

# Оглавление

От автора . . . . .	3
Введение . . . . .	5
<b>Глава 1. Манипуляторы в бизнесе . . . . .</b>	<b>7</b>
Манипуляции и бизнес. Игры без правил . . . . .	7
Портрет манипулятора . . . . .	18
<b>Глава 2. Струны души . . . . .</b>	<b>23</b>
На чем играют манипуляторы? . . . . .	23
Как определить свои струны? . . . . .	35
<b>Глава 3. Способы манипулирования. . . . .</b>	<b>39</b>
Универсальные приемы манипулирования . . . . .	39
Наступательные манипулятивные техники . . . . .	77
Упражнения . . . . .	83
<b>Глава 4. Защита от манипуляций. . . . .</b>	<b>85</b>
Общие правила реагирования . . . . .	85
Приемы и техники защиты . . . . .	92
Упражнения по защите от манипуляций. . . . .	121
<b>Глава 5. Переговоры. . . . .</b>	<b>123</b>
Роли манипуляторов в переговорном процессе . . . . .	123
Приемы манипуляции при ведении переговоров . . . . .	130

<b>Глава 6. Руководитель — подчиненный . . . . .</b>	<b>141</b>
Манипуляции в управлении . . . . .	141
Роли манипуляторов-руководителей. . . . .	144
Роли манипуляторов-подчиненных. . . . .	151
<b>Глава 7. Продавец — покупатель. . . . .</b>	<b>161</b>
Манипуляции в отношениях «продавец — покупатель» . . . . .	161
Роли манипуляторов-продавцов. . . . .	169
Роли манипуляторов-покупателей . . . . .	176
Манипуляции, применяемые для привлечения покупателей . . . . .	186
<b>Глава 8. Должник — кредитор . . . . .</b>	<b>201</b>
Манипуляции в отношениях «должник — кредитор». . . . .	201
<b>Заключение . . . . .</b>	<b>210</b>
<b>Приложение . . . . .</b>	<b>212</b>
Ответы на упражнения по манипуляциям. . .	212
Упражнения по защите от манипуляций. . .	214
Как манипулировать людьми разных психотипов? . . . . .	217

# Манипуляторы в бизнесе

## Манипуляции и бизнес. Игры без правил

«Вся наша жизнь — игра», — сказал классик и был прав. Однажды я подсчитал, что за свою жизнь человек учится играть более ста ролей: родителя и супруга в семье, руководителя или подчиненного на работе, пассажира в общественном транспорте, покупателя в магазине, болельщика на стадионе... Каждую роль надо играть качественно и адекватно ситуации. Смешно смотреть на человека, играющего роль болельщика в больнице. А вот на играющего роль больного — нормально. Но мало быть адекватным. Надо научиться играть красиво и эффективно. Что толку от футболиста на футбольном поле, если он не умеет бить по мячу, не знает ни одного финта и правил этой игры?

Играя разные роли, мы воздействуем на людей, с которыми вступаем в отношения, и они воздействуют на нас. Играя «в жизнь», мы сами создаем правила, потом стараемся эти правила соблюдать. Это не всегда удается. Или кто-то другой придумывает

вает правила. Иногда эти правила нам непонятны, иногда они нам не нравятся. Но хотим мы этого или нет, мы оказываемся втянутыми в чью-то игру. Так получается, что общих, удобных для всех правил не существует. И вообще говорить о существовании каких-то, пусть даже условных, правил можно только с большим допущением. Даже если речь идет о статусах и нормах социальных ролей, то все равно это не правила. Вот и получается, правил у игры под названием «Жизнь» очень много, а значит — их нет. Но жить как-то надо.

Вы наверняка читали книгу Эрика Берна «Игры, в которые играют люди». В ней довольно занятно описаны сложные «жизненные» игры. Там есть сценарии, сюжеты, описание игр. В одну игру могут играть несколько участников. Но есть и такие игры, в которых всего два участника: манипулятор и адресат манипуляции. Манипулятор пользуется своими приемами, адресат — своими. Его приемы — либо защита от манипуляции, либо контрманипуляция.

В моей книге вы найдете типологию манипуляторов. На первый взгляд кажется, что их игры достаточно просты, ведь в них всего две роли. Сложности начинаются там, где приходится соперничать с сильным игроком-соперником. Манипулятор — игрок, для которого тренировочный зал — вся его жизнь. Вот и получается, чтобы противостоять ему, тоже надо тренироваться. Иначе можно легко попасть в его силки, а выбираться оттуда... Иногда для этого нужно много времени, иногда энергии, иногда чего-то еще. Проще понять, во что и как играют разные

манипуляторы, и спокойно им противостоять. Об этом моя книга, уважаемый читатель!

Слышали ли вы что-нибудь о манипуляциях? Есть ли среди ваших знакомых манипуляторы? А сами вы манипулировали когда-нибудь?

Уверен, что на все эти вопросы вы ответите положительно. Однако оказалось, что каждый человек имеет собственное представление о манипуляциях, вкладывая в это понятие свой смысл. При написании этой книги я то и дело задавал своим знакомым вопрос: «Как ты думаешь, что такое манипуляция?» и получал самые разные ответы. Вот только некоторые из них.

Это скрытое управление человеком. Это целенаправленное воздействие на человека, чьи слабости манипулятор использует для своих целей. Это скрытое влияние на человека. Это игра. Это когда человек делает то, что не хотел делать, а ему навязали.

Мнения разные, но в каждом из них есть доля истины. Попробуем разобраться в этом.

Однажды студентов-психологов попросили назвать всех, кого они считают манипуляторами. Среди упомянутых были и карточные игроки, и «лохотронщики», и фокусники, и аферисты, и мошенники. Кто-то вспомнил Остапа Бендера, кто-то Карлсона, кто-то лису Алису и кота Базилио. Это те примеры, которые пришли в голову сразу. Потом стали вспоминать страховых агентов, работников СМИ, «составителей» пирамид, руководителей разного уровня. Потом вспомнили о родственниках: тещах

и зятях, капризных супругах и баловнях-детках о и многих других. И поняли, что все в той или иной степени *манипуляторы*.

Каждый день все мы находимся под прессингом других людей. Каждый из нас сознательно или бессознательно влияет на поведение других, побуждая их к определенным мыслям или действиям. Нет такого человека, который хоть чем-нибудь не оказывал бы влияния на других. Влиять можно не только вербально, но и взглядом, позой, жестами, одеждой, а также машиной, офисом и многим другим. «О, какой шикарный кабинет он себе сделал», — думаем мы, оказавшись впервые у своего знакомого на работе, и нам уже хочется такой же или даже лучше.

«А он стильно одевается», — замечаем мы, и наши требования к собственному стилю повышаются. Это ли не порция влияния, которую мы получили, даже не осознавая этого?

Мы хотим, чтобы подчиненные выполняли наши поручения и приказы, покупатели покупали именно наши товары, родственники понимали нас и принимали нашу точку зрения. Но у каждого человека своя картина мира, свои жизненные цели и ценности. И человек следует именно им. Или хотя бы стремится к этому. А тут уж без умения влиять на других и противостоять чужому влиянию невозможно. Чаще всего мы делаем это неосознанно. Причем некоторые из нас делают это мастерски, даже абсолютно не зная законов психологии.

Манипуляции есть и во всех бизнес-процессах: в планировании, контроле, организации, перегово-

рах, купле-продаже, инновациях, оценке персонала, командообразовании, рекламе и тем более в любом виде делового общения.

Итак, давайте определимся, что же такое манипуляция?

Манипуляция (от лат. *manipulus* — горсть) — это: 1) движение рук, связанное с выполнением определенной задачи; 2) демонстрирование фокусов, основанное преимущественно на ловкости рук, умении отвлечь внимание зрителей от того, что должно быть от них скрыто; 3) мошенническая проделка, например, с ценными бумагами.

Давайте посмотрим, что пишут о манипуляции некоторые известные специалисты в области психологии.

Е. В. Сидоренко дает следующее определение: «Манипуляция — это преднамеренное и скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и побуждению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей»<sup>1</sup>.

Е. Л. Доценко считает, что манипуляция — это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями. Он же дает метафорическое определение: «Манипуляция — это действия, направленные на “прибирание к рукам” другого че-

---

<sup>1</sup> *Сидоренко Е. В.* Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб.: Речь, 2002.

ловека, помыкание им, производимые настолько искусно, что у того создается впечатление, будто он самостоятельно управляет своим поведением»<sup>1</sup>.

Г. Грачев и И. Мельник<sup>2</sup> считают, что психологическая манипуляция — это процесс использования различных специфических способов и средств изменения (модификации) поведения человека или целей, желаний, намерений, отношений, установок, психических состояний и других его психических характеристик в интересах субъекта воздействия, и которые могли бы не произойти, если бы адресат знал в достаточном объеме данные, относящиеся к ситуации, в частности какие способы применялись по отношению к нему или в каких целях они использовались.

Автор книги «Анти-Карнеги» Эверетт Шостром считает, что «стиль жизни манипулятора строится на четырех китах: ложь, неосознанность, контроль и цинизм. Киты, на которых “стоит” актуализатор, — это честность, осознанность, свобода и доверие»<sup>3</sup>.

Я считаю, что манипуляция — это процесс скрытого управления одного человека другим посредством «дергания струн души» адресата с целью получения от него необходимой реакции (выполнения действий, выдачи информации, проявления определенных эмоций), необходимой манипулятору для реализации собственных планов.

---

<sup>1</sup> Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. СПб.: Речь, 2003.

<sup>2</sup> Грачев Г., Мельник И. Манипулирование личностью. М.: Алгоритм, 2002.

<sup>3</sup> Шостром Э. Анти-Карнеги. Минск: Попурри, 2004.