлялась туда, где нет посторонних (парк, рощица), и там ему «попадалась». Ни одного случая, чтоб он ее не догнал, не было. Во всяком случае, во всех многочисленных фильмах, которые автор пересмотрел с той далекой детской поры. А когда ухажер ее ловил, то этот естественный телесный контакт как-то сам собой переходил в поцелуй. Что происходило в этой роще дальше, в тех целомудренных фильмах обычно не показывали — а если показывали, то только с отрицательной героиней. «Положительные» героини при этом возмущались даже поцелую и считали, что уж теперь-то он обязан на ней жениться.

Даже в «производственных фильмах», сделанных по методу социалистического реализма и в рамках социалистической морали, нашло отражение такое мощное оружие женщин для скрытого управления мужчиной, как кокетство: убежать-догнать — это простейшая форма притяжения отталкиванием.

Намек, будоражащий воображение

Вспоминается сценка из какого-то спектакля.

Ухажер, взявши купеческую дочку за руку, говорит:

— Какие у вас ручки белые!

Она, потупив глазки (как бы стесняясь), сдавленным полушепотом:

— У меня все тело такое...

Остается только удостовериться в этом. Программа действий мужчине подсказана.

Вытягивание обязательств

Девушка — парню:

— Ты меня любишь?

— Ну, да...

— Очень?

— Конечно. А у тебя есть сомнения?

— Нет, но мне так приятно это слышать!

Изыщество этой конструкции в том, что если сказать «не люблю», возникает вопрос — зачем тогда встречаешься? Чтобы «поматросить и бросить»? Но это непорядочно. Непорядочным слыть никто не хочет.

Сказав же «а», приходится говорить и «б», то есть отвечать положительно и дальше.

Признание получено. А оно накладывает обязательства: любишь? Докажи!

Подобные вопросы заставляют доказывать то, что нужно манипулятору:

— Ты меня любишь?

— Люблю.

— Правда?

— Ну конечно.

— Правда-правда?

Ответить «нет» некрасиво. А если любишь, то принято для любимого что-то делать. Привлечение внимания к этому и является целью манипулятора.

Представленный диалог имеет манипулятивный характер. Манипулятор вырывает «признание», дающее односторонние преимущества в виде негласных обязательств.

Мишенью воздействия во всех этих манипуляциях являются стереотипы поведения — не принято расстраивать человека, с которым встречаешься. Приманка — желание не ухудшать отношения в сию минуту.

Выманивание комплимента

Например, вопросом «Тебе нравится мое новое платье?». В процессе его демонстрации от мужчины ожидается бурное восхищение. Если

такового не последует, то это — повод для упреков: «Ты совсем на меня не обращаешь внимания!» — «Дорогая, пойдем в магазин, я куплю то, что тебе нравится».

Но на эту, казалось бы, беспроегрышную манипуляцию есть и контрманипуляция. Правда, немного грубоватая.

— Как тебе нравится моя новая шляпа?

— Замечательная! Совсем не видно твоего лица!

Опоздания

Мы уже говорили, что многие представительницы прекрасного пола приходят на свидание с мужчиной обязательно с некоторым опозданием. Цель — показать свою независимость. Ведь стоит прийти на минуту раньше его, как создается впечатление, что именно она его ждет, — а этого допустить нельзя. К тому же ожидание, особенно длительное, является для мужчины тестом, насколько он дорожит свиданием.

Сила женщины — в ее слабости

Как тонко подметил английский государственный деятель, публицист и критик Джон Морли: «Самая сильная в мире вода — женские слезы».

Мужчины с трудом переносят эту пытку, и женщина может несколькими слезинками склонить мужчину к нужному ответу, действию успешнее, чем за недели напряженных усилий.

Подстройка

В нейролингвистическом программировании было установлено: для того чтобы скрыто управлять человеком, вести его за собой, нужно вначале подстроиться к нему. Речь была и о вербальных, и о невербальных средствах. Укажем еще одно средство, которое четко сформулировал французский поэт Поль Валери: «Умная женщина — та, в обществе которой мужчина может держать себя как угодно глупо».

Никаких замечаний, критики! В обществе таких женщин мужчины чувствуют себя комфортно, они стремятся к обществу именно таких женщин и... оказываются их пленниками.

Конкретных реализаций этого принципа не счесть. Укажем для примера лишь одну.

«Послушная овечка»

Девушка буквально смотрит в рот своему кавалеру, демонстрирует крайнюю степень послушания, дает ему во всем руководить собой. Это льстит его мужскому самолюбию — именно такую жену он хотел бы иметь, почувствовать себя в семье настоящим хозяином положения.

К сожалению, после свадьбы послушание, как правило, куда-то исчезает. Снова вспоминается украинская пословица: «Все девчата хороши, откуда злые жинки берутся?»

Сын спрашивает:

— Пап, это правда, что в некоторых странах Востока жених не знает, кто его жена, пока не женится?

— Так это в любой стране, сынок...

«Недотроги»

Многим представителям сильного пола нравятся скромные «недотроги».

И этот образ стараются создать некоторые девицы, как, например, героиня следующей сценки.

К скромно стоящей девушке подходит юноша с горящим взглядом:

— Девушка, я хочу с вами познакомиться!

— Да... но я стесняюсь...

— Ну, девушка, мне очень хочется с вами познакомиться!

— Но я же стесняюсь...

Расстроенный юноша отходит в сторонку. Девушка вслед:

— Ха! Ты так же хотел, как я стеснялась.

О пресловутой «кухне»

В период наиболее романтических отношений, до свадьбы девушка говорит потенциальному жениху:

— Милый, я умею готовить только бутерброды!

Жених рассматривает это как шутивное преувеличение и не обращает внимания на эти слова.

А зря. Став супругой, молодая хозяйка и не думает готовить: «Я ведь тебя предупреждала! И ты с этим соглашался».

Мишенью в этой манипуляции является состояние любовной эйфории жениха. Приманкой — кажущееся преувеличение: яичницу, например, может сделать даже самый последний неумеха.

Ты только спроси!

Ответ может быть давно готов.

Влюбленный юноша говорит девушке:

— Знаешь, я уже неделю хочу что-то у тебя спросить, да все не решаюсь...

— Спрашивай смело, — говорит она, — ответ у меня готов уже месяц назад.

Ну и наконец — под венец. Здесь также не обходится без шуток:

Священник говорит жениху:

— На вопрос: «Согласны ли вы стать мужем?» — надо отвечать: «Согласен», а не «Эх, была не была!»

И вот уже разговор за свадебным столом:

Одна из женщин говорит своей соседке по столу:

— Все-таки у невесты очень усталый вид...

— Еще бы! — отвечает соседка. — Она боролась за это место лет десять!

Горько!

Соблазнение

Традиция отдает женщине пассивную роль. Ей не пристало проявлять инициативу в сближении с мужчиной. Однако женщина слишком умна, чтобы сидеть сложа руки, в ожидании, что мужчина наконец-то обратит на нее свой благосклонный взор. И действуют тонко, как будто оставаясь в рамках традиционной пассивности. Получается, что мужчины чаще выбирают тех женщин, которые вначале выбрали их.

В одном из сюжетов «Декамерона» рассказывается, как одна прелестница заманила к себе приглянувшегося ей молодого человека. Она пожаловалась священнику, что тот постоянно преследует ее взглядом, вводя в искушение. Пастырь, дабы уберечь молодых от греха, провел воспитательную беседу с юношей. После чего тот обратил наконец внимание на девушку. Затем она сказала своему духовнику, что юноша пытался залезть к ней в окно по дереву, ветви которого были рядом с окном. Святой отец по простоте душевной снова взялся за воспитание «заблудшего», невольно снабдив его планом посещения проказницы. Тому ничего не оставалось, кроме как претворить все это в жизнь.

Как невинность соблюсти и капитал приобрести

Женщинам, а тем более молодым девушкам традиция предписывает определенный ритуал «падения крепости». На этот счет есть шутка: если девушка говорит «нет», это значит «может быть». Если она говорит «может быть» — это значит «да». А если она говорит «да» — то она уже не девушка.

Шотландский поэт Роберт Бернс (1759—1796) в стихотворении «Финдлей» остроумно описал видимость сопротивления женщины явившемуся ухажеру:

Кто там стучится в поздний час?
«Конечно я — Финдлей!»
Ступай домой. Все спят уже у нас!
«Не все!» — сказал Финдлей.
Как ты прийти ко мне посмел?
«Посмел!» — сказал Финдлей.

Небось, наделаешь ты дел...
«Могу!» — сказал Финдлей.
Тебе калитку отвори...
«А ну!» — сказал Финдлей.
Ты спать не дашь мне до зари!
«Не дам!» — сказал Финдлей.
Попробуй в дом тебя впустить...
«Впусти» — сказал Финдлей.
Всю ночь ты можешь прогостить.
«Всю ночь!» — сказал Финдлей.
С тобою ночь одну побудь...
«Побудь!» — сказал Финдлей.
Ко мне опять найдешь ты путь.
«Найду!» — сказал Финдлей.
О том, что буду я с тобой...
«Со мной!» — сказал Финдлей.
Молчи до крышки гробовой!
«Идет!» — сказал Финдлей.

Соблюдая ритуал «сопротивления», женщина одновременно получила обещания мужчины быть активным любовником и не компрометировать ее последующими рассказами об этом любовном приключении.

Кстати, опытные соблазнитель обязательно заблаговременно предъявят женщине гарантии того, что о ее грехопадении никто не узнает.

В свете сохранения тайны находится простое объяснение феномена, непонятного для многих мужчин. Если сами они ищут любовниц среди незамужних женщин, то женщины, наоборот, предпочитают любовные связи на стороне с женатыми мужчинами. В этом случае у них наибольшая уверенность, что любовник никому не проболтается...

Глава 11. Родители и дети

Манипулирование детьми в семье

Как правило, родители, манипулируя детьми, не задумываются о последствиях для детей и не представляют, что тем самым обучают детей приемам манипулирования.

Самоутверждение родителей через успехи ребенка

Заметив у ребенка некоторые способности, многие родители прикладывают титанические усилия, чтобы прославить свое дитя. Среди них немало тех, кто хотел бы удовлетворить при этом свое родительское тщеславие. Обычно это родители, недовольные собственными весьма скромными достижениями или вообще не имеющие таковых.

При этом часто ссылаются на тот факт, что отец великого Моцарта якобы привязывал его, трехлетнего малыша, к стулу перед клавесином, чтоб тот не вздумал сбежать от многочасовых упражнений. Однако второго Моцарта с тех пор так и не появилось, зато жертвам занятия ненавистными гаммами несть числа.

В данном случае управление ребенком является по большей части манипулятивным, поскольку родитель (не желая себе в этом признаться) преследует в значительной степени свое желание прославиться вместе с ребенком. Мишенью воздействия на ребенка является его полная зависимость от родителей, неспособность пока еще постоять за себя. Приманкой — поощрение ребенка за успехи и настойчивое культивирование в нем честолюбия. Возможно, именно это развитое в детстве непомерное честолюбие и делает многих из этих людей несчастными — когда стать первыми в этой, а затем и в последующей деятельности (по окончании спортивной карьеры) не удастся.

В аллегорической форме (мама создает ребенку тот образ, который ей желателен) ситуация полного подчинения отражена в следующей юмореске.

Мать с маленькой дочерью на приеме у педиатра:

— Доктор, почему у моей дочери глаза навывкате и рот до ушей?

— А вы косички послабее заплетать не пробовали?

Решение психологических проблем родителя за счет ребенка

«Родитель-властелин»

Властолюбивый родитель, не реализовавший потребность властвовать в отношениях с равными себе (на работе, в семье), тешится своей властью над ребенком, без конца наказывая его и понукая.

«Несчастливая женщина»

Мать регулярно дает ребенку понять, что именно из-за него она не устроила личную жизнь: «Я бы не раз могла выйти замуж, но боялась, что отчим будет плохо к тебе относиться» или «Кому я нужна с ребенком, вон сколько свободных женщин». Видя в ребенке причину своих бед, мать вызывает у него постоянное чувство вины. Это, как и в предыдущем случае, травмирует неокрепшую детскую психику.

«Непогрешимый родитель»

Некоторые родители стремятся создать собственный образ «сверх-родителя» — человека, который никогда не ошибается, который всегда прав.

В чем манипулятивность в этой родительской позиции? Авторитет непогрешимости, хотя и льстит самолюбию его носителя, вызывает при этом чувство беспомощности у ребенка, препятствует становлению его как личности. То есть родитель получает положительные эмоции, вызывая отрицательные у ребенка. Односторонний характер преимуществ, получаемых родителем, очевиден. В результате, как и в случае родителя-властелина, ребенок или будет бороться за себя, или покорится, или сделает вид, что покорился. В первом случае мы получаем постоянный конфликт, во втором —

безынициативного в будущем человека, в третьем — он, будучи покорным в семье, будет компенсировать это агрессивностью за ее пределами (как тут не вспомнить поговорку «в тихом омуте черти водятся» или удивление окружающих — «из благополучной семьи — и в преступники»).

Следует помнить, что манипулятивный характер воздействия со временем раскрывается. Подросток видит, что с отцом — домашним тираном на работе никто не считается. Мать, винящая ребенка в своей «загубленной жизни», на самом деле обладает таким характером, что ее и без ребенка никто не возьмет замуж. А «непогрешимый родитель» ошибается не меньше, чем любой другой.

Поскольку какое-то время ребенок был жертвой этих манипуляций, он начинает понимать, что ими можно достигать (хотя бы в краткосрочном плане) своих целей.

Нагнетание страха

Бабушка внуку: «Не делай этого! А то Баба-Яга заберет!» Манипулятивность такого приема подтверждается, во-первых, односторонним выигрышем взрослого: облегчается управление ребенком — не надо мучить себя мыслями, как убедить его, тратить время на убеждение. С другой стороны, запугивание, безусловно, вредно для ребенка. Пока он верит, это вызывает у него всевозможные фобии (страхи) — темноты, например. Могут сниться страшные сны и т. п. Когда же он поймет манипулятивный характер подобных приемов, то сам возьмет их на вооружение. Угрозы ребенка, подростка: «Брошу школу», «Убегу из дома» — это плата старшим той же монетой.

Мальчика воспитывала бабушка. Поэтому он уже в 7 лет научился вязать спицами, качаться в кресле-качалке и за 30 минут, кряхтя, засовывать нитку в иголку.

Торговля любовью

«Я не люблю тебя такого(ую)», «Я не буду любить тебя, если ты не будешь слушаться» — детям нередко приходится слышать такое от родителей!

Манипулятивность этого приема очевидна, ведь выгоду от скрытого управления получает только родитель — он облегчает себе управление ребенком. Но такие слова весьма болезненны для детей, ведь родительская любовь им необходима, а угроза потерять эту любовь вызывает внутренний разлад. Это негативное переживание впоследствии преобразуется в своеобразную «мечь» родителям в виде ответной манипуляции «Вы меня не любите», речь о которой пойдет в следующем разделе.

Откуп

Обеспеченные родители из числа тех, кто занят собой или своим делом, не имея времени на ребенка, задаривают его дорогими игрушками, модной одеждой, щедры на карманные расходы.

Манипулятивный характер этих действий определяется тем, что родители получают односторонние преимущества — не желая тратить время на ребенка, создают видимость любви к нему. Ребенок же лишен самого необходимого — внимания родителей, их любви и ласки.

Возможно и другое проявление этой крайности: увлеченные своими делами (работой, личными отношениями и т. д.) родители могут просто не замечать своих детей.

Вечные дети

Родители могут заставить своих взрослых детей чувствовать себя встревоженными маленькими мальчиками и девочками. Многие из нас слишком хорошо знают свои реакции на мамино многозначительное молчание по телефону, или нахмуренные брови отца, или неодобрительный взгляд тещи или свекрови.

Власть упоительна, и так хочется еще испытать из этого пьянящего источника!

Домашний мудрец

Член семьи (обычно это старший по возрасту) постоянно поучает остальных по любому поводу. При каждой неудаче кого-либо из них делает замечание: «Надо было поступать не так...» Когда же

к нему обращаются за советом, отвечает: «А! Что вам говорить, вы все равно по-своему сделаете!»

Эта манипуляция имеет целью достижение психологического комфорта, обеспечиваемого давно оседланной позицией Родителя и психологической пристройкой сверху к членам семьи.

Так пожилые родители, тещи, свекрови и прочие продляют власть, которую они имели над малолетними детьми.

Последствия манипулирования детьми

Вред, причиняемый детям — жертвам манипуляций будет двояким. С одной стороны, как уже отмечалось, дети — способные ученики и на лету схватывают приемы манипулирования. Таким образом, родители-манипуляторы вырашивают новых манипуляторов.

С другой стороны, крепко засевшее чувство вины (а именно оно чаще всего является мишенью воздействия на жертву) сделает из послушного ребенка человека нерешительного, желающего всем угодить. Маска послушания также, по существу, манипулятивна, поскольку при этом послушный человек снимает с себя всякую ответственность за принимаемые решения. Он просто не принимает никаких решений.

Эдипов комплекс

Считают, что открыть эдипов комплекс Фрейд «помогла» его собственная непреодоленная зависимость от матери. В детстве Фрейд был любимчиком матери и позже, уже будучи сам отцом большого семейства, не мог избавиться от ее опеки.

Материнскую любовь часто называют жертвенной. И это действительно так. Но жертвенность должна проявляться до конца, чтобы мать, вырастив сына, позволила ему отделиться, стать самостоятельным. Многие женщины оказываются на это неспособны. Отец в таких семьях, если он есть, обычно пассивный, безвольный, а главное — равнодушный к ребенку. В результате сын фиксируется на ранней привязанности к матери, что часто мешает ему создать и сохранить свою семью. Основные недостатки «маменькиного сынка»: он желает только получать, видит в жене защитницу, а сам стремится занять место ребенка, а не мужа; ему не хватает отцовских качеств — самостоятельности, умения быть хозяином жизни.

Дети-манипуляторы

Плач и крик

На остановке автобуса при скоплении народа ребенок на руках у мамы надрыдается в крике, требуя шоколадку. Мать пытается его успокоить. Но он, видя, что она стесняется внимания окружающих, припускается голосить еще громче.

Слезы и вопли являются средствами воздействия на родителей не только в грудном возрасте.

Манипуляция «Мнимый больной»

Это довольно распространенная манипуляция со стороны детей. Они рано подмечают, насколько взрослые обеспокоены их здоровьем.

Юный манипулятор демонстрирует, что «плохо себя чувствует»: едва волочит ноги, готов пролежать целый день в постели, только бы не исполнять свои обязанности (не идти в детский сад, в школу) или стимулировать родителей к приобретению дорогой игрушки или лакомства.

Мишень воздействия — беспокойство за здоровье ребенка, приманка — возможность облегчить его состояние, проявив повышенное внимание и заботу о нем.

Манипуляция «Диктатор»

Юное создание управляет взрослыми с помощью надутых губ, упрямства, непослушания, иногда — истерик. Взрослые предпочитают не связываться с таким, уступают, чтобы не испортить себе настроение. Последнее и служит мишенью воздействия на взрослых.

Манипуляция «Сравнение»

Вот стандартный «джентльменский» набор юных манипуляторов:

- ☐ Ничьи родители не требуют быть дома в 9 часов, только вы!
- ☐ Все девчонки уже носят туфли на высоком каблуке, только меня за детсадовку держат...
- ☐ Брату все новое покупаете, а мне только донашивать...
- ☐ Других не заставляют мыть руки каждые 5 минут...
- ☐ У всех ребят уже есть компьютер, только мы самые бедные...
- ☐ У соседа уже мотоцикл, а вы только и знаете, что обещать... и т. д., и т. п.

Все сравнения подбираются так, чтобы родители почувствовали себя плохими: чересчур требовательными, или жадными, или необязательными. Именно чувство вины является мишенью воздействия. Приманкой — сравнение с другими родителями. Фоновый фактор — желание родителей быть «не хуже других».

Манипуляция «Угроза»

Вот ее проявления:

- ☐ Брошу школу!
- ☐ Убегу из дома! и т. д.

В первом случае мишенью воздействия манипулятора является желание родителей, чтобы ребенок получил образование. Во втором — чувство ответственности за него. Угрозы используют в расчете на то, что родители будут более покладисты в выполнении каких-то требований дитяти.

Манипуляция «Вы меня не любите»

Этими словами юные манипуляторы ставят родителей в положение Дитя, заставляя их оправдываться и демонстрировать свою любовь послаблениями или подарками. Манипуляциям подобного рода дети, вероятнее всего, научились у самих родителей, когда те манипулировали маленьким ребенком, говоря «я не люблю тебя такого», «ты не заслужил моей любви» и т. п.

Манипуляция «Брата ты любишь больше»

Эта манипуляция является видоизменением предыдущей. Вот одно из конкретных ее проявлений:

К автору обратилась за консультацией преуспевающая бизнесвумен. По ее словам, у нее «страшный конфликт» с младшим сыном. Ранее двум старшим сыновьям она на их 18-летие купила престижные иномарки. Но после кризиса 17 августа 1998 года дела ее фирмы пошатнулись, и она уже не в состоянии сделать подобный подарок младшему. Тот же настойчиво требует «положенного», обвиняя мать в том, что та его не любит. Мать считала себя виноватой и настойчиво допытывалась у автора, как ей быть...

Манипуляция «Почему сестре можно?»

А вот другой сюжет на ту же тему, где приманкой служит поведение сестры:

— Мама, почему, когда приходит время делать уборку, сестра всегда садится за уроки? Она могла бы сделать их раньше и помочь мне...

Юная манипуляторша намекает на то, что у матери есть любимчики. Чувство вины матери — мишень воздействия на нее.

Манипуляция «Провокатор»

Дочь старается вызвать спор и даже ссору между родителями. Когда это в очередной раз не удается, не выдерживает:

— У всех родители как родители, ссорятся как нормальные люди... Эти же смотрят друг другу в рот!

Казалось бы, радуйся, что в семье нет не то что скандалов, а даже и легких ссор. Но потенциальной манипуляторше нужна слабость «предков», чтобы, играя на противоречиях, добиваться каких-то своих целей. И пример «более удачливых» подруг толкает ее на провокацию.

Отец похудел на 17 кг. Дочь, зная о скептическом отношении матери к столь значительному сбрасыванию веса и в надежде на неудачный ответ матери, говорит матери в шутку (при отце):

— Брось его, такого тощего.

Муж смотрит на жену, ожидая, что она скажет. Умная жена на такие темы шутить не рискует:

— А мне он такой нравится еще больше!

— Ты же сама говорила, что тебе это не нравится!

— Я боялась, что это вредно для здоровья. Теперь вижу, что ошибалась. Смотри, у папы глаза теперь блестят, как у юноши!

Дочь покидает поле боя. Фактически на ее попытку манипуляции мать ответила защитой типа «точки над i», чем обезоружила ее.

По сравнению с семьей подруги эта семья — крепкий орешек! В частности — и для манипуляторов.

Манипуляция «Ласковый теленок»

Дочь обнимает мать и ласково говорит ей:

— Мамочка, миленькая, родненькая, я так тебя люблю! И я ведь у тебя любимая дочка, верно?

— Конечно, ты у меня самая любимая.

— Мамочка, я ведь так хорошо себя веду, стараюсь тебя не расстраивать. А тебе приятно видеть, когда я одета не хуже других?

— Конечно, приятно.

— Мамочка, мое платье совсем вышло из моды, скоро девчонки будут на меня пальцем показывать.

— Ну уж...

— Давай купим мне новое платье.

— Что ж, надо так надо...

И растроганная ласковым обращением, мать из последних денег выкраивает на обновку необходимую сумму.

Мишенью воздействия здесь является желание, чтобы дочка выглядела не хуже других. Приманкой — ласковое обращение и как результат — возникшая аттракция.

Манипуляция «Непонятливая ученица»

Девочка просит маму (или бабушку) показать, как делать домашнее задание, полученное на уроке труда. Ребенку объясняют, но через несколько минут она снова и снова переспрашивает. Наконец «консультант» не выдерживает и выполняет задание. Девочка внутренне торжествует: пятерка обеспечена, а трудов — никаких.

Почти все родители прошли через это. Те, кто не поддался на такую манипуляцию «с первого предъявления», постепенно попадают под ее действие. Ведь ребенок не может конкурировать по качеству исполнения со взрослыми, и в результате манипуляторы получают пятерки, а честные дети — более низкие оценки.

Увидев слезы ребенка, поговорив с другими родителями, и эти мамы с бабушками включаются в изготовление домашних поделок вместо их любимых чад.

Манипуляция «А слабо тебе...»

Сын — отцу:

— У тебя по математике что было в школе?

— Пятерка.

— Ну да!

— Да, учительница меня всегда хвалила.

— Но, наверное, сейчас у тебя мозги уже не те...

— С чего это ты взял?

— Думаю, что обычную школьную задачку не решишь.

— Это как сказать!

— А вот смотри, — показывает задачку из тех, что задали на дом. Отец видит, что подобные задачи у них были.

— Давай посмотрю.

И (из любопытства) углубляется в условие. После этого отказаться от нее уже стыдно, приходится решать. С чувством удовлетворения отдает листок с решением. Сын:

— Случайно!

— Да ты что! Я же сказал, что щелкал их в школе, как орешки!

— А вот эту сможешь? (отдает вторую задачу)

Отцу опять неудобно отступить, решает и эту задачу.

Здесь юный манипулятор сделал мишенью воздействия чувство самоуважения отца, нежелание выглядеть «слабаком» по части «умственных» испытаний.

Как манипулятор сообщает неприятности

Представьте, что студентка прислала родителям письмо следующего содержания:

«Дорогие мамочка и папочка!

Прежде чем продолжить чтение письма, сядьте, пожалуйста. Сели? Тогда продолжаю.

У нас случился пожар. Выпрыгивая из окна, я получила перелом черепа. Он уже почти зажил. Я провела в больнице 2 недели и сейчас вижу почти нормально, а головные боли возникают всего лишь раз в сутки.

К счастью, меня взял жить к себе один молодой человек. Вообще-то он живет в подвале, но довольно миленьком.

Мы собираемся пожениться. Конечно, до того, как станет заметна моя беременность. Думаю, вы будете рады взять ребенка на воспитание, ведь вы мечтали стать дедушкой и бабушкой.

Причина задержки нашей свадьбы в том, что он подхватил какую-то инфекцию, я от него заразилась, и мы вынуждены лечь в вендиспансер.

Я знаю, что вы примете моего избранника в нашу семью с радостью. Хотя он и не получил никакого образования, но очень честолобив.

Думаю, вам будет интересно узнать его поближе, ведь он другой расы и вероисповедания.

Теперь, когда вы прочли все это, могу сказать, что это все вранье. Единственная беда — я получила двойки на экзаменах по философии и иностранному языку. И хотела бы, чтобы вы восприняли эту беду объективно. Обнимаю. Целую. Ваша любящая и в остальном безгрешная дочь Мария».

Жестокий манипулятивный ход! Естественно, родители теперь уже не станут ругать за двойки (все познается в сравнении!) и простят за них дочь — если доживут до конца письма. Такие «подарочки» могут довести до инфаркта любящих свое чадо родителей.

Мишень воздействия — желание благополучия своей дочери. Фоновые факторы — переживания, драматизм ситуации, созданный содержанием письма, боязнь родителей за свою дочь, находящуюся вдалеке от дома. Приманка — сравнение с прочими опасностями: из многих зол выбирают меньшее.

Манипуляция «Посоветуйте, куда поступить»

Сын (или дочь) обращается к родителям с просьбой посоветовать, куда после школы поступить учиться. Как правило, родители живо включаются в это обсуждение и дают совет. И невдомек им, что они стали жертвой манипуляции, цель которой — перекладывание на них ответственности за принятое решение.

Если их чадо не смогло пройти по конкурсу на бесплатное обучение, виноваты оказываются родители, которые «дали плохой совет». Чувствуя свою вину, те принимают на себя обязательство оплачивать его обучение на платном отделении.

Став студентом и встретившись с первыми трудностями в обучении, ребенок вновь обвиняет родителей — он поступил согласно их совету, и вот что из этого вышло. Вместо того, чтобы постараться преодолеть их, он сообщает родителям, что поступил так, как они хотели, но вот что из этого выходит.

Считая себя виноватыми, те нередко пытаются уговорить преподавателей проявить снисхождение к их чаду.

Частота подобных обращений к преподавателям говорит о распространенности подобной манипуляции.

Манипуляция «Выходить ли за него замуж?»

Если дочь обращается к родителям за подобным советом, то это, как правило, манипуляция, сходная с описанной выше, поскольку таким же образом позволяет свалить на родителей вину за неудачу — в данном случае в семейной жизни. Кроме чувства вины, родителям светят и конкретные обязательства по помощи их дочери.

Пассивная защита: «Только ты сам можешь разобраться в себе», «Тебе жить, тебе и решать. Только ты можешь оценить свою готовность к этому шагу».

Защита «Расставим точки над i»: «Я могу высказать свои соображения. Можешь также посоветоваться и с ..., и с ... Но решение — целиком за тобой» (далее, как при пассивной защите).

Манипуляция «Помогайте же»

У русских есть поговорка: «Какая же ты мать, если своего ребенка до пенсии не докормила». Центр «Геронтолог» провел опрос. Только десятая часть пенсионеров считают, что их дети — «взрослые люди и должны сами решать свои проблемы». Больше половины убеждены, что «родительская обязанность — помогать детям всем, чем можно, и при любых обстоятельствах». В том числе — заботиться о внуках.

Манипуляции типа «Вы меня не любите» могут разыгрываться и уже взрослыми детьми под лозунгом: «Родители должны помогать детям до пенсии». Не уточняется даже до чьей пенсии — родителей или детей.

Старушка около остановки торгует нехитрым товаром. Спрашиваю:

— Бабушка, вам что, пенсии не хватает?

— Да нет, хватает. Это я для внука... Очень он компьютер просит...

Дети манипулируют взрослыми

О том, что дети являются талантливыми учениками по части манипулирования, повествует в аллегорической форме еще один современный вариант всем известной басни «Ворона и Лисица»:

Вороне как-то Бог послал еще один кусочек сыра. Она позавтракать совсем уж было собралась, когда на поляну вышла Лиса, а за ней — пять хорошеньких лисят.

— Вот, дети, — обратилась к ним Лиса, — это — та самая тетя, о которой я вам столько рассказывала.

Лисята благоговейно рассматривали Ворону.

— Какой мудрый у нее взгляд, — заметил Лисенок постарше.

— И гордый профиль, — добавил второй, когда Ворона попыталась отвернуться.

— Фея, — тихо произнесла огненно-рыжая Лисичка.

Ворона делала вид, что не понимает, о ком идет речь. Лисята не отводили от нее восхищенных глаз.

— Не такая уж она и красивая, — вдруг сказала самая маленькая Лисичка.

— Нельзя судить по внешности! — укорили ее сестры. — Внутренняя красота важнее.

— Вспомни, сколько она для нас сделала, — добавил старший Лисенок.

— Разве ты не чувствуешь, как много в тете скрыто доброты? И благородства?

Если бы вороны краснели, эта полыхала бы, как Жар-птица.

— Дети, — прошептала она. В горле стоял ком. Ворона сглотнула и повторила громче: — Дорогие мои...

Дети манипулируют друг другом

Девочки (одной около 4 лет, а второй — 6–7 лет) играют. Во время небольшой паузы в игре старшая вдруг машет рукой: «До свидания» — и делает вид, что уходит. Младшая встревожилась и начинает плакать. Старшая возвращается: «Не бойся, я не уйду» — и с удовольствием в голосе успокаивает младшую. Игра продолжается... [14]

Старшая девочка утвердилась в позиции превосходства.

Глава 12. Учителя и ученики

Учителя манипулируют учениками

Школа, как социальный институт, несет в себе элемент насилия учителя над учениками. Исследование, проведенное Госкомитетом по делам молодежи, дало такие результаты: 38% школьников испытывают в школе то или иное насилие. В том числе 16% — физическое (то есть детей бьют) и 22% — психологическое.

Почти треть подростков, бросивших школу, сделали это из-за насилия со стороны педагогов или соучеников.

Психологическое насилие осуществляется, в частности, посредством манипулирования. Приведем некоторые типичные манипуляции учителей.

Манипуляция «Отвечать пойдет...»

Многоточие в заголовке означает паузу, которую так любят делать многие учителя перед тем, как назвать фамилию.

Все мы помним страх, что вызовут тебя: сердце колотится, сжимаешься, прячешься за спину сидящего впереди... За шесть уроков ученики испытывают этот стресс ежедневно в среднем 15 раз. И так 5–6 дней в неделю, и так весь учебный год. Ущерб для здоровья от подобных регулярных стрессов очевиден — и не стоит удивляться, почему у нас практически нет здоровых выпускников школы.

Манипуляция «Доноскики»

Некоторые учителя (и воспитатели детских дошкольных учреждений) приучают детей докладывать, кто нарушает установленные правила (сквернословит, хулиганит, курит и т. п.). Ябед поощряют.

Мишенью воздействия является желание ребенка получить похвалу и поддержку старшего. Приманкой — поощрения и «особое отношение». Изнанкой этой манипуляции является, во-первых, ненависть, которой платят дети «ябедам». Во-вторых, вырабатывается привычка к доносительству, которое в нашей культуре осуждается.

Манипуляция «Любимчики»

Учителю спокойнее, когда среди учеников есть «свои», которых он «подкупил» тем, что более благожелательно оценивает их ответы и письменные работы.

Мишень воздействия и приманка здесь точно такие же, как и в предыдущей манипуляции. Пагубность наличия любимчиков в том, что остальные дети (а их большинство) страдают от несправедливого отношения к ним. Из любимчиков же вырастают подхалимы, еще в детстве вкусившие блага от расположения лиц, обладающих некой властью.

Манипуляция «Оставляю после уроков весь класс!»

Обычно такая угроза делается, чтобы обратить на нарушителей недовольство всего класса в надежде повлиять таким образом на виновников.

Тем самым учитель перекладывает ответственность за поддержание порядка на учащихся. Но это обязанность учителя, и только его. Расписываясь в своей неспособности призвать к порядку нарушителей, учитель одновременно теряет часть своего авторитета.

Мишенью воздействия здесь является желание детей идти домой, а приманкой — беззащитность учеников перед властью учителя.

Манипуляция «Снижение оценки»

Строго говоря, учитель не имеет права снижать оценку по своему предмету за плохое поведение ученика. Есть специальные отметки за поведение, можно писать замечания в дневнике, вызывать родителей и т. д.

Мишень воздействия здесь — желание ученика иметь ту оценку, которую он заслужил. Приманка — фактическая невозможность опротестовать оценку, ведь разбор этого инцидента выставит ученика в еще худшем свете — вскроются его «подвиги». Попытки изменить ситуацию обречены на провал в силу корпоративной солидарности учителей. И классный руководитель, и завуч, и директор сами натерпелись от возмутителей спокойствия, поэтому

определенно станут на сторону учителя. Практика подтверждает это: в случаях серьезного конфликта с учителем родители, как правило, вынуждены перевести ребенка в другую школу.

Именно поэтому протест пострадавших от этой манипуляции не идет дальше возмущения в разговоре с самим учителем.

Манипуляция «Ты у нас самый умный»

Так реагируют некоторые учителя на трудные для них вопросы ученика. Это один из вариантов ответа, когда учитель на самом деле не знает, как ответить.

Манипуляция «Добрый учитель»

Учитель нетребователен, легко ставит незаслуженно хорошие оценки. Он «купается в любви», поскольку это устраивает учеников и их родителей (пока), а также и администрацию школы. Жертвами этой манипуляции ученики почувствуют себя, когда им придется сдавать предмет при поступлении в вуз.

Манипуляция «Любимый учитель»

Учительница говорит ученику, у которого оценка за четверть колеблется между желанной и нежеланной:

— Должны ли младшие помогать старшим?

— Да.

— У меня сегодня тяжелый портфель с тетрадками. Ты сможешь донести его до моего дома?

Отказаться — значит получить нежелательную оценку. Скрепя сердце, ученик идет с учительницей до ее подъезда.

Учительница обращается с подобной просьбой к ученикам систематически. В учительской же своим коллегам-учителям и руководству она преподносит это как любовь учеников к ней.

Мишенью воздействия является потребность учеников в сохранении хороших отношений с учителями, приманкой — возможность

получить лучшую оценку, фоновым фактором — зависимость от учителей, побуждением к действию — прямое обращение учителя к ученику.

Манипуляция «А кто родители?»

При наборе детей в престижные классы (школы) встречаются случаи «конкурса» родителей: стараются взять тех детей, чьи родители имеют возможность что-то сделать для школы. Раньше это связывалось с дефицитом товаров. Работники торговли имели большее преимущество перед остальными. Определенную роль играет материальное положение родителей и их возможность регулярно «благодарить» учителя. На непонятливых родителей воздействуют придирками к ученику. Информация подобного рода довольно быстро распространяется в коллективе, и ученики «помогают» родителям осознать необходимость подарков, а также их стоимость. Подобное «воспитание» уродует детей: вместе с впечатлениями детства укореняется мысль о неизбежности коррупции в нашем обществе.

Манипуляция «Самоутверждение»

Власть над учениками для некоторых учителей является самоцелью. Они испытывают наслаждение от понукания детьми, реализуя с их помощью свою потребность над кем-то властвовать.

Характерные признаки таких учителей: директивный стиль управления учениками с помощью отрывистых команд: «Встал!», «Сел!», «Пошел к доске!», «Открыли дневники!» и т. д. Дети боятся таких учителей, как огня.

Насмешки над учениками

Дети — и подростки, и старшеклассники — едва ли не больше всего на свете боятся быть осмеянными классом. Вызвать смех учеников легко, ведь потребность смеяться у них огромна (она значительно превышает соответствующую потребность взрослых). И потому мало-мальски остроумный, находчивый учитель может легко организовать высмеивание кого-то из учеников.

Таких учителей побаиваются. Если насмешки используются учителем для давления на учеников, а тем более — для унижения кого-либо из них, то это манипуляция.

Манипуляция «Идем в кино»

Вспоминаю случай из своего школьного детства. Однажды во втором классе учительница объявила, что завтра мы бесплатно идем в кино. Жили мы все бедно, и «бесплатное кино» вызвало огромную радость. В школу пришли даже те, кто был освобожден от занятий по болезни.

Радостной ватагой отправились мы от ворот школы. Но пришли не в кинотеатр, а... к кабинету зубного врача.

Это произошло более 50 лет назад. Но потрясение, тогда испытанное, помнится и поныне. Мы очень любили свою первую учительницу Анну Михайловну. Я вспоминаю ее с благодарностью и сейчас. И пытаюсь оправдать ее. Да, многие боялись зубной боли, «не дошли» бы до страшного кабинета, если бы знали, куда их поведут. И распоряжение администрации провести всех детей через кабинет стоматолога было бы не выполнено.

Именно психологический ущерб детям от этой акции и служит признаком ее манипулятивности. Выигрыш учительницы был в простоте организации «мероприятия». Это избавляло от повторного похода с уклонившимися, от воздействия на родителей и т. п., проигрыш — «только» моральный. Цель у учительницы была благая: зубы лечить надо своевременно. Но шок от обмана на долгие годы засел занозой в ранимой детской душе.

Ученики манипулируют учителями

Семейный опыт манипулирования дети дополняют и развивают в школе. Перечислим наиболее часто используемые учениками манипуляции. Начнем со срыва ненавистных уроков, в частности контрольных работ. Здесь широкая палитра способов, от классических до новомодных — ложных сообщений о заложенной бомбе.

Манипуляция «Птица в классе»

Кто-то из учеников приносит в класс птицу. Заставить учеников сидеть тихо и слушать учителя при этом невозможно. Поймать птицу нелегко, да ребята в этом и не заинтересованы.

Мишенью манипулятивного воздействия является беспомощность учителя в данной нештатной ситуации. Приманкой — детская эмоциональная реакция на живность.

Пассивная защита от этой манипуляции невозможна. **Активная защита** может состоять в следующем: надо поставить дело так, чтобы ученики сами пострадали, если будут реагировать на птицу. Например, учитель говорит:

— Объявление! Поскольку птица мешает нам говорить, то будем писать... контрольную работу. Я сейчас схожу в учительскую за вариантами. Если птица к этому времени останется в классе — будем писать. Если улетит — двинемся дальше по программе.

Когда он вернется, птицы в классе не будет.

Фактически это **контрманипуляция**. Учитель принял игру и продолжил ее в невыгодном для манипуляторов направлении.

Манипуляция «Мыши!»

В класс приносят мышь. Визг, который поднимают девчонки, боящиеся мышей, не заглушить никакому учительскому голосу. Пока учитель догадается открыть дверь и организовать изгнание мыши за пределы класса, пройдет пол-урока.

Мишень воздействия — прежняя, и приманкой является бурная реакция тех, кто боится мышей.

Манипуляция «Довести учителя»

Кто-то из учеников (или их группа) создает звуки, мешающие вести урок. Например, катает ногой по полу граненый карандаш или издает мычание. Обнаружить источник звука трудно, шум нервирует учителя, и он в конце концов срывается.

Манипуляция эта применяется только против учителей, не обладающих выдержкой, поскольку именно вспыльчивость и является мишенью воздействия.

Манипуляция «Вызывающее поведение»

Цель этой манипуляции — нестандартной выходкой обратить на себя внимание класса, поднять свой статус среди сверстников.

Учитель, поздоровавшись с классом, замечает, что один из учеников на задней парте разлегся на сиденье. Делает замечание, никакой реакции. Класс замер — что предпримет учитель?

Неопытный педагог будет нервничать, конфликтовать с нарушителем. Тем самым цель того будет достигнута. Мишенью воздействия в этой манипуляции является предполагаемая слабость учителя, расчет на то, что он не найдет выхода из создавшейся ситуации. Приманкой — обязанность учителя поддерживать дисциплину в классе.

Однако для этой манипуляции есть и контрманипуляция. Например, такая. Учитель обращается к этому нарушителю:

— Тебе, наверное, неудобно лежать на парте, тесно. Может, хочешь лечь вот здесь, перед доской?

— А что, это идея.

Под смех класса выходит и ложится около доски, довольный всеобщим вниманием. Но тут учитель задал вопрос, заинтересовавший всех. Отвечая на него, учитель стал так интересно рассказывать, что класс отвлекся от лежащего у доски. Посыпались вопросы, разгорелась дискуссия. Об «оригинале», возлежащем на полу, все окончательно забыли.

Почувствовав глупое положение, в котором он оказался, «оригинал» попросил разрешения сесть. И больше от него никаких выходок на уроках этого учителя никогда не было.

Учитель принял игру, предложенную учеником, и довел ее до абсурда. Мишенью контрманипуляции явилась любознательность

учеников. Приманкой — интересный рассказ, которым учитель привлек к себе внимание класса, а следовательно, и его симпатию. Это послужило фоновым фактором. Но ведь именно внимания, симпатии класса и добивался нарушитель дисциплины. Учитель стал более интересен, вызвал большую аттракцию у учеников, чем незадачливый нарушитель, после чего положение последнего стало просто смешным. Ученик получил хороший урок. И не только он: впредь другие желающие поманипулировать учителем не рискнут пойти на это.

Манипуляция «Толстокожий»

Некий ученик не хочет сидеть на уроках одной из учительниц. Но просто пропускать ее уроки — вызовут родителей. Тогда он решает использовать невосдержанность учительницы на язык: когда она выведена из себя, может и обозвать.

Ученик с начала урока начинает «доводить» ее. Она делает ему одно замечание, другое, третье. Поскольку до него «не доходит», она начинает давать ему нелестные эпитеты, а поскольку он «толстокожий» и не реагирует, то по закону эскалации конфликтогенов (см. книгу автора «Конфликты в нашей жизни и их разрешение», гл. 2) доходит и до оскорблений. Тут манипулятор поднимается: «Я не намерен терпеть оскорбления» — и покидает класс, точно зная, что учительница не будет на него жаловаться. Можно пропустить и еще несколько ее уроков. Поднимать шум ей не с руки — всплывет то, что она оскорбляет учеников.

Мишень воздействия — слабость учительницы, проявляющаяся в ее несдержанности. Приманка — впечатление «толстокожести», созданное нарушителем дисциплины.

Трансактный анализ показывает: потеряв контроль над собой, учитель перешел из позиции Родитель (учит) в позицию Дитя (преобладание чувств).

Манипуляция «Расскажите!»

Ученики ловко используют любую особенность учителя, его сильные и слабые стороны, его интересы, политические и иные симпатии

и антипатии для того, чтобы отвлечь его от проверки на уроке знаний и домашних заданий.

Учительница (большой любитель поболтать на разные темы) заикается о гипнотизерах. Весь класс мгновенно подхватывает ее инициативу отойти от темы и начинает задавать массу нелепых вопросов:

— А можно ли человека против его воли загипнотизировать?

— Можно, но не каждого, разные люди гипнабельны по-разному. Это еще и от гипнотизера зависит. Вот вы не замечали, что я сама могу гипнотизировать?

— ДА! (дружно тянет класс, поддерживая тему).

— Не обращали ли вы внимания, что когда я говорю... (делает паузу, подбирая слово).

Голос с задней парты:

— Все засыпают.

Манипуляция «Мнимый больной»

Совсем примитивная и потому наиболее часто разыгрываемая манипуляция, имеющая целью уход с урока, — притвориться больным. «Болит живот (голова)» — привычные жалобы, имеющие причиной обычную лень.

Мишенью воздействия здесь является чувство милосердия, которое взрослые должны проявлять (и проявляют) к детям. Приманкой — невозможность в условиях школы проверить обоснованность этих жалоб. Фоновым фактором служит опасение учителя: если ребенок действительно заболел, а его держали на уроках, то учитель может быть обвинен в нанесении вреда здоровью.

Отметим, что подобная манипуляция нередко разыгрывается и в семье. Как симулянтами-школьниками, так, возможно, и одним из родителей. Соответствующая «взрослая» манипуляция была нами описана в разделе о мужьях и женах. Не исключено, что эта манипуляция школьником «подсмотрена» дома. Но, впрочем, дети и сами горазды на выдумки.

Манипуляция «Столкнуть лбами взрослых»

Например, столкнуть родителей с учителем. Вот некоторые манипулятивные высказывания учеников.

- Моя мать говорит, что это глупое задание.
- Я не мог сделать домашнее задание, потому что вчера у нас были гости.
- Мой отец считает, что это пустая трата времени.

Или настроить одного учителя против другого.

- Мы не смогли сделать ваше задание потому, что по математике (физике, химии и т. п.) нам столько задали, что на ваш предмет уже не осталось времени.

Мишенью воздействия в последнем случае является ненормированность объема домашних заданий и несогласованность действий учителей. Приманкой — сравнение действий или высказываний противопоставляемых сторон.

Вовочка не выучил урок, учительница собирается поставить двойку. «Марья Ивановна, не хочу вас пугать, но мне отец сказал: еще одна двойка, и кто-то получит ремня!»

Манипуляция «Какое чудесное платье!»

Ученица не выучила урок и со страхом ждет появления учительницы в классе — ведь, судя по отметкам, ее сегодня должны спросить.

Появляется учительница. На ней новое платье. Юная манипуляторша видит в этом шанс для себя! Восторженными глазами смотрит она на учительницу, всем своим видом давая понять, что восхищена новым нарядом учительницы.

Как и всякая женщина, учительница понимает смысл этих взглядов девочки. И это не оставляет ее равнодушной. Поняв это, ученица тянет руку «дополнить ответ» отвечающего одноклассника. И получает эту легкую возможность отличиться, ведь раскрытый учебник — перед ее глазами. Мишенью воздействия является желание женщины вызывать восхищение. Приманкой — восторженная оценка ее нового платья.

Глава 13. Манипуляции в вузе

Как преподаватели манипулируют студентами

Манипуляция «Хозяин — барин»

Это самая распространенная и самая опасная манипуляция. Ее проявления:

- ❑ определенная вольность в оценке некоторыми преподавателями знаний студентов (на экзамене, зачете, контрольной и т. д.): «хочу казнь, хочу милую»;
- ❑ произвольное установление требований к экзамену, зачету, посещению студентами занятий, наличию конспектов и т. п.;
- ❑ угрозы наказать студента за какие-либо нарушения установленного порядка плохой оценкой в конце семестра.

Иногда произвол в требованиях к экзамену может иметь драматические последствия для студентов.

Преподаватель объявляет: «На “отлично” мой предмет знает только Господь Бог. Я знаю на “хорошо”. Следовательно, максимальная оценка студента на экзамене — “удовлетворительно”». И действительно, оценки на экзамене — 3 и 2. В итоге многие студенты лишены стипендии, кому-то не дали общежития. Для тех, кто учится без помощи из дома, — это катастрофа.

Ситуация «хозяин — барин» является манипуляцией, поскольку выигрыш преподавателя — односторонний. Такими способами он повышает свою значимость (в том числе и в своих глазах). Студенты являются жертвами, поскольку им подспудно внушается мысль, что оценка их работы не объективная, а зависит от отношения преподавателя к студенту. Это провоцирует последних на заискивание перед преподавателями, на подарки (а то и на взятки).

Мишенью воздействия на студентов является их зависимость от преподавателя.

Эта формулировка подсказывает, что для улучшения ситуации нужно как-то уменьшить зависимость показателей успеваемости

от личных предпочтений некоторых преподавателей. В общегосударственном плане первый шаг уже сделан: посредством введения Единого государственного экзамена сводится к минимуму возможность злоупотреблений на вступительных экзаменах.

По моему глубокому убеждению, чтобы уменьшить зависимость студентов от преподавателей, следует заменить устные экзамены и зачеты письменными. Тогда их результат можно эффективно контролировать. Моя многолетняя практика проведения письменных экзаменов показала, что отношения между преподавателем и студентом становятся в большей степени партнерскими; конфликты, претензии практически не возникают, поскольку нет почвы для манипуляций, которые, как мы уже видели, являются источником конфликтов.

Манипуляция «Пресечение вопросов студентов»

Не зная ответа на заданный студентом вопрос по теме занятия, некоторые преподаватели вместо того, чтобы честно признаться в этом, реагируют так, чтобы вообще отбить у студентов желание задавать вопросы. Подобное поведение преподавателя резко снижает качество обучения.

Манипуляция «Добрый преподаватель»

Нетребовательность преподавателя делает его жизнь спокойной. Но! Следующие предметы, предполагающие соответствующие знания, студентам одолеть значительно сложнее. «Разболтавшись», студенты в штыки принимают вполне разумные требования других преподавателей. И в итоге страдает качество подготовки специалистов.

Как студенты манипулируют преподавателями

Рассматривая различные области взаимоотношений между людьми, мы уже могли заметить, что существует гораздо больше разновидностей манипуляций со стороны подчиненных, чем руководителей, манипуляции детей родителями и учеников учителями — разно-

образнее, нежели в обратную сторону, детей — над родителями, учеников — над учителями.

Подобная закономерность еще в большей степени проявляется в вузе: на три приведенные выше манипуляции преподавателей студенты отвечают более чем тридцатью манипуляциями [42].

Приведем некоторые приемы, передаваемые студентами из поколения в поколение.

Манипуляция «13-й билет»

Иванов выучил ответ только на билет под номером 13. Перед экзаменом он крепко «насолил» преподавателю (нахамил, задал глупый вопрос и т. п.), дабы отбить у последнего всякую к себе жалость.

В аудиторию он зашел первым. Взял произвольный билет из середины кучки и, сделав безумные глаза, с причитаниями: «Опять тринадцатый! Почему мне так не везет?! Почему??!» положил его обратно на стол и кучу эту нервно перемешал. Реакция преподавателя была очевидна:

— Ищи, ищи, Иванов, свой тринадцатый билет.

Мишень воздействия — желание преподавателя следовать общепринятому порядку проведения экзаменов. Приманка — разыгранная сценка. Фоновые факторы — бытующее суеверие (13 — несчастливое число) и заблаговременно созданное студентом негативное отношение к себе преподавателя.

Манипуляция «Интерес к предмету»

Студент садится отвечать. Сказав несколько общих фраз, вдруг с воодушевлением обращается к экзаменатору: «Для меня всегда было волнующей загадкой, как могут быть связаны эти явления?»

Преподаватель, влюбленный в свой предмет и уставший от пассивности и равнодушия других студентов, радостно начинает объяснять. Студент демонстрирует восторг от услышанного, поддакивает, переспрашивает и... снова восхищается логической стройностью предмета. Довольный преподаватель ставит ему высокую оценку.

Читателю, конечно, ясно, что мишенью воздействия является любовь преподавателя к предмету, а приманкой — его желание, чтобы это чувство разделяли и студенты.

Манипуляция «Вы нам обещали!»

Молодой начинающий преподаватель вуза стеснителен и робок с девушками. Заметив это, в конце семестра его окружают студентки и, напирая грудями, доказывают, что он обещал поставить им зачет. Молодой человек слушает, краснеет и слабо отбивается. Однако близость девичьих тел делает свое дело. Потев от волнения, он расписывается в их зачетках.

Мишень воздействия здесь — стеснительность преподавателя. Приманка — якобы сделанное обещание. В иных случаях мишени воздействия и приманки могут быть иными. Например, манипулятивным средством может выступать навязанный стремительный темп: едва ли не в каждом студенческом капустнике разыгрывается сценка, в которой студент кавалерийской атакой пытается вырвать у преподавателя заветный зачет.

Предупрежден — значит защищен

Следующая история показывает, что если преподаватель помнит о возможности манипулятивных действий со стороны студентов, то найти защиту от них не так уж и трудно.

Двое студентов должны идти сдавать экзамен в понедельник. Но головы трещат после бурно проведенных выходных, и настроение совсем не экзаменационное. Тут у одного из них созревает идея. Экзамен они благополучно прогуливают, но на следующий день идут к профессору и рассказывают ему сказку о том, будто они были в выходные на даче у тетки одного из них, которой нужно было помочь вскопать огород. Пришлось там заночевать, а когда они утром поехали оттуда в институт на машине, у нее спустило колесо, и поэтому они опоздали на экзамен. Профессор назначил им сдачу экзамена на следующий день. Когда они пришли, он рассадил их по разным аудиториям и задал каждому из них два вопроса:

- 1) «Какое колесо спустило?»;
- 2) «На каком участке дороги это произошло?».

Результат экзамена долго еще вспоминался незадачливым манипуляторам.

Манипулирование в преподавательской среде

«Любимый» преподаватель

Преподаватель А. приходит к началу своего занятия на курсах повышения квалификации руководителей. Но что это? Уже заканчивается перерыв, а предыдущий преподаватель Б. продолжает свое выступление как ни в чем не бывало. Преподаватель А. появляется в дверях и указывает на часы. Ноль внимания.

Когда Б. все-таки заканчивает, усталые слушатели, естественно, настроены на перерыв. Следующее занятие дезорганизовано.

На возмущение А. преподаватель Б. объясняет, что были вопросы, на которые он считал своим долгом ответить.

Пострадавший А. видит в этом манипуляцию: Б. продемонстрировал свое якобы «превосходство» над А.; слушатели его более ценят, «не отпускают его». Тем самым материалом, который приготовил А., можно и «пожертвовать». Преподаватель А. уязвлен.

Неугодный преподаватель

На экзамене в негосударственном вузе доцент Д. поставил заслуженный «неуд» племяннику ректора. Этот студент не появлялся на занятиях и был совершенно не готов к экзамену. Ректор увидел в этом ущемление своего достоинства и дал указание заведующему кафедрой В. избавиться от этого доцента.

За несколько дней до окончания летней экзаменационной сессии В. подошел к доценту и среди обычного разговора коснулся неожиданной темы:

— Я иногда думаю, почему вы — такой талантливый ученый, без пяти минут доктор наук — работаете в таком непрестижном институте. Я, к примеру, здесь держусь, поскольку мой внук имеет возможность

учиться бесплатно. А это тысяча долларов в год. А что вас держит здесь? Вас ведь с удовольствием возьмут на вновь открывающихся кафедрах (перечисляет).

— Да я не задумывался. По большому счету ничего. Работаю и работаю. Разговор этот вскоре забылся, но, выйдя в конце августа из отпуска, доцент узнал, что все его предметы заведующий кафедрой раздал желающим получить дополнительно полставки, поскольку Д. якобы «предупредил, что его ничего не держит и он собирается уходить».

Доцент увидел перед собой два пути. Первый — бороться. Но часть коллег — преподаватели кафедры (получившие его нагрузку) во главе с заведующим — будут против него. Ректор также против него. Значит, предстоит тяжелая борьба с превосходящими силами противника. Был он человеком бесконфликтным, поэтому этот вариант претил ему.

Оставался второй — поинтересоваться на кафедрах, которые называл заведующий. Ему повезло, он быстро трудоустроился.

Этот пример демонстрирует силу манипуляций. Заведующий кафедрой использовал в качестве мишени воздействия бесконфликтность доцента. Вовлечением в манипуляцию послужил приведенный отрывок из разговора, фоном — неопределенное содержание, которое позволило заведующему сделать вид, что он «так понял» доцента. Побуждение — подсказка, куда можно обратиться с вопросом о трудоустройстве, чтобы избежать конфликта.

Манипуляция «Обусловить одно другим»

Любопытно, что познакомились основные действующие лица предыдущей истории — Д. и В. — лет за пятнадцать до описанных событий.

Тогда молодой преподаватель Д. искал возможность подработать — найти где-то полставки или хотя бы почасовой приработок. Обратился в соседний вуз к заведующему кафедрой. Им оказался В., который поставил условие:

— С нас требуют продуктивной научной работы, поэтому мы принимаем только тех, кто имеет хороший научный задел.

— Да, у меня есть ряд научных публикаций, я скоро защищаю кандидатскую диссертацию.

— То, что опубликовано, уже реализовано, это не задел. А есть у вас неопубликованные результаты? Принесите, покажите, может, мы с вами совместно что-то сочиним.

Манипуляция была очевидной — «поделиться» своими разработками. Д. такого подарка делать не стал. И больше на ту кафедру не обращался. Но по прошествии полутора десятков лет судьба снова свела их.

Сравнение этих историй показывает, насколько возросло искусство манипулятора за прошедшие годы.

Если манипуляция с приемом на работу выглядела грубой, «топорной», то манипуляция с устранением преподавателя — образец искусства манипулятивного воздействия!

4

**Манипулирование
в деловой жизни
и в бизнесе**

Бизнес — искусство извлекать деньги из кармана другого человека, не прибегая к насилию.

М. Амстердам

Глава 14. Деловое общение. Переговоры

С точки зрения техники достижения нужного результата можно не различать переговоры и деловое общение. Их эффективность обеспечивается одними и теми же приемами. Деловой разговор двух лиц — это тоже переговоры, при которых каждый преследует свои интересы. Случаи официально заявленных переговоров имеют, разумеется, некоторую специфику, которая будет нами отражена. Во всем остальном приведенный ниже материал можно отнести как к деловому общению, так и к переговорам.

Накопление преимуществ в деловом контакте

Фоновые факторы переговоров

Успех деловых контактов и переговоров в значительной степени определяется той обстановкой, в которой они проходят. Существует множество обстоятельств, на первый взгляд незначительных, учет которых позволяет, во-первых, создать требуемую обстановку и, во-вторых, скрыто накапливать психологические преимущества над партнером. Многие из этих преимуществ действуют на подсознание партнера.

Получение преимуществ одной стороной является манипулятивным, поскольку ухудшает позиции оппонентов.

Необходимо знать, что:

- Изначально психологическим преимуществом обладают не инициаторы переговоров, а те, к кому обращаются с предложением о них.

- Более многочисленная делегация имеет психологическое преимущество. Поэтому существует правило деловой этики о равенстве численности делегаций. На иное необходимо соглашение сторон.
- Определенное психологическое преимущество в переговорах имеет принимающая сторона — «дома и стены помогают». Помимо описанных ранее средств в арсенале хозяев есть и предложение чая или кофе.

В затруднительных ситуациях в переговорах это предложение, расслабляя оппонентов, помогает преодолеть возникшие затруднения, улучшает общую атмосферу.

Предложение напитков не является, строго говоря, обязанностью хозяев, поэтому и воспринимается как проявление расположения.

- Если большинство членов делегации одного пола, то наличие в ее составе внешне привлекательного индивида другого пола повышает имидж членов делегации.
- Люди, сидящие спиной к двери, чувствуют себя менее комфортно. Поэтому, если вы хотите, чтобы они чувствовали себя «как дома», усадите их так, чтобы они видели дверь (как и положено по этикету).

Если же цель манипулятивна — создать им дискомфорт, — то рассаживают прибывших спиной к двери.

- Если хотят подчеркнуть уважение к партнеру, то садятся слева от него (по этикету место справа является более почетным). Когда хотят создать ему неудобство — садятся справа. Гостю положено предлагать более почетное место. Если это не сделано, то он испытывает дискомфорт из-за проявленного к нему неуважения. Кроме того, находящемуся справа говорить удобнее.

Дело здесь в нашей физиологии: говорящему несколько удобнее поворачивать голову влево, нежели вправо. В частности, поэтому трибуны никогда не ставят в правом углу сцены, — говорящие обычно смотрят чуть левее. Правда, последнее не относится к профессиональным ораторам, обученным уделить внимание каждой части зала.

Психологический аспект следует учитывать и при рассадке участников деловых бесед. В рабочих кабинетах столы часто ставятся буквой «Т». Чем выше положение руководителя, тем больше размеры этой «буквы». Посетителю предлагают сесть за стол, во главе которого находится хозяин помещения. Сразу проявляется отношение доминирования со стороны хозяина. Если этого хотят избежать, для всех участников разговора находят равноценные места, например у «подножия» буквы «Т» или за отдельным столом.

Форма стола влияет на характер переговоров. Круглый стол подразумевает равноправие участников, свободный обмен мнениями и взглядами. Беседа за журнальным столиком будет носить еще более неформальный, неофициальный характер. Если в ходе беседы хозяин кабинета предлагает гостю чашку чая или кофе, то тем самым настраивает беседу на дружеский тон.

- Полная запись переговоров (стенограмма, магнитофон, видеокамера) дает большое преимущество, если другая сторона не ведет подобной записи. Она позволяет при домашнем анализе найти слабости в позиции оппонентов. Поэтому, если хотите проявить доброе расположение к ним — договоритесь заранее о том, чтобы обе стороны обеспечили себе подобную возможность.

Манипулятивной является такая организация переговоров, при которой лишь одна сторона ведет для себя эту запись.

Особенно большие возможности дает видеозапись. Кроме возможности проанализировать произнесенные участниками переговоров речи, она дает шанс оценить уровень их правдивости. Помогают в этом невербальные сигналы, сопровождающие речь: мимика, движения глаз, жесты, позы, произвольные телодвижения. Нередки случаи привлечения психологов для расшифровки таких сигналов оппонирующей стороны.

- Хорошая подготовка — решающее условие успеха любого делового контакта. Воздействие на партнеров по переговорам осуществляется как с помощью деловых аргументов, так и посредством скрытых средств.

Подготовка включает в себя:

- получение как можно более полной информации о фирме-партнере, о членах делегации, в особенности о ее главе

(должность, полномочия, семейное положение, интересы, пристрастия, сильные и слабые стороны, биография и т. д.);

- обнаружение ключевых персон в фирме.

Сведения о личности партнера помогают найти дополнительные «убеждающие» аргументы. Полезность информации, особенно конфиденциальной, о членах делегации партнеров демонстрирует, например, следующий реальный случай.

Принимающей стороне при подготовке к переговорам удалось установить, что у руководителя делегации гостей в городе, где идут переговоры, есть пассива, и он использует приезды по делам для встреч с ней. Тогда хозяева, зная о его желании иметь повод приезжать сюда еще и еще, предлагают новые варианты сотрудничества, безусловно выгодные для себя. Партнер изыскивает возможность сделать эти предложения приемлемыми и для своей организации.

При подготовке переговоров очень важно установить ключевых персон в фирме-партнере. Английское «key-person» («ключевая персона») обозначает человека, мнение которого по определенному кругу вопросов является определяющим для руководства. Нередко эти люди, являясь асами в своем деле, не занимают высоких должностей и по своему статусу не входят в состав делегаций. Но именно они формируют мнение, которое затем отстаивают члены делегации.

Инициаторам переговоров, знакомясь с организацией партнера, крайне важно найти этих «ключевых персон», ознакомиться с их мнением и постараться убедить их в привлекательности своих предложений.

Некоторые участники переговоров находят способ выяснить конечный срок пребывания своих оппонентов и отказываются идти на значительные уступки — тянут время. Достаточно навести справки о сроке бронирования гостиницы и дате отъезда.

Участники переговоров обычно делают больше уступок ближе к окончанию назначенного срока завершения переговоров. Ощущение спешки ставит в невыгодное положение по сравнению с партнерами по переговорам, которые куда не спешат.

Бразильская компания пригласила американцев к себе для проведения переговоров по контракту за неделю до Рождества. Бразильцы, зная, что американцы захотят вернуться домой к Рождеству, смогли оказывать сильное давление для уступок и быстрого заключения соглашения. Подписанное соглашение было явно в пользу пригласившей стороны.

- Во время переговоров делается упор на проблему. Упор на личность партнера может быть воспринят как признак слабости, отсутствия деловых аргументов. Все, что касается личности партнера, присутствует неявно: информация о нем, полученная в ходе подготовки, подсказывает, в каком ключе следует вести переговоры.

Если карьера партнера «инженерная» (например: технолог — старший технолог — главный технолог — главный инженер — директор), то для него наиболее интересными и значимыми будут технические аспекты дела.

Если его карьера «производственная» (мастер — начальник смены — начальник участка — начальник цеха — начальник производства — директор), то его больше привлекут детали реального воплощения проекта в жизнь.

Для руководителя-«общественника» (комсомол — партия — зам. директора — директор) большее значение имеет человеческий фактор.

Для молодого бизнесмена, не работавшего ни дня в государственных структурах, важно получение сиюминутной выгоды.

Разумеется, сказанное не означает, что указанные категории интересуются только одной стороной переговоров. Человек склонен учиться и «добирать» знания. Однако сложившийся образ мышления дает о себе знать при определении приоритетов. А они существенно влияют на окончательное решение.

- Манипулятор никогда не соглашается сразу с предложенной ему ценой, даже если она его более чем устраивает. Он сделает паузу. Ведь согласившись сразу, он создаст у партнера впечатление, что тот продешевил. Это может привести к изменению его позиции: либо тут же появятся условия, фактически поднимающие цену, либо подписание договора будет отложено — возможно, навсегда.

Чтобы такого не случилось — торгуются. По существу или для виду — зависит от конкретного случая.

- Для манипуляций используется незнание оппонентами некоторых специфических правил деловых контактов. Например, существует правило: если после устной договоренности заключено письменное соглашение о том же, в которое не вошли какие-то пункты из устного договора, то последние теряют свою силу. Незнание этого правила нередко подводило наших предпринимателей: они рассчитывали на соблюдение всех устных договоренностей, а их попросту отсылали к соответствующему документу и упомянутому здесь правилу.

Невключение в письменное соглашение части устных договоренностей не бывает случайным: «забывается» то, что хотят забыть.

Защита от указанной манипуляции: если не устраивает полученный сокращенный договор, не подписывайте его, высылайте свой вариант. Или подписывайте, но с приложением протокола разногласий.

1. Манипуляторами используется и незнание некоторыми бизнесменами такого правила: устная договоренность равносильна письменному соглашению только в случае, когда она заключена между первыми лицами. Со всеми остальными она играет роль протокола о намерениях, то есть необязательна к исполнению.
2. Манипуляторы обращают себе на пользу и фактор времени. Время, затрачиваемое на принятие решения, можно регулировать с помощью несложных приемов воздействия на участников обсуждения.

Использование психологических факторов

Есть общие закономерности нашего поведения, позволяющие создавать обстановку, отвечающую замыслам манипулятора. Вот некоторые из них.

- Отказаться от действия, которое еще не начато, обычно легче, чем от того, которое начато.
- Отказать тому, к кому испытываешь добрые чувства, — труднее, чем согласиться. И наоборот, приятно сказать врагу «нет», когда

он надеется на «да». Последнее обстоятельство используют для провокаций: дают возможность ликующе крикнуть «Нет!» во вред себе.

- Грубая угроза порождает отпор и провоцирует другую сторону на агрессивные действия.

Самоподача действиями

Манипуляторы умеют подать себя. Многочисленными исследованиями установлено, что первое впечатление от нового знакомого оказывает существенное влияние на характер дальнейшего общения.

При этом первое впечатление (калибровка «нравится — не нравится») складывается в течение первых 15–20 секунд встречи. Для создания позитивного имиджа (образа) разработаны соответствующие правила и приемы. Манипуляторы владеют арсеналом таких средств.

1. Здороваясь, непременно внимательно смотрят в глаза приветствуемого. И учитывают, что чем более персонифицировано, чем менее избито приветствие, тем лучше оно воспринимается. В частности, никогда не упускают возможности лишний раз назвать человека по имени.

Используется то обстоятельство, что лучшее обращение — с указанием времени дня и имени конкретного человека: «Добрый день, Иван Петрович!»

Нередко, услышав имя-отчество нового знакомого (а тем паче сразу нескольких), мы мгновенно забываем услышанное. Манипуляторы не допускают этого просчета. А всем нам важно научиться запоминать их сразу, а лучше — еще и надолго.

Для этого нужно прежде всего приучить себя в момент представления собеседника сконцентрировать свое внимание на услышанном. Ведь мы забываем то, на что не обратили внимания (вспомните поиски предмета, который куда-то «между делом» положили, не зафиксировав на этом внимания).

Люди потому и обижаются на тех, кто перепутал имя (отчество), что это свидетельствует о безразличном отношении. А безразличие ранит не менее сильно, чем нанесение оскорбления. В по-

литике, шоу-бизнесе не случайно действует принцип: лучше поношение, чем забвение.

Услышав (и расслышав) имя-отчество, целесообразно применить несколько приемов для их запоминания.

Наиболее эффективный прием «с первого предъявления» — это сразу повторить его вслух. Например: «Очень приятно, Иван Петрович!»

Затем мысленно ассоциировать услышанное с именами и отчествами известных вам личностей. Если такого лица не найдется, то взять имя одного, а отчество — другого. Зрительная память значительно сильнее слуховой, поэтому даже такой «тандем» позволяет запомнить.

Если повторить вслух почему-либо невозможно, то несколько раз мысленно «проговорить» услышанное.

Представим ситуацию. Довольно давно между двумя лицами имел место деловой контакт. Неожиданно один из них обращается к другому, и тот с ходу называет его по имени-отчеству. Приятно? Очень. Почему? Потому что такое запоминание свидетельствует о значимости человека для запомнившего.

Для того чтобы запомнить надолго, надо дать себе установку на запоминание. Для этого представьте, что вам предстоит встретиться с этим человеком, скажем, через полгода.

2. По рукопожатию складывается первое впечатление о человеке. Слишком короткое пожатие очень сухой ладонью свидетельствует о безразличии. Слишком влажная ладонь указывает на нервозность, сильное волнение. Сопровождающееся широкой улыбкой рукопожатие, чуть более продолжительное, чем обычно, — проявление дружеского расположения. Задерживание руки партнера в своей воспринимается как назойливость. Скользящий шлепок по протянутой для рукопожатия кисти — как желание пройти мимо, не останавливаясь.

В одном зарубежном фильме безработный репортер жалуется на своего бывшего босса, владельца издания, который его уволил только за то, что при рукопожатии с шефом у репортера была влажная ладонь. И невдомек бедолаге, что данное обстоятельство свидетельствует о его

непрофессионализме. Репортер должен уметь располагать людей к себе, а «мокрым» рукопожатием можно вызвать безразличность.

Кстати, если у вас перед очень важной встречей потеют ладони — это нормальная реакция. Тогда перед тем, как протянуть руку, проведите ею по пиджаку — она приобретет нормальную влажность.

3. Манипулятор знает, что приятное впечатление оставляют собеседники, открытые для критики. Открытость для критики он демонстрирует словами: «Прав ли я, считая, что...», «Если я не прав, поправьте меня...» и т. п. Такая тактика повышает мнение собеседника о партнере.
4. Манипулятор не будет торопиться с резким ответом на нетактичный выпад. Чем более эффектно он отразит его, тем больше обидит собеседника, и его имидж как «обидчика» ухудшится, а противостояние только усилится.

Он сделает паузу, давая тем самым возможность напавшему на него одуматься и взять свои слова назад. Часто так и происходит, и мы слышим: «Извините, я погорячился...» Надо признаться, что это наилучший выход из начинавшегося противостояния.

Ответив же конфликтогеном на конфликтоген, инициатор в силу закономерности их эскалации получит конфликт.

5. Если раньше манипулятора кто-то обманул, он об этом никогда не упомянет. Иначе может сработать «эффект неудачника», и его имидж пострадает: чаще обманывают тех, кто позволяет себя обмануть (хотя в принципе от обмана не застрахован никто).

Забота о внешнем оформлении — скрытый комплимент окружающим

Стоимость деловых аксессуаров: ручки, делового блокнота, органайзера, ноутбука — свидетельствует о благосостоянии человека. Поэтому манипуляторы стараются пользоваться дорогими письменными принадлежностями от известных фирм, такими, например, как авторучки «Паркер».

Процветающий деловой человек рассказывает: «Когда я 10 лет назад только начинал свое дело, то однажды получил хороший урок. Я убеждал

главного инженера одного предприятия заключить контракт с нами. На что получил ответ:

— Вы намекаете на солидность вашей фирмы, утверждаете, что у вас много заказов. А вот ваша папка с документами говорит об обратном.

Эта обшарпанная “совковая” папка не забудется мной никогда!»

И конечно, вовсе не мелочью являются такие атрибуты делового человека, как хороший автомобиль, дорогой мобильный телефон, ноутбук.

Манипулятивные приемы ведения переговоров

Манипуляция «Фирма гарантирует»

— Мы — фирма солидная, никогда никого не подводили. Гарантия фирмы.

— И в чем конкретно ваша гарантия?

— Я же говорю, мы никогда никого не подводили.

— Но ведь проверить это невозможно. То есть вы предлагаете поверить на слово?

— Но ведь для порядочных людей данное слово — это немало.

— К сожалению, мы ничего о вас не знаем. Поэтому приходится пользоваться известным в бизнесе правилом: не можешь проверить — не верь.

Читатель, без сомнения, увидел защиту типа «расставим точки над i». Несмотря на настойчивость потенциального манипулятора, твердая позиция приносит свои плоды.

В случае особой настойчивости манипулятора можно провести и контрманипуляцию:

— Так вы новички в бизнесе?

— Конечно нет!

— Тогда вы должны знать, что, даже если фирма никогда не подводила своих партнеров, это еще не дает гарантии на будущее.

Существует даже способ мошенничества: на ряде мелких контрактов заработать себе репутацию надежных партнеров, чтобы «кинуть» на крупном.

Манипуляция «Мы никогда не нарушаем обязательств»

- Здесь нет пункта о санкциях за неисполнение обязательств.
- У нас таких случаев не бывает. Поэтому вписывать недоверие считаем унижительным для себя.

Подобные манипуляции разыгрываются довольно часто — заманчиво не нести ответственность в случае неисполнения своих обязательств. Приходится защищаться:

- А вдруг обстоятельства сложатся неблагоприятно? Мы ведь тогда понесем крупные убытки.
- У нас «вдруг» не было за много лет работы.
- Мы вам верим. Значит, пункт о санкциях не причинил бы вам никого вреда — ведь ситуации для санкций не возникнет?
- Да, не возникнет.
- Если вам он не повредит, а нам будет спокойнее, не лучше ли вписать его?
- Ну что же, раз вы настаиваете...

Мишенью манипуляторов является тактичность, интеллигентность адресата — неудобно обижать хороших людей недоверием. Приманкой является как раз создание образа порядочных деловых людей. В качестве фонового фактора в ход идут символы преуспевания — респектабельный вид, престижная марка автомобиля, солидный офис, дорогие аксессуары. А также имидж порядочного делового человека, создаваемый возмущением, что ему не верят.

В приведенном диалоге защита, как легко понять, имеет вид «рассставить точки над i». Единственная сложность здесь, как и в любой активной защите, — проявить твердость.

Если и это не помогает — придется применять контрманипуляцию. Это чревато разрывом, «но ведь лучше это, чем стать жертвой обмана».

— Я понял, что пункт о санкциях для вас то же, что записать, что днем светло.

— Да, точно так.

— Но ведь во время недавнего полного солнечного затмения во многих местах было совершенно темно...

— Ну так это исключение, а не правило.

— Вот именно. Солидные фирмы отличаются от однодневок именно тем, что предвидят и все исключительные случаи. Не случайно появилось понятие форс-мажорных обстоятельств. Так что давайте не уподобляться однодневкам, а будем поступать как солидные деловые люди.

Манипуляция «Они против»

Для оправдания своей неуступчивости в переговорах в случае совершенно резонных предложений применяется следующий прием. Переговорщик заявляет, что лично у него нет возражений, но его упрямый начальник или коллега не позволяет ему пойти на соглашение: «Я согласен, что ваша просьба вполне разумна. Но поймите и меня...»

Цель манипуляции — перекладывание ответственности на других с целью сохранения собственного привлекательного имиджа (фоновый фактор). Мишень воздействия — понимание оппонентами, что не все в жизни зависит только от нашего желания.

Манипуляция «Проконсультируйте меня»

Некоторые специалисты своего дела легко соглашаются проконсультировать, особенно если к ним подходят с комплиментами их профессионализму. При этом нередко консультирующиеся выуживают и сведения, являющиеся коммерческой тайной фирмы.

Мишенью воздействия является обстоятельство, которое используют хорошие следователи: пространно рассказывая о чем-то, мы даем несколько большую информацию, чем нам кажется. Эта часть сообщения позволяет подобраться к скрываемой информации. Приманкой в этой манипуляции является законность разглашения несекретных сведений. Фоновым фактором служит выказанное восхищение профессионализмом консультирующего специалиста.

Манипуляция «Ни да, ни нет»

Нередко манипуляторы подолгу держат своих партнеров в состоянии неопределенности, постоянно откладывая решение вопроса. Мишенью воздействия является заинтересованность партнеров в положительной реакции на свои предложения.

Манипуляция «Короткий разговор»

Если посетитель не садится, а говорит стоя, то в этом есть скрытое давление. Встрече придается ощущение скоротечности. Посетитель как бы говорит: «это не займет много времени, поэтому нетрудно и постоять». С другой стороны, доминирование в пространстве добавляет посетителю значимости.

Нечестные уловки

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода «грязные уловки». Эти приемы необходимо знать и уметь их нейтрализовать.

- 1. Максимальное завышение начального уровня.** В ходе переговоров один из партнеров стремится как можно дольше отстаивать крайнюю позицию. Часто этот прием предусматривает включение таких пунктов, от которых впоследствии можно безболезненно отказаться, выдавая отказ за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера.

Этот прием нередко приводит к отрицательным последствиям, особенно в плане долговременных отношений. Подобное поведение вызывает недоверие в будущем. Защита от данной манипуляции: предварительное изучение потенциала партнеров по переговорам оставляет мало возможностей для его использования.

2. Другой прием, близкий к описанному, — **расстановка ложных акцентов в собственной позиции**. Например, демонстрируется крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Еще вариант — внесение явно неприемлемых для партнера предложений. Затем этим вопросом эффектно «жертвуют», требуя взамен реальных уступок.
3. В этом же ряду — выдвижение требований в последнюю минуту, или **вымогательство**. Различие лишь в том, когда эти приемы используются. Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то вымогательство обычно припасают к моменту подписания договоренностей. Одна из сторон вдруг выдвигает новые требования, рассчитывая застичнуть партнера врасплох. Часто выдвижение требований идет по возрастающей. Как только партнер соглашается с одним вносимым предложением, выдвигается другое, и так вплоть до достижения требуемого результата.
4. Еще один прием — **«салями»**. Он состоит в том, что информация о собственных интересах и позициях дается очень маленькими порциями — по принципу нарезания колбасы. Смысл в том, чтобы заставить партнера первым раскрыть свои карты. Применение этого приема оборачивается искусственным затягиванием переговоров. Вспомним также и о банальных угрозах, которые могут прозвучать по любому поводу. Наконец, дача заведомо ложной информации или блеф (сейчас этот прием более опасен для применяющего, поскольку при современных средствах коммуникаций всякая информация может быть быстро перепроверена).

В целом же положительный результат использования манипулятивных стратегий, как правило, перекрывается отрицательными последствиями. Помимо риска срыва переговоров, высока вероятность ухудшения в дальнейшем двусторонних отношений и постепенная потеря деловой репутации и клиентов.

Примеров здесь сколько угодно.

Как быть, если партнер использует различные «грязные уловки», недозволенные приемы? Одно из основных правил — не отвечать тем же, второе — проанализировать причины его поведения. В зависимости от результатов анализа определяются и собственные

действия. Возможно, в данной ситуации целесообразно решать проблему с другим партнером. При этом не стоит резко прерывать переговоры: это отрезает пути к продолжению диалога. Лучше сделать перерыв, чтобы дать время оппонентам одуматься.

Наиболее разумное в условиях конфронтации — попытаться изменить игру, показав, что в интересах обеих сторон отказаться от концепции торга и направить усилия на совместный поиск взаимовыгодного решения проблем. Делать это необходимо без излишних демонстраций, рационально и аргументированно.

Трюки

Известны следующие трюки, применяемые на переговорах:

1. **«Хороший парень — плохой парень»:** представитель другой стороны груб и много требует; вы в отчаянии, но не сдаетесь; потом другая сторона заменяет «грубияна» на деликатного человека, вы клячете на его манеры и на радостях уступаете. Этот прием часто применяют следователи в процессе дознания.
2. **«Вырывание по частям»:** когда вы с трудом пошли на уступки и соглашение уже почти готово, другая сторона выдвигает дополнительные требования, пустив в ход уловки из следующего набора:
 - раскол оппонентов на группировки;
 - дача взятки или угроза;
 - блеф, то есть преувеличение своих возможностей;
 - принятие на себя обязательств, которые не собираются выполнять;
 - использование ложных фактов;
 - сокрытие части фактов;
 - психическая атака, подталкивание к незаконным и компрометирующим действиям — обидное высказывание, высокомерное поведение и пр.;
 - затягивание переговоров для взятия оппонента измором;
 - отказ от переговоров.

Манипуляция «Вывести оппонента из равновесия»

Суть ее в том, что манипулятор старается задеть человека за живое. Поэтому если во время важной деловой встречи вам делают замечание относительно одежды или внешнего вида, например замечают, что вы устало выглядите или ваш костюм вам не к лицу, то стоит задуматься, не хотят ли партнеры отвлечь вас от сути дела, переключив ваше внимание на себя самого. Такими «струнами души» может оказаться любой значимый для человека фактор.

Манипуляция «Свои люди»

Это еще одна манипулятивная уловка. Ее можно обнаружить по характерным вводным типа: «Ну, такие профессионалы, как мы с вами, понимают, что...»; «Вас, как постоянного клиента (оптового покупателя и т. п.), мы ни за что не позволим себе подвести»; «Давайте построим переговоры на уровне, достойном престижа наших компаний»; «Наши интересы совпадают по ключевым позициям» и т. д.

Принадлежность к одному кругу несет в себе заряд доверия, воспринимается адресатом воздействия как кредит будущего сотрудничества. То, что все это не более чем декларации, обкатанные клише, новоявленная жертва почувствует несколько позже.

Манипуляция «Цейтнот»

Суть приема проста: якобы нет времени на обсуждение. Обычно это происходит так. В начале переговоров устанавливается контакт. Идет разговор на нейтральные темы. Улыбки. Взаимопонимание. Обозначается тема переговоров. В какой-то момент входит человек из команды манипулятора. На его лице легкая озабоченность. Он на ухо что-то шепчет «главному». У того изменяется лицо. И он заявляет всем присутствующим, что «очень важные обстоятельства заставляют быстро провести переговоры и принять решение».

Можно разыграть этот сюжет по-другому, организовав «очень важный» звонок.

Прием «Цейтнот» используется манипуляторами, хорошо подготовившимися к переговорам и готовыми проводить их по продуман-

ному сценарию. Все участники команды знают свои действия. Все предложения подготовлены. На просьбы другой стороны о переносе переговоров отвечают решительным отказом и желанием сегодня же завершить начатое.

Расчет манипуляторов на звучание у адресата струн: рациональности («жаль потраченного времени»), порядочности («надо так надо»), вины («они хоть и куда-то спешат, но ведь согласны закончить переговоры, а мы упрямствуем»), «слабó» («а слабó закончить переговоры быстро?»).

При этом на слова о неготовности решать вопросы в таком темпе манипуляторы, «давя» на желание казаться значимым, отвечают: «Ну что вы. Разве для вас это проблема (помеха, вопрос)? Вы и без этого можете легко принять решение».

Этот прием работает и в режиме «Вы же сами спешите». Переговоры назначаются, например, на конец предпраздничного дня, и здесь расчет делается на чувство вины («раз уж договорились (согласились), сами и виноваты»).

Противостоять манипуляции можно на этапе предварительных договоренностей о времени и других формальностях предстоящих переговоров. Кто будет вести переговоры? Будут ли ограничения во времени? Будет ли человек уполномочен принимать решения и подписывать документы?

Манипуляция «Куда вы торопитесь?»

Такие фразы, как: «Это очень важный момент, давайте не будем торопиться», «Надо все тщательно взвесить. Куда вы торопитесь?» — употребляются для затягивания переговоров, которое может происходить по разным причинам:

- вас хотят сбить с наступательного победоносного настроения;
- пытаются оттянуть время для получения подкрепления (дополнительной информации, свидетельских показаний, приезда «нужных» людей).

Манипулятор может использовать массу уловок: отвлечение на решение своих вопросов, организация кофейных пауз, просьбы «подождать минуточку» и т. д.

Он может даже открыто манипулировать вами: «Ну, вы же знаете, в каких случаях нужна спешка» или «У нас говорят: “Поспешишь — людей насмешишь”», — давая на ваше желание казаться солидным, неспешным.

Защититься от приема «Куда вы торопитесь?» можно путем четкого определения сроков переговоров или, если началось затягивание, переносом переговоров на другое время.

Манипуляция «Завалить информацией»

Перед переговорами манипуляторы сознательно дают такое количество разной информации, что даже обладатели семи пядей во лбу не разберутся. Конечно, они выглядят достойно. Собрали так много информации! Это и графики, и таблицы, и комментарии к разным вопросам. Но если начать разбираться со всем этим, можно понять, что только пятая часть представляет ценность.

Расчет прост: просили информацию — получите. Звучащая струна порядочности не даст покоя адресату такой манипуляции. А еще — струны значимости, вины и благодарности.

Кроме того, у человека, которого «перекормили» информацией, можно легко перехватить управление. Стоит сфокусировать его внимание на какой-то детали. Например, манипулятор говорит: «В пункте пять данного договора вы найдете ответ на ваш вопрос». Пока адресат лихорадочно ищет ответ «на свой вопрос» в объемном тексте, он абсолютно управляем. Именно в этот момент манипулятор вводит некую информацию, рассчитывая на то, что его в данный момент слушают вполуха. А потом манипулятор имеет полное право опираться на ранее им сказанное и не встретившее сопротивления или возражения.

Манипуляция «Сначала детали, потом о главном»

Этот прием построен на постепенном изматывании соперника борьбой при обсуждении второстепенных деталей. И в момент, когда он выдохся, начинается диалог сторон о главном. Этот этап манипулятор пытается провести живо, динамично, быстро и без сопротивления его «проскочить». Заканчивается все обсуждением еще одного малозначимого вопроса, в котором манипулятор даже может

уступить, «подсластив пилюлю». Мишень воздействия — желание адресата быть значимым. Приманка — сделанная уступка. Фоновые факторы — усталость адресата и, как следствие, его повышенная внушаемость и податливость.

Манипуляция «Град вопросов»

«Град вопросов» прием из области психологического карате. Он производится так. Манипулятор задает сразу несколько не связанных между собой вопросов. Например: «Почему вы настаиваете на этом решении?», «Вы хотите, чтобы я вам ответил на все ваши вопросы?», «Как вы хотите произвести отгрузку?»

Когда адресат начинает отвечать на один из вопросов, манипулятор подмечает те обстоятельства, которые наиболее важны для адресата воздействия. Может также обвинить последнего в непонимании сути и попытке ухода от ответов.

Манипулятор вводит адресата в состояние неопределенности. Этот фоновый фактор позволяет «ловить рыбку в мутной воде».

Манипуляция «Подведем итоги»

Любые переговоры заканчиваются тем, что одна из сторон берет на себя роль подводящего итоги. По сути, это — кульминация переговоров, когда еще раз проговаривается главное. В этот момент надо быть предельно собранным. Тот, кто вызвался подводить итог, может допускать неточности. Это может быть сделано и сознательно, и бессознательно. Бессознательно, если человек действительно не понял, о чем же вы договорились. Но чаще все-таки сознательно. Ведь именно тот, кто говорит о главном, может все выстроить так, как нужно ему. Манипулятор сначала поговорит об очевидном, убаюкивая внимание адресата манипуляции. Потом говорит то, что его больше устраивает. Если тут же не последует возражение, он имеет моральное право далее ссылаться на то, что в момент подведения итогов было сказано именно так, а не иначе.

Фоновыми факторами служит то, что, во-первых, подводящий итоги берет на себя работу (как он считает, «непростую» работу) обобщить договоренности. В душе его адресата это должно вызвать благодарность. Во-вторых, многие люди (визуалы, кинестики)

плохо воспринимают информацию на слух. Подводящий итоги манипулятор всегда может сказать: «Вы меня неправильно поняли!»

Управляет всегда тот, кто подводит итоги. Манипуляторы такой возможности не упускают.

Манипуляция «Скажите честно»

Прием применяется в момент, когда требуется четкий ответ «да» или «нет». Предложение высказать свою мысль честно по сути манипулятивно. Ведь тем самым объявляется, что все, сказанное ранее, было нечестным. Мишенью воздействия является естественное желание адресата восприниматься как честный человек. Такое подозрение на нечестность может вывести адресата из равновесия, что является благоприятным фоном для манипулирования им.

Исполняется прием так: манипулятор пристально смотрит на оппонента. Выдержав небольшую паузу, произносит: «Скажите честно, это так или так...» После этого манипулятор, не отводя взгляда, снова делает паузу. При этом он наблюдает за эмоциональным состоянием, телодвижениями противника и ждет ответа.

Манипуляция «Что вы имеете против?..»

Соперник ставится в позицию оправдывающегося. Но известно, что «правый не доказывает, доказывающий не прав». Нередко оправдывающийся начинает злиться, понимая проигрышность такого распределения ролей. А если «Юпитер сердится, значит, он неправ».

Если соперник «клюнул» и начал объяснять «свои против», манипулятор может его «поводить», измотать позиционной борьбой, наблюдая за его эмоциональным состоянием. Он будет цепляться к недостаткам его позиции, выискивать слабые места как аргументы для будущей борьбы. Свою позицию надо скрывать, не озвучивая, до момента, пока соперник не выдохнется.

Манипуляция «Выбор без выбора»

В переговорах она может быть применена так: «Вы подпишете договор прямо сейчас или мне нужно немного подождать?» Вопрос «подпишете — не подпишете» не обсуждается, обсуждается только

время. Вроде бы человеку дан выбор, но только по вопросу, который является основным. И если человек отвечает, значит, в главном вопросе согласие уже получено. Даже если он хочет уклониться от ответа, отвечать приходится все равно.

Манипулятор играет на струнах желания казаться значимым и ответственным [19].

Нападки на жизненные ценности адресата

При точном попадании в цель они чаще всего приносят манипулятору успех. Это случается при достаточной осведомленности «диверсанта» относительно биографии адресата, его жизненного уклада, предпочтений, привязанностей. Владея хотя бы частью такой информации, манипулятор спланирует удар, в определенный момент упомянув о событии, подсунув записку, рассказав о «случае», доведя до сведения адресата слух, намекнув и т. д. Цель — вывести человека из равновесия. Далее с невинным видом продолжают обсуждение, применяя прочие приемы.

Манипуляция «Апелляция к ценностям»

Привлечение внимания к угрозе жизненным ценностям адресата способно заменить самые веские аргументы. В приводимом ниже примере будет показано, насколько все индивидуально, как можно приземлить, сделать ничтожными самые высокие категории.

Женщина отказывалась выступить в качестве присяжного заседателя, поскольку она принципиально против смертной казни.

— Это не имеет значения, — сказал судья и предложил для сравнения бытовую аналогию. — Суть данного дела в том, что жена предъявляет иск мужу, проигравшему в покер семьсот фунтов, которые были отложены на покупку ей шубы на день рождения.

— Это другое дело, — задумалась женщина. — И пожалуй, насчет смертной казни я не права.

Манипуляция «Оскорбленное достоинство»

Клиент приходит в фирму с претензией к качеству приобретенного у них товара. Служащая спокойно объясняет, что претензии не под-

падают под обязательства фирмы. Клиент настаивает. Служащая показывает документ, подтверждающий свою правоту. Видя, что ничего у него не получается, клиент вдруг заявляет:

- А чему вы, собственно, ухмыляетесь?
- Я не ухмыляюсь, я вам улыбалась.
- Я что, не умею отличить улыбки от ухмылки?!
- Не ухмылялась я...
- Не держите меня за дурачка! Позовите вашего начальника.
- Его сейчас нет.
- Ага, известная сказочка! Позовите вышестоящего!
- Хорошо, сейчас...

Дальше следует спор с начальником — «ухмылялась — не ухмылялась». Клиент пишет жалобу, грозит написать в газету и создать фирме антирекламу. Через день его приглашает вице-президент фирмы. В результате длительных разговоров клиент получает частичную компенсацию.

Мишенью воздействия для клиента-манипулятора стало желание фирмы не уронить свою репутацию. Приманкой — невозможность доказать надуманность обвинения.

Манипуляция «Хорошая мина при плохой игре»

Встречается немало ситуаций, когда толчком к возвышению собственного статуса становятся вовсе не достижения, а констатация недостатков. Ловкачи трансформируют в свою пользу даже явные отставания, ошибки, критические замечания.

Известный польский музыкант Игнаций Падеревский однажды побывал в небольшом американском городке. Проходя по безлюдной улочке, он услышал звуки фортепиано — кто-то немилосердно терзал мелодию Шумана. На дверях дома висело объявление: «Даю уроки игры на фортепиано. 1 доллар в час». Маэстро не удержался, чтобы не зайти и не выразить своего возмущения уровнем подготовки самоуверенного

педагога. Однако после его ухода на дверях появилось иное, отредактированное объявление: «Ученица великого Падеревского дает уроки игры на фортепиано. 10 долларов в час».




Защита от манипуляций

«Доверяй, но проверяй»

Можете не сомневаться: ни о каких недостатках оппонент не расскажет сам, и все заявления типа «машина бегает как новенькая» следует воспринимать по крайней мере как преувеличение. Фундаментальное правило переговоров гласит: если проверить нельзя — не верьте. Попросите документацию, станьте на время экспертом и проверьте сами, насколько слова другой стороны совпадают с вашим собственным заключением. Вас попытаются пристыдить, мол, сомневаетесь в честности партнера, вас будут упрекать, дескать, понапрасну тратите его время. Но если все заявления партнера проверить нельзя, отложите переговоры или вообще откажитесь иметь с ним дело (пассивная защита).

Если же партнер настойчив, придется провести активную защиту: разоблачите его хитрость и обсудите его поведение («расставьте точки над i»). Любой трюк потеряет всякую эффективность, как только будет разоблачен, и вы сможете обратить непорядочность противника против него самого, проведя контрманипуляцию.

При этом оппонент может пойти на попятную, но может и заартачиться. Поэтому:

-  не атакуйте манипулятора персонально, не переходите на личности, чтобы не вызвать встречной агрессии;
-  предложите «забыть» об инциденте и перейти к конструктивному обсуждению;
-  покиньте переговоры и дожидайтесь, пока оппонент вам не позвонит, или попозже позвоните сами и спросите, готов ли он продолжать дискуссию на партнерских началах.

Не поддавайтесь влиянию окружающей обстановки

Чем спокойнее и увереннее вы себя чувствуете, тем эффективнее для вас пройдут переговоры. В незнакомой обстановке и незнако-

мом окружении вы можете ощутить дискомфорт и собственную уязвимость. Имейте в виду, что посредством создания настроения и атмосферы могут незаметно манипулировать вами. Даже подаваемые напитки и закуски далеко не безобидны. Обильная пища вызывает сонливость, поэтому отдайте предпочтение легким салатам. Алкоголь исключите вообще. Осторожно относитесь к чаю и кофе, не пейте чашку за чашкой, это приводит к перевозбуждению к концу переговоров и излишней решительности, когда наиболее важна максимальная осторожность.

Остерегайтесь преднамеренных попыток затянуть переговоры. Если манипулятор сочтет, что задержка ему на руку, он будет всячески затягивать переговоры. Мотивы у него могут быть самые разные: заставить вас нервничать, дожидаться невыгодного для вас изменения ситуации (курса валют и др.), найти вариант получше. Столкнувшись с таким поведением, попробуйте подыскать какой-то объективный предлог (защита «расставить точки над i»), который объяснял бы неизбежность ваших сроков. Это могут быть и просрочка платежа, и грядущая конференция, и конец финансового года, и предстоящий отъезд. Оппонент не сможет игнорировать чисто внешние события, чей ход от вас не зависит.

Остерегайтесь «круговой защиты»

Вы немного поспорили и уже к чему-то пришли, как на замену оппоненту появляется его коллега. Теперь он просит вас еще об одной уступочке, мягко требует сбросить «еще один процент». Немного позже появляется новый защитник и начинает такую же игру с вами. Как только вы увидите, что лица меняются, а результата как не было, так и нет, откажитесь от каких-либо уступок вообще или сведите их к минимуму. Защита типа «точки над i»: «Кто от вас ведет переговоры? Я хочу говорить с одним человеком». Контрманипуляция: вы принимаете игру в меняющиеся лица, но для следующего вы «забываете» о своей предыдущей уступке. От затейной оппонентами чехарды пострадают они сами.

Остерегайтесь гамбиты с низкой подачей

Классический прием продавца автомобилей: он предлагает невероятно низкую цену, почти в убыток себе, и вы прекращаете дальнейшие поиски. Затем либо появляются какие-то дополни-

тельные накрутки, либо выясняется, что это была «ошибка» или «не согласился босс».

Предохраните себя:

- ☐ ждите подвоха, если условия невероятно выгодные (пассивная защита);
- ☐ сразу же потребуйте письменного подтверждения («точки над i»);
- ☐ если оппонент отказывается от своих слов, потребуйте дополнительной уступки. Скажите, что ваш босс с трудом согласился на этот вариант и не пойдет на новый, если не будет встречных уступок.

Остерегайтесь гамбита с высокой подачей

Допустим, вы ищете покупателя. Находится человек, который предлагает такую цену, что вы прекращаете дальнейшие поиски. Но затем у него появляются различные предлоги, чтобы столько не платить.

Остерегайтесь персональных выпадов, как явных, так и замаскированных. Противник в силу дурных манер (либо умышленно) может прибегнуть к оскорблениям, надеясь вывести вас из равновесия и лишит уверенности в себе. Он может сказать что-то вслух («Вы говорите глупости») либо сделать это не столь откровенно (заставить себя ждать или болтать при вас по телефону). У вас есть две контрмеры:

- ☐ будьте настойчивы и невозмутимы, выскажите все, что собирались сказать («точки над i»);
- ☐ оберните методы противника против него же (контрманипуляция). Или начинайте собираться, показывая, что уходите. Или доставайте свой мобильный телефон и начинайте звонить по своим делам. Пусть теперь он подождет. Скажите ему что-то вроде: «Если хотите поговорить по телефону, я зайду в другой раз». Разоблачение трюка, как всегда, нейтрализует его эффективность.

Как делать уступки

Чтобы уступки приносили пользу, следует выполнять следующие правила.

- Требовать ответных уступок.
- Делать вид, что требования партнеров вас шокируют.
- Все уступки должны быть только при выполнении ваших встречных условий (пусть даже выставленных «для видимости»).
- Уступать понемногу.
- Каждая следующая уступка должна быть меньше предыдущей.
- Уступать прежде всего в том, что вам недорого, а партнерам — ценно (и наоборот).
- Не сдаваться до конца.
- Требовать уступок самому.
- Задать вопрос: «Единственное ли это расхождение между нами? Если мы уступим, уступите ли вы?»

Неравная борьба с манипулятором

Особо стоит остановиться на вопросе ведения переговоров с более сильным партнером. Часто предстоящая встреча вызывает тревогу и чувство неуверенности. Стоит ли вообще вступать с ним в переговоры, и если да, то какие здесь могут быть использованы принципы и методы?

Формально партнеры равны за столом переговоров, и точнее было бы сформулировать вопрос так: как быть в случае, если манипулятор подчеркнуто демонстрирует свою силу, пытаясь тем самым выторговать для себя как можно больше?

Возможна **апелляция к принципу**. Под принципом в данном случае понимают нормы международного права, принцип справедливости или равенства, а также наличие прецедента в истории отношений между этими партнерами или другими. Главная проблема, которая здесь возникает, — какой принцип взять за основу. Обычно партнеры исходят из разных — в зависимости от того, какой им более выгоден. Желательно, готовясь к переговорам, заранее продумать, что может быть выдвинуто в качестве принципа вами и что — вашим партнером. Соответственно этому подготовить аргументацию.

Другой метод переговоров с более сильным партнером состоит в **апелляции к былым хорошим отношениям с ним**. Так, бывшие

партнеры внутри СССР при ведении переговоров сейчас нередко подчеркивают проверенные десятилетиями традиционные связи («мы вас не подводили», «а когда вам было трудно — мы вас выручали»).

Можно обращаться и к будущей взаимной выгоде.

Следующий метод основан на **увязке различных вопросов в один пакет**. Будучи более слабым по одному вопросу, участник переговоров может иметь преимущество в других. Увязка этих вопросов позволяет «сбалансировать» силу сторон.

Для усиления своих позиций более слабые участники переговоров могут объединиться и образовать **коалицию**. Создание коалиций или каких-либо иных форм совместных действий в качестве оппонентов более сильному партнеру возможно в случае многосторонних переговоров.

Глава 15. Продавцы и покупатели

Стремясь во что бы то ни стало продать побольше и подороже, оборотистые продавцы применяют множество манипуляций. Мы расскажем о них с целью предостеречь читателя и помочь избежать участи жертвы подобных манипуляторов.

Уловки продавцов

Манипуляция «Вторую вещь получите бесплатно»

Этот девиз звучит весьма заманчиво. На самом деле цена просто вдвое завышена. Да еще и товар может оказаться неходовым.

Тем не менее на эту манипуляцию многие попадают. Мишенью воздействия на жертв является их желание сэкономить, приманкой — возможность получить что-то бесплатно.

Манипуляция «Подарки от фирмы»

Обман здесь в том, что стоимость «подарков» обычно ничтожна, да к тому же и включена в стоимость покупки. Мишень воздействия и приманки — те же, что и в предыдущем случае.

Манипуляция «Скидка только на этой неделе»

У товара выставляется два ценника, зачеркнутая цена намного выше новой. Обман в том, что зачеркнутая цена явно завышена, а «новая» — ближе к реальной цене.

Мишень воздействия и приманка здесь прежние. Побуждением к действию служит объявленное ограничение во времени.

Манипуляция «Сходное название»

Товары малоизвестных фирм, взявших себе название, сходное с известными фирмами, продаются по цене чуть ниже фирменных изделий. Юридически ничего не докажешь, так как в названии изменена, пропущена или добавлена одна буква — и это уже другое название!

Выходит, покупатель «сам виноват»: надо было внимательно читать! Добавить сюда нечего — это и есть единственная защита от такой манипуляции.

Мишенью воздействия служит невнимательность жертвы, а приманкой — название солидной фирмы.

Манипуляция «Иностранная бирка»

На отечественный товар вешают бирку на иностранном языке. Такая «иностранная» бирка и служит неплохой «наживкой» (приманкой) для нашего покупателя. Мы привыкли доверять заграничным маркам, иногда даже больше, чем собственным глазам.

Манипуляция «Продаем ниже рыночной цены»

Мишень воздействия — желание покупателя сэкономить на покупке. Приманка — легкость достижения цели.

Стоит только на миг задуматься, чтобы понять, что здесь что-то нечисто. Никто ведь не станет торговать себе в убыток. Значит, или рыночная цена отнюдь не выше предлагаемой, или товар бракованный, испорченный, с истекшим сроком хранения и т. д.

Манипуляция «Слухи о подорожании»

Слухи о грядущем подорожании товаров, продуктов, услуг приводят к всплеску покупательской активности. Время от времени они распускаются крупными торговыми компаниями, чтобы ускорить оборот капитала, увеличить прибыль.

Мишень воздействия — желание граждан защитить заработанные средства от обесценивания. Приманка — возможность отоварить свободные средства по старым ценам.

Манипуляция «Вы что, лучше других?»

В продуктовом магазине покупатель просит продать овощи посвежее: «Вон там, в том ящике». — «Да? А другим что достанется?» — парирует продавец, кивнув на очередь. Удар точен: очередь незримо напряглась,

повисла тяжелая пауза, в течение которой строптивый покупатель ощутил всю тяжесть позиции отверженного. Но нет, есть еще силы: «Я отстоял очередь и имею право выбрать!» Какое право? Нетерпеливая очередь начинает волноваться. Никто еще ничего не сказал, но таким дураком он себя почувствовал... Дернулся было, обращаясь к очереди: «Вам тоже подsunут силос за бешеные деньги». Но вышло совсем глупо: к кому обращался, на что возражал — на молчание, что ли? А продавец невозмутимо исполнял роль статуи...

В данном случае продавец использовал давление группы на индивида. Давление группы обычно гораздо сильнее, чем давление одного человека. С другой стороны, как видно из этого примера, и управлять группой бывает довольно просто, если уловить то общее для всех членов группы настроение, которое формирует психологический климат. Именно это обстоятельство используется продавцами-манипуляторами.

Мишенью воздействия здесь является конформизм (подчинение индивида мнению группы). Фоновым фактором — заинтересованность ожидающих в очереди в том, чтобы лучшие продукты не были выбраны предыдущими покупателями и чтобы очередь продвигалась быстрее.

Манипуляция «Вы всех задерживаете»

Продавцы часто стараются отклонить жалобу на некачественный товар словами: «Вы всех задерживаете. Все эти люди (указывая на очередь) хотят, чтобы их обслужили».

Мишень воздействия на покупателя — чувство вины: подразумевается, что вы должны понимать, что магазин не может из-за вас задерживать обслуживание других людей. «Приговор» продавца, вынесенный вам, таков: если система разбора жалоб работает плохо в случае с вами, то ответственность за это лежит на вас, а не на магазине.

Но если бы вы сами решили, кто виноват (на ком лежит ответственность), вы бы просто справились с ситуацией. Например: «Вы правы, мы всех задержим, если вы будете уходить от ответа. Просто не тяните время и быстро удовлетворите мою просьбу».

Манипуляция «Эти претензии — не к нам»

Когда вы пытаетесь добиться, чтобы вам сделали необходимый ремонт купленной вами вещи, оказавшейся неисправной, либо вернули деньги за нее, продавцы или администраторы часто говорят: «Ваши претензии — не к нам. Это не наша проблема. Это проблема фабрики (или завода, оптового магазина, импортера, транспортной службы, страховой компании и т. д.). Фабрика не возвратит нам денег за бракованный товар, так что мы не можем вернуть их вам».

Такое утверждение — уклонение от ответственности. Если вы позволите продавцу или администратору навязать вам мнение, что вы сами должны решать эту проблему, вы в любом случае окажетесь в нелепом положении, а именно:

- 1) вы прекращаете настаивать, чтобы вам вернули деньги;
- 2) соглашаетесь с глупым представлением, что вам не следует создавать хлопоты для работников прилавка;
- 3) расстраиваетесь от того, что не знаете, как, не доставив проблем другим, добиться выполнения вашего желания.

Но если вы совершенно справедливо обратите внимание на то, что не отвечаете за разрешение проблемы отношений между магазином и фабрикой, вы можете уверенно ответить: «Меня не интересуют ваши отношения с фабрикой. Меня интересует только получение исправной вещи или возвращение моих денег» (защита «расставить точки над i»).

Манипуляция «Не с вашими возможностями»

В магазин зашла женщина и направилась к прилавку. Покупателей почти не было. Продавец смерила женщину оценивающим взглядом с ног до головы, что несколько смутило покупательницу, ибо одежда ее была «не очень». Попросила показать термосы. «Конечно, этот подошел бы вам больше...» — сказала продавец, указывая на самый дорогой. Сказано это было тоном, означающим «не с вашим тощим кошельком покупать хороший товар». «Вот именно его я и беру!» — вспыхнула в ответ женщина. Конечно, выкладывая последние деньги, она и рада была бы пойти на попятную, но отступить — значит «унизить себя перед этой мерзавкой».

Эта же манипуляция может реализоваться в несколько ином исполнении. Продавец, видя в человеке борющиеся начала (долго рассматривает, отходит и вновь подходит), не товар начинает хвалить (это окончательно отпугнет!), а наносит удар по самолюбию человека: «Этот товар для тех, кто ценит высокое качество» или «Это для состоятельных людей».

Мишень воздействия на покупателя — уязвленное достоинство. Приманка — возможность поддержать свое реноме как человека небедного.

Здесь возможны разные виды защит. Пассивная — сделать вид, что не заметили намека. Если же не хочется терпеть обиду — отомстить молча: повернуться и уйти, поддерживая себя мыслью, что оставите деньги в другой торговой точке, а эти не получают от вас ничего.

В этой ситуации более естественной представляется защита «расставить точки над *i*», то есть ответить продавцу: «Конечно, вам выгоднее продать то, что подороже, иначе ничего не заработаете».

Манипуляция «С небес — на землю»

Существует старинная уловка, применяемая в торговле автомобилями и именуемая «Попросите к телефону мистера Отиса». Покупатель приходит к продавцу, и тот, к его величайшему изумлению, предлагает сказочную сумму за его старую колымагу в счет частичной оплаты новой машины и превосходные условия ее приобретения. Покупатель идет к другим торговцам, присматривается к ценам и возвращается к тому, кто предложил потрясающую сделку.

Продавец заполняет бланк контракта. Он просит покупателя записать его своими инициалами. Затем он как бы невзначай осведомляется у покупателя, что предложили ему другие торговцы. В этот момент покупатель, опьяненный удачей, небрежно расстается с самым ценным достоянием, которым он обладает на переговорах, — с информацией, а именно сообщает цены других торговцев.

«Еще одна, последняя процедура, — говорит продавец, — коммерческий директор должен утвердить контракт. Я позвоню ему прямо сейчас». Продавец нажимает кнопку внутренней связи на своем аппарате и говорит: «Прошу к телефону мистера Отиса... прошу

мистера Отиса». Разумеется, никакого мистера Отиса в этой фирме нет и в помине.

Коммерческий директор есть, это верно, но фамилия его на самом деле Смит, или Джонс, или еще какая-нибудь.

«Отис» — это название фирмы, производящей лифты, и этот лифт идет вверх. Появляется коммерческий директор. Он просит продавца выйти вместе с ним из помещения — пусть покупатель какое-то время дозревает, затем продавец возвращается, говорит, что Отис не согласен на такой контракт, и начинает переделывать его в точном соответствии с теми условиями, которые предложили покупателю другие торговцы. Почему, можете вы спросить, покупатель просто не уходит в этот момент?

По той причине, что он слишком много чувств вложил в эту сделку. Он уже выбрал свой новый автомобиль. Это машина голубого цвета, с красной обивкой, и она красуется посреди салона, ожидая, когда ее увезут домой. В то время как покупатель находится в кабинете для клиентов вместе с продавцом, его жена уже села за руль, а дети прыгают на сиденьях.

Счастливое лицо опустошает твой карман, вправе резюмировать мы.

Назначение цены как предмет манипулирования

Продавец называет разные цены в зависимости от внешнего вида покупателя. Если по одежде, манере поведения он понимает, что перед ним обеспеченный человек, то цена взлетает вверх. Малообеспеченному клиенту будет названа цена, более близкая к реальной: на нем много не заработаешь, дай Бог продать с минимальной прибылью.

Большинство хозяев торговых палаток на рынке имеют не одно торговое место. И могут по ходу перемещения покупателя варьировать цены так, чтобы убедить его купить товар по цене более высокой, нежели реальная. Здесь возможны несколько вариантов.

1. Цены на один и тот же товар выстраиваются от продавца к продавцу, предположим, так (единица измерения условная): 100 — 90 — 80 — 70. Реальная цена «60». Человека заманивают «уменьшением». Суть наживки: бери здесь, ибо у нас «дешевле»!

2. Цены выстраивают так: 110 — 110 — 120. Реальная цена «80». Человек здесь ловится на такой «крючок»: «надо вернуться и хватать товар у первого продавца, пока он не поднял цены, как это уже сделали другие».
3. Цены строятся по схеме: 150 — 130 — 130 — 130 — 130 — 150 — 160. Реальная цена «100». Человека ловят на, так сказать, «пространственную осторожность»: если некто сразу видит нужный ему товар, то, не зная, есть ли такой же товар у других, и зачастую не имея времени или не желая искать дальше, он делает покупку у первого же продавца.

Усиление побуждения к покупке осуществляется сообщением покупателю: товар у «первого» продавца «в одном экземпляре» — мол, «остался один, всего один».

Игра «150 — 130 — 130 — 130 — 130 — 150 — 160» должна запутать любого покупателя, кто проскочит «первого» продавца, и не дать ему «задуматься» над реальной ценой.

Обвешивание «по-научному»

Анализ обращений граждан в Общество защиты прав потребителей показывает, что 60% нарушений этих прав совершаются в сфере торговли.

По данным Госторгинспекции, обвес — самое распространенное нарушение правил торговли. В среднем в России обвешивают каждого четвертого покупателя.

Это самое грубое мошенничество. Мишенью воздействия в этой манипуляции на покупателя, в результате которого его понуждают платить больше, чем надо, является невнимательность покупателя и незнание им приемов обвешивания. В случае необходимости внимание его отвлекается продавцом.

Существует более десятка способов обвеса. Перечислим их, дабы помочь читателю защититься от обвеса.

Первый из них — **«обвес с походом»**. Продавец кладет на весы заведомо больше товара, чем просит покупатель. И уже на весах избыточная часть начинает убираться, причем часть веса продавец увеличивает за счет придерживания края весов пальцем.

«**Обвес на бумажку**» также всем хорошо знаком; небольшие порции товара взвешивают на бумажке или в полиэтиленовом мешке, причем разница в этом случае на весах не отрегулирована.

«**Обвес под тару**» происходит в том случае, когда товар вам отпускают в некоем подобии тазика, на котором корявыми буквами проставлен его вес, как правило, явно завышенный.

«**Обвес на пушку**» требует определенной психологической подготовки. Суть его сводится к следующему: обвешивая покупателя, продавец бойко отвлекает его своим разговором от взгляда на шкалу весов. При этом к коромыслу на длинной веревке подвешивается груз, который незаметно нажимают под прилавком ногой. В основном используется при уличной торговле, когда дистанция между продавцом и покупателем невелика.

«**Обвес на бросок**» продавец осуществляет, быстро бросая товар на весы и сразу его снимая до момента, когда стрелка зафиксирует реальный вес.

«**Обвес на разинь**» успешно применяется в ларьках, когда весы стоят впритык к окошечку и покупатель видит лишь часть шкалы.

«**Обвес на путешествие**». Это вариант магазинной торговли, когда продавец просит покупателя оплатить еще не взвешенный товар в кассе, а в это время обвешивает его.

«**Обвес с противовесом**», как правило, преобладает в рыночной торговле. Продавцы это объясняют тем, что весы им выдали, а гирь не хватает. И в качестве противовеса используется сетка или мешочек с картофелем, луком или с чем-то другим.

«**Обвес с магнитом**». Той же рукой, что продавец накладывает вам товар, он незаметно под чашку весов подкладывает мощный магнит. В этом случае разница в весе может составить до 500 грамм.

«**Обвес на нахальство**» заключается в элементарном подпиливании гирь с целью уменьшения их веса.

«**Обвес с подначкой**». Взвешивая товар, продавец работает четырьмя пальцами, пятым ловко нажимая на чашку весов, отклоняя стрелку в нужную сторону.

«**Обвес на время**». Обслуживание проводится так быстро, что покупатель не замечает количества положенного и завернутого то-

вара. Говорят, что это один из наиболее выгодных способов для продавца.

Перед началом взвешивания обязательно посмотрите, стоит ли стрелка на нуле, а также плавно ли она движется по шкале. Если она застревает или скачет рывками — весы неисправны.

Покупая фасованный импортный товар, имейте в виду, что на оболочке, как правило, вес уже проставлен. Продавец вправе перевешивать товар только в том случае, если нарушена герметичность упаковки или нечетко указан ее вес. Если у продавцов возникают сомнения в правильности указанного предприятием-изготовителем веса, товар должен быть перевешен до того, как он попадет на прилавки.

Следующий традиционный способ обмана — пересортица. Применяется, как правило, в универсамах, когда приобретается уже взвешенный и упакованный продукт. Суть его в следующем: в основную, уже проверенную партию вкладываются продукты, товары более низкого сорта. Продаются они, соответственно, по завышенной цене. Мишенью в этой манипуляции является невозможность в условиях магазина определить соответствие продукта требуемой норме.

В случае, когда срок годности продуктов заканчивается, эту дату заклеивают ценником. Всякий раз к Новому году врачи ожидают всплеска пищевых отравлений. Ведь именно тогда народ выставляет на стол в качестве угощения «деликатесы», «удачно» приобретенные по несколько сниженной цене.

Уловки покупателей

Есть свои приемы и у покупателей.

1. Замечено, что продавец, взявший в руки деньги от покупателя, не хочет с ними расставаться. Так что если покупатель даст немного меньшую сумму и говорит, что больше у него нет, или начинает торговаться — нередко продавец махнет рукой: ладно, бери. Некоторые все же расторгают покупку, забирают товар и возвращают деньги, но это случается редко. Мишень воздействия на продавца — желание получить деньги за товар. Приманка — деньги уже в руках.

2. Покупатель заявляет, что у другого продавца он видел тот же товар, но дешевле. И делает вид, что собирается уходить. Довольно часто продавец останавливает его и уступает в цене.
 3. Двое покупателей, например муж и жена (или ребенок — родитель), разделяют роли по принципу «хороший парень — плохой парень». Скажем, она — за покупку, он как бы против. Говорит, что дорого, у другого было то же, но дешевле. Отличие от предыдущего варианта в том, что они говорят негромко, как бы между собой, но так, чтобы продавец по выразительной мимике и жестам понял, что если он не уступит в цене, то они точно уйдут. Как правило, такой паре удается добиться максимальной уступки.
- Мишень воздействия — та же, что и ранее. Приманка — впечатление правдивости диалога покупателей, что это не игра покупателя с продавцом, а действительное намерение уйти.
4. Попытки принизить достоинства товара. Например, про некрупную картошку спрашивают:

— Почему ваш горох?

— Где вы видите горох?

— Похоже на картошку, но величиной с горох. И сколько вы за это хотите?

Покупатели-манипуляторы

Часа за два до окончания рабочего дня к палатке, торгующей вечерними туалетами, подходит хорошо одетая девушка и говорит, указывая на дорогое платье: «Мне очень нравится вот это ваше платье, я хочу его купить, но не знаю, как оно сидит. Здесь ведь я раздеваться не стану... К тому же неясно, как оно будет смотреться с прической, украшениями, туфлями. Понравится ли моему мужу?»

Часто продавщица предлагает оставить в залог стоимость платья и съездить домой, посмотреть. Так и решили.

Наутро девушка возвращает платье с сожалением, что не подошло. На самом деле девушка регулярно появляется на вечеринках в новых платьях, не платя за это ни копейки.

Ущерб продавца в том, что на платье могут остаться следы его ношения. Найти их сразу затруднительно, но придирчивые покупатели, обнаружив это, не купят платье.

Мишенью воздействия является невозможность в условиях торговли быстро обнаружить следы использования платья. Приманкой — желание не потерять возможного покупателя. Фоновый фактор — покупатели дорогих вещей вправе рассчитывать на создание им подходящих условий для принятия решения и более качественное обслуживание.

Или еще один пример. Покупатель приобретает в ларьке зажигалку. Отходит и быстро возвращается. Протягивает продавцу зажигалку (свою, точно такую же, но полупустую) и требует возврата денег по причине плохой заряженности этого устройства. Такая вот бесплатная заправка зажигалок.

Мишень воздействия — невозможность установить, кто прав. Приманка — нежелание скандала, ведь скандалы отталкивают клиентов, а конкуренция с соседними палатками очень острая.

Список литературы

1. Белкин П. Г., Емельянов Ю. Н., Иванов М. А. Социальная психология научного коллектива. М., 1987.
2. Бессонов Б. Н. Идеология духовного подавления. М., 1971.
3. Богданова Т. Г. Целеобразование при различной мотивации. Дисс. канд. психол. наук. М., 1978.
4. Бодалев А. А. Восприятие и понимание человека человеком. М., 1982.
5. Бодалев А. А. Личность и общение. М., 1983.
6. Бодалев А. А. Психология общения. Воронеж, 1996.
7. Большой психологический словарь
8. Братченко С. Л. Диагностика склонности к манипулированию // Диагностика личностно-развивающего потенциала: Методическое пособие для школьных психологов. Псков, 1997.
9. Вейнингер О. Пол и характер. Мужчина и женщина в мире страстей и эротики. М., 1991.
10. Волкогонов Д. А. Психологическая война. М., 1983.
11. Гарифуллин Р. Иллюзионизм личности как новая философско-психологическая концепция. Психология обмана, манипуляций, кодирования. Йошкар-Ола, 1997.
12. Генри О. Избранные новеллы. Л., 1978.
13. Дорфман Л. Я. Метаиндивидуальный мир. М., 1993.
14. Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М., 1996.
15. Желтонова Ю. А. Ценностно-смысловые детерминанты межличностного взаимопонимания: Автореф. канд. дис. Ростов н/Д, 2000.
16. Знаков В. В. Неправда, ложь и обман как проблемы психологии понимания // Вопросы психологии, 1993. № 2.
17. Знаков В. В. Макиавелизм: психологическое свойство личности и методика его исследования // Психологический журнал, 2000. Т. 21, № 5.
18. Знаков В. В. Макиавеллизм, манипулятивное поведение и взаимопонимание в межличностном общении // Вопросы психологии. 2002. № 6.
19. Зорин И. Игры, в которые играют менеджеры. Мастерство манипуляций. М., 2007.
20. Ильф И. А., Петров Е. П. Двенадцать стульев. Золотой теленок. М., 1982.
21. Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием. М., 2000.

22. *Карнеги Д.* Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Минск, 1990.
23. *Кучевская Н. В.* Советы психолога. М., 1990.
24. *Макиавелли Н.* Государь. Минск, 2004.
25. *Марголина Е. Л., Рюмина Л. И.* Манипуляция как психологический феномен // Прикладная психология, 1999, № 4.
26. *Мудрик А. В.* Половозрастная динамика содержания термина «понимание» у школьников // Теоретические и прикладные проблемы психологического познания людьми друг друга. Тезисы доклада. Краснодар, 1975.
27. *Ниренберг Дж., Калеро Г.* Как читать человека, словно книгу. М., 1988.
28. *Ожегов С. И.* Словарь русского языка. М., 1988.
29. *Пиз А.* Язык телодвижений. Н. Новгород, 1992.
30. *Поварнин С.* Спор. О теории и практике спора // Вопросы философии, 1990, № 3. С. 57–133.
31. *Ранкур-Лаферрьер Д.* Психика Сталина. М., 1996.
32. *Рюмина Л. И.* Эмпирическое изучение стилей поведения педагогов // Вопросы психологии. 2000. № 1.
33. *Рюмина Л. И.* Влияние манипулятивных установок личности на взаимопонимание. // Мир психологии, 2001.
34. *Рюмина Л. И.* Психология манипулирования людьми (ценностно-смысловой аспект). Ростов н/Д, 2003.
35. *Рюмина Л. И.* Манипулятивные приемы в рекламе: Учебное пособие. М., 2004.
36. *Рюмина Л. И.* Формы общения: ценностно-смысловой анализ. Автореферат. Ростов н/Д, 2005.
37. *Сагатовский В. Н.* Социальное проектирование (к основам теории) // Прикладная этика и управление нравственным воспитанием. Томск, 1980.
38. *Салтыков Г. Ф.* Социально-психологические факторы в политической жизни рабочего класса КНР 70-х годов. М., 1982.
39. *Сидоренко Е. В.* Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб., 2004.
40. Социальная психология / Под ред. С. Московичи. СПб., 2007.
41. *Тарасов В. К.* Искусство управленческой борьбы. М., 2007.
42. *Тарелкин А. И.* Манипулятивное воздействие студентов на преподавателей в педагогическом общении // Вышэйшая школа. 2006. № 2.
43. *Толстой Л. Н.* Война и мир / Соч. в 22 т. Т. 4. М., 1982.
44. *Фромм Э.* Человек для себя. Минск, 1992.
45. *Фрэнкин Р.* Мотивация поведения. СПб., 2003.
46. *Хорни К.* Невротическая личность нашего времени. М., 1993.
47. *Цуладзе А.* Большая манипулятивная игра. М., 2000.

48. *Шварц Е. Л.* Обыкновенное чудо. СПб., 1998.
49. *Шейнов В. П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1996.
50. *Шейнов В. П.* Искусство убеждать. М., 1998.
51. *Шейнов В. П.* Скрытое управление человеком. Психология манипулирования. Минск, 2000.
52. *Шейнов В. П.* Манипулятивные отношения как источник конфликтов // Социология. 2001. № 2.
53. *Шейнов В. П.* Модели влияния и противодействие влиянию // Социология. 2005. № 3.
54. *Шейнов В. П.* Как управлять собой. Минск, 2006.
55. *Шейнов В. П.* Психологическое влияние. 2-е изд. Минск, 2007.
56. *Шейнов В. П.* Психология манипулирования. Минск, 2009.
57. *Шейнов В. П.* Макиавеллизм личности. Минск, 2012.
58. *Шейнов В. П.* Разработка опросника для оценки степени незащищенности индивида от манипулятивных воздействий // Вопросы психологии. 2012. № 4.
59. www.sheinov.com.
60. *Шейнов В. П.* Управление конфликтами: теория и практика. Минск, 2010.
61. *Шекспир В.* Комедии, хроники, трагедии. М., 1988.
62. *Шиллер Г.* Манипуляторы сознанием. М., 1980.
63. *Шостром Э.* Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. Минск, 1992.
64. *Шостром Э.* Человек-манипулятор. Внутреннее путешествие от манипуляции к актуализации. М., 2002.
65. *Ames M., Kidd A. H.* Machiavellianism and women's grave point averages // Psychological Reports, 1979, V. 4. № 1.
66. *Blumstein P. W.* Audience, Machiavellianism and tactics of identity bargaining // Sociometry. 1973. V. 36. № 3.
67. *Braginsky D. D.* Machiavellianism and manipulative interpersonal behavior in children // Journal of Experimental Social Psychology. 1970. № 6.
68. *Burton B. K., Hegarty W. H.* Some determinants of student corporate social responsibility orientation // Business & Soc. 1999. V. 38. № 2.
69. *Cherulnik P. D., Way J. H., Ames S., Huno D. B.* Impressions of high and low Machiavellian men // J. of Personality. 1981. V. 49. № 4.
70. *Domelsmith D. E., Dietch J. T.* Sex differences in the relationship between Machiavellianism and self-disclosure // Psychological Reports. 1978. V. 42. № 3.
71. *Elvein.* Die Grosse Manipulation. Vorwärts, 1968, 23, 5.
72. *Franke H. W.* Der manipulierte Mensch. Grundlagen der Meinungsbildung. Wiesbaden, 1964.

73. *Freire P.* Pedagogy of the Oppressed. New York, 1971.
74. *Goodin R. E.* Manipulatory politics. New York, 1982.
75. *Harel K. M., Shinovu K.* Culture and the sell: implication for cognition, emotion and motivation // Psychol. Rev. 1991. V. 98. № 2.
76. *Kraut R. E., Price J. D.* Machiavellianism in parents and their children // J. of Pers. and Soc. Psychol. 1976. V. 33. № 6.
77. *Martin M. M., Anderson C. M., Thweatt K. S.* Aggressive communication traits and their relationships with the Cognitive Flexibility Scale and the Communication Flexibility Scale // J. Soc. Behav. and Pers. 1998. V. 13. Iss. 3.
78. Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English. Oxford, 2000.
79. Oxford Wordpower Dictionary. Oxford, 1993.
80. *Riker W. H.* The art of Political Manipulation In Yale U. Pr. New Haven qualities on casual attributions for a speaker's behavior. L., 1986.
81. *Robinson P. W.* Manipulating parents; tactics used by children of all ages and ways parents can turn the tables. Prentice-Hall, 1981.
82. *Rudinow J.* Manipulation // Ethics, 1978, v. 88, July 4.
83. *Schischkoff G.* Die gesteuerte Vermassung, Stuttgart, 1964.
84. *Shepperd J. A., Socherman R. E.* On the manipulative behavior of low machiavellians feigning incompetence to «sandbag» on opponent // J. Pers. and Soc. Psychol. 1997. V. 72. № 6.
85. *Sparks J. R.* Machiavellianism and personal success in marketing the moderating rote of latitude for improvisation // J. Acad. Marketing Sci. 1994. V. 22. Iss. 4.
86. Studies in Machiavellianism / Ed. by R. Christie. F. L. Geis. New York: Academic Press, 1970.
87. *Wallace J.* Psychology: A social science. Philadelphia; L.: Toronto, W. B. Saunders Comp., 1971
88. *Wilson P. S., Near D., Miller R. R.* Machiavellianism: A synthetic of the evolutionary and psychological literatures // Psychological Bulletin, 1996, V. 199, № 2.
89. *Yokoyama O. T.* Disbelief, Lies and Manipulations in a Transactional Discourse Model // Argumentation, 1988, 2.



ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»
предлагают профессиональную и популярную литературу по различным
направлениям: история и публицистика, экономика и финансы, менеджмент
и маркетинг, компьютерные технологии, медицина и психология.

РОССИЯ

Санкт-Петербург: м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а
тел./факс: (812) 703-73-73, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Москва: м. «Электrozаводская», Семеновская наб., д. 2/1, стр. 1
тел./факс: (495) 234-38-15; e-mail: sales@msk.piter.com

Воронеж: тел.: 8 951 861-72-70; e-mail: voronej@piter.com

Екатеринбург: ул. Бебеля, д. 11а
тел./факс: (343) 378-98-41, 378-98-42; e-mail: office@ekat.piter.com

Нижний Новгород: тел.: 8 960 187-85-50; e-mail: nnovgorod@piter.com

Новосибирск: Комбинатский пер., д. 3
тел./факс: (383) 279-73-92; e-mail: sib@nsk.piter.com

Ростов-на-Дону: ул. Ульяновская, д. 26
тел./факс: (863) 269-91-22, 269-91-30; e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

Самара: ул. Молодогвардейская, д. 33а, офис 223
тел./факс: (846) 277-89-79, 229-68-09; e-mail: samara@piter.com


УКРАИНА

Киев: Московский пр., д. 6, корп. 1, офис 33
тел./факс: (044) 490-35-69, 490-35-68; e-mail: office@kiev.piter.com


Харьков: ул. Суздальские ряды, д. 12, офис 10
тел./факс: (057) 7584145, +38 067 545-55-64; e-mail: piter@kharkov.piter.com

БЕЛАРУСЬ

Минск: ул. Розы Люксембург, д. 163
тел./факс: (517) 208-80-01, 208-81-25; e-mail: minsk@piter.com

 Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству зарубежных торговых
партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок
тел./факс: (812) 703-73-73; e-mail: spb@piter.com

 Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов
тел./факс издательства: (812) 703-73-72; e-mail: alesov@piter.com

 Заказ книг для вузов и библиотек
тел./факс: (812) 703-73-73, доб. 6250; e-mail: ucchebник@piter.com

 Заказ книг по почте: на сайте www.piter.com; по тел.: (812) 703-73-74, доб. 6225
