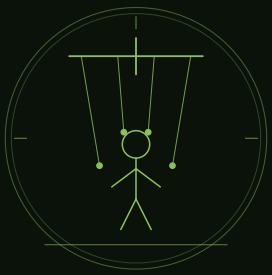
O.V.K — X.T.R

ВЛИЯНИЕ

СКРЫТОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОБЕСЕДНИКОМ И ЗАЩИТА ОТ НЕГО



РЫЧАГ, СТРУНА И ЗАЩИТА

O.V.K — X.T.R

ВЛИЯНИЕ

СКРЫТОЕ УПРАВЛЕНИЕ СОБЕСЕДНИКОМ И ЗАЩИТА ОТ НЕГО

Книга о том, как одного человека ведут словом мимо его решения,
на каких рычагах это стоит и как они выглядят в беседе,
как их узнать, назвать и обезвредить — и где кончается влияние
честное и начинается скрытое

НАСТОЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

«Ты просишь у меня совета — и ведёшь меня за руку туда, где мне придётся его дать».

— из тетради оператора



Книга писана для того, кого ведут,
и для того, кто хочет вести честно.
Устройство изложено как устройство,
границы — как границы,
и ни один приём не выдаётся за право.

ОГЛАВЛЕНИЕ

⁂ ⁂

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОСНОВАНИЯ

I. Что такое манипуляция 2
II. Слово и его происхождение 3
III. Три основания 4
IV. Софисты и Шопенгауэр 5
V. Придворные и торговцы 6
VI. Опыты нашего века 7
VII. Русская линия 8
VIII. Чем манипуляция не является 9

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. УСТРОЙСТВО

IX. Три вида 11
X. Рычаг и струна 12
XI. Скрытая посылка 13
XII. Рамка 14
XIII. Долг и вина 15
XIV. Срок и нехватка 16
XV. Малый шаг и лестница 17
XVI. Мера 18

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. РЕМЕСЛО

XVII. Распознавание 20
XVIII. Пауза и переспрос 21
XIX. Называние 22
XX. Заезженная пластинка 23
XXI. Возврат к делу 24
XXII. Отказ без вины 25
XXIII. Разбор после 26
XXIV. Честное влияние 27

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ. ПРОТИВНИК

XXV. Давление сроком 29
XXVI. Вина и долг 30
XXVII. Лесть и роль 31
XXVIII. Подмена вопроса 32
XXIX. Ложный выбор 33
XXX. Обесценивание 34
XXXI. Переворот 35
XXXII. Манипулятор в себе 36

ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ГРАНИЦА

XXXIII. Чего защита не может 38
XXXIV. Закон манипуляции 39
XXXV. Манипуляция и дело 40
XXXVI. Упражнения 41
XXXVII. Гигиена собеседника 42
XXXVIII. Правила ведомого 43
XXXIX. Правила ведущего 44
XL. Заключение: манипуляция и мера 45



ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

☛

ОСНОВАНИЯ

Что есть манипуляция и откуда её имя, чему учили софисты и Шопенгауэр,
придворные и торговцы, что измерили опыты,
и чем она не является

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Что такое манипуляция

⁂

Манипуляцией зовётся влияние, устроенное так, чтобы собеседник сделал нужное, полагая, что решил сам; и три признака отличают её от честного влияния.

Скрытый рычаг — давят не на довод, а на струну: страх, вину, гордость, спешку; и давление не объявлено. *Обход решения* — ведомый не взвешивает, а откликается; манипуляция живёт в промежутке, которого не было, о чём книга о самообладании. *Выгода за счёт* — ведущий получает, ведомый теряет; этим она отлична от убеждения, где выигрывают оба, и от торга, где оба знают, что торгуются.

Книга стоит рядом с книгами о самообладании, об обмане, о внушении и о риторике: первое есть защита, второе — манипуляция ложью, третье — её механизм, четвёртое — её честная сестра.

Различим три вида, о которых глава девятая: **через чувство** — вина, страх, лесть; **через рамку** — посылка, подмена, ложный выбор; **через ход** — срок, малый шаг, усталость.

Правило: *нет всех трёх признаков — нет манипуляции*.

ГЛАВА ВТОРАЯ

Слово и его происхождение

⁂

«Манипуляция» — от латинского «манипулус», горсть: то, что помещается в руке; и слово хранит суть — управлять человеком, как вещью в руке, не показывая руки.

Путь слова. В Риме манипул — отряд под знаменем; в восемнадцатом веке — ловкость рук в ремесле и химии; в девятнадцатом — вправление у врача; лишь в двадцатом — скрытое управление людьми.

Греческое. Софистика — искусство казаться правым; эристика — от «эрис», спор: побеждать любой ценой.

Русское знало приёмы прежде слова: «водить за нос» — как медведя кольцом; «взять на испуг», «на слабо», «давить на жалость», «заговаривать зубы», «уломать», «втереться в доверие».

Различим. *Убеждение* — открытый довод. *Обман* — ложь о вещах. *Давление* — открытое принуждение. *Торг* — влияние объявленное. *Манипуляция* — скрытое, в обход решения, ради своей выгоды.

Правило: *не всякое влияние зови манипуляцией; держи три признака.*

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

Три основания

⁂

Всё дальнейшее стоит на трёх положениях, и они же отделяют защиту от подозрительности.

Первое: рычаг упирается в свою струну. Страх остаться виноватым, желание быть хорошим, гордость, жадность — есть у ведомого; нет струны — нет рычага. Защита начинается со знания своих струн.

Второе: манипуляция живёт в скорости и умирает в паузе. Все приёмы требуют ответа сейчас; секунда промежутка даёт увидеть рычаг, и увиденный он не работает.

Третье: названный приём теряет силу. «Вы торопите меня», «это выбор из двух, а есть третье» — и приём становится предметом разговора, а не его течением.

Отсюда ремесло третьей части: знать струны, держать паузу, называть, возвращать к делу, отказывать без вины; и противник четвёртой: восемь приёмов в лицо.

Правило: *струна своя, пауза своя, имя приёма своё; этого достаточно.*

ГЛАВА ЧЕТВЁРТАЯ

Софисты и Шопенгауэр

⁂

Искусство побеждать в споре независимо от правоты описано дважды: греками, которые его продавали, и Шопенгауэром, который его каталогизировал.

Софисты учили «делать слабый довод сильным»; Горгий звал речь властелином, ведущим душу куда угодно. Платон отделил их от философии: софист продаёт видимость знания.

Аристотель, «О софистических опровержениях»: первый каталог уловок — двусмысленность, подмена вопроса, многие вопросы в одном; о них книга об ошибках рассуждения. Уловка есть ошибка, сделанная нарочно.

Шопенгауэр, «Эристическая диалектика», около 1830: тридцать восемь уловок, чтобы остаться правым — расширить слова противника, вывести его из себя, подменить вопрос, обратиться к слушателям; и последняя: перейти на личность.

Макиавелли: управлять, казаясь, а не будучи.

Правило: *приёмы стары и немногочисленны; кто знает тридцать восемь, узнаёт любой*.

ГЛАВА ПЯТАЯ

Придворные и торговцы

⁂

Между Шопенгауэром и опытами манипуляцию описали те, кто ею жил.

Грасиан, «Карманный оракул», 1647: «Знай, за какую струну дёргать»; «Не открывай карт»; «Оставляй людей в ожидании». Иезуит писал, чтобы выжить при дворе, и написал учебник рычагов.

Честерфилд: лесть, которую не заметят. **Барнум:** шумиха, нехватка, обещание.

Карнеги, 1936: называй по имени, дай почувствовать значительность, пусть думает, что мысль его. Половина приёмов есть уважение, половина — рычаг; о границе глава двадцать четвёртая.

Продавцы: «предположим, вы уже купили»; три «да», потом главное; «только сегодня».

Правило: *приёмы придворного, торговца и проповедника одни: струна, скорость, скрытая рука.*

ГЛАВА ШЕСТАЯ

Опыты нашего века

⁂

Двадцатый век измерил рычаги; на этих опытах стоит четвёртая часть.

Фридман и Фрейзер, 1966: согласившийся на малое втрое чаще соглашается на большое. **Чалдини,** 1975: отказавший в большом соглашается на малое, чувствуя долг за уступку.

Милгрэм и **Аш:** слово человека в халате и мнение пятерых сильнее собственного суждения.

Чалдини, 1984: шесть рычагов — взаимность, последовательность, подражание, симпатия, авторитет, нехватка.

Канеман и Тверски: рамка и якорь — одно число, сказанное по-разному, даёт разный выбор. **Лофтус:** посылка в вопросе меняет даже память.

Баумайстер: усталая воля соглашается.

Правило: *каждый рычаг есть честное устройство ума, повёрнутое против хозяина.*

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

Русская линия

⁂

У нас манипуляцию описали писатели прежде учёных, и описали точнее.

Гоголь: Чичиков с каждым помещиком говорит на его струне — с Маниловым о дружбе, с Собакевичем о цене, с Плюшкиным о расходе; учебник за век до Чалдини. Хлестакову не пришлось лгать: город сделал его ревизором сам.

Достоевский: Верховенский ведёт виной и тайной; Лужин — подменой вопроса; Порфирий — честный противовес, ведущий паузой и вопросом.

Островский, «На всякого мудреца»: Глумов записывает в дневник, как льстит каждому.

Ильф и Петров: Бендер и «четыреста сравнительно честных способов».

Доценко, 1996: первое русское учёное описание — скрытость, человек как средство, выигрыш.

Правило: *Чичиков показывает рычаг, Порфирий — честное ведение.*

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Чем манипуляция не является

⁂

Отсечём лишнее, ибо словом этим ныне зовут всякое влияние, а защита от всего есть глухота.

Она не есть просьба. Просьба открыта и допускает отказ.

Она не есть довод. Довод обращён к решению, а не в обход.

Она не есть торг. Торг объявлен.

Она не есть власть. Власть приказывает открыто.

Она не есть обман, хотя часто с ним: можно говорить правду и вести ложной дорогой.

Она не есть чувство в речи: честная речь тоже трогает.

И она не есть заговор всех против тебя: кто видит рычаг в каждом слове, тот ведом страхом.

Что же она есть? *Скрытый рычаг на своей струне, обход решения через скорость и выгода за счёт ведомого.* Об устройстве — вторая часть.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

☛

УСТРОЙСТВО

Три вида манипуляции, рычаг и струна, скрытая посылка,
рамка, долг и вина, срок и нехватка,
малый шаг и лестница, мера

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Три вида

⁂

Манипулятор ведёт тремя путями, и всякий приём четвёртой части принадлежит одному из них.

чувство	рамка	ход
вина, страх, лесть	посылка, выбор, подмена	срок, шаг, усталость

Через чувство. «После всего, что *я для тебя*»; «пожалеешь»; «вы-то понимаете». Ведомый отвечает волной; защита — пауза и знание струны.

Через рамку. Вопрос с готовой посылкой, выбор из двух при третьем, подмена вопроса. Ведомый думает внутри рамки, не видя её; защита — увидеть и назвать.

Через ход. Срок, малый шаг, разговор до ночи. Ведомый соглашается, чтобы кончить; защита — отсрочка и право уйти.

Правило: *спроси, куда упёрт рычаг, и защищай то место*.

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Рычаг и струна

⁂

Рычаг ведущего упирается в струну ведомого; и первая глава устройства — о том, за что в тебе можно взять.

Восемь струн. Желание быть хорошим, страх потерять, гордость, жадность, жалость, долг, стыд, усталость. У каждого громко звучат две-три.

Как ищут. Пробными касаниями: комплимент — вспыхнул ли; малая просьба — легко ли дал; намёк на срок — заспешил ли. Чичиков находил струну за две реплики.

Как звучит касание. Телом: тепло от лести, ком от вины, спешка от срока, и желание ответить сразу. Касание есть толчок, о чём книга о самообладании.

Струна не порок. Совесть и доброта — достоинства; их берут, потому что они есть. Защита не вырывает струну, а слышит, когда её дёргают.

Правило: *знай свои две-три струны по списку и слышь касание телом.*

ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Скрытая посылка

⁂

Самый тихий рычаг сидит в вопросе: «Когда вы перестали опаздывать?» уже утверждает, что опаздывал.

Устройство. Всякий вопрос содержит утверждение; ум отвечает на вопрос и глотает посылку. Лофтус: «врезались» вместо «столкнулись» меняет даже память о виденном.

Виды. Факта: «когда вы это решили?». Оценки: «как вы допустили?». Согласия: «раз мы договорились...». Роли: «вы как разумный человек...».

Признак: любой ответ неудобен.

Ответ — на посылку, не на вопрос: «Вы исходите из того, что я опаздывал; это не так». Или переспросить: «Что вы называете „допустили“?»

Правило: *в вопросе ищи утверждение и отвечай ему.*

ГЛАВА ДВЕНАДЦАТАЯ

Рамка

⁂

Одно и то же можно поставить в разные рамки, и решение меняется вместе с рамкой; кто ставит рамку, тот ведёт.

Устройство. «Двести спасутся» и «четыреста умрут» суть одно, а выбирают по-разному. Ум оценивает не вещь, а вещь в рамке.

Виды. Выигрыш и потеря. Якорь: дорогое рядом с очень дорогим кажется дешёвым. Норма: «все так делают». Время: «в день» вместо «в год». Имя: «взнос» вместо «платы».

Как увидеть. Перевернуть: спасутся — умрут, в день — в год. Сменилось решение — решала рамка.

Как ответить. Назвать: «вы считаете в день; посчитаем в год». Первое число назвать своё.

Правило: *переверни рамку; если решение сменилось, решала не ты.*

ГЛАВА ТРИНАДЦАТАЯ

Долг и вина

⁂

Самая сильная струна — нежелание быть должным и виноватым; на ней стоят непрошеная услуга и вменённая вина.

Взаимность. Подарок, услуга, уступка рождают долг, и его отдают с лихвой: бесплатная проба — покупка; «я пошёл вам навстречу» — «теперь вы». Дар связывает, о чём та книга; рычагом он становится, когда дан ради долга.

Вина. «Я думал, ты друг»; «ты меня подводишь». Её вменяют, и ведомый платит, чтобы снять. Берут ею тех, у кого совесть есть.

Проверка. Просил ли я? Был ли договор? Вина за моё дело или за его несбывшееся желание?

Ответ. «Спасибо; это было ваше решение». «Вы хотите, чтобы я чувствовал вину; я не согласен». Настоящую вину исправить отдельно от просьбы.

Правило: *долг без договора и вина за чужое желание суть рычаг.*

ГЛАВА ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ

Срок и нехватка

⁂

Манипуляция живёт в скорости, и потому время делают рычагом: «только сегодня», «осталось два», «решайте сейчас».

Устройство. Срок слышится телом как опасность, и человек решает, чтобы прекратить тревогу. Нехватка делает ценность: чего мало, то дорого.

Когда рычаг. Честны срок и нехватка настоящие; манипуляция — созданные для решения. Признак: срок поставил человек, а не дело, и он растёт от твоих вопросов.

Ответ. «Что изменится, если я отвечу завтра?» — почти всегда ничего. «Если только сегодня, то нет». Последнее ли место — проверить в другом.

Правило: *чем сильнее спешат, тем длиннее пауза*.

ГЛАВА ПЯТНАДЦАТАЯ

Малый шаг и лестница

⁂

На большое сразу не соглашаются; ведут малыми шагами, и каждый делает следующий легче.

Устройство. Сказавший «да» малому стал в своих глазах тем, кто говорит «да»; следующее «да» есть верность себе. Отказ на любой ступени кажется непоследовательностью.

Виды. Нога в двери: малое, потом большое. «Да»-лестница: три очевидных вопроса, потом главный. Низкий мяч: условия меняются после согласия. Дверь в лицо: большая просьба, отказ, малая как уступка.

Ответ. Всякий шаг судить отдельно: «на то согласился; это другое». Сменились условия — согласие снято. На очевидное «да» отвечать «зависит».

Правило: *уйти можно с любой ступени; последовательность есть долг перед собой, не перед ведущим.*

ГЛАВА ШЕСТНАДЦАТАЯ

Мера

⁂

У защиты есть мера: мало её — ведомость, много — глухота и подозрение.

Мера подозрения. Не всякая просьба есть рычаг и не всякий срок давление; нет трёх признаков — нет манипуляции.

Мера паузы. Секунда на всякий ответ; «отвечу завтра» на решение с ценой; не пауза на «передайте соль».

Мера называния. Про себя — всегда; вслух — когда без этого не выйти; описанием, не обвинением.

Мера отказа. Кто отказывает всем, того не о чем просить, и он один.

Мера своего. Защита от чужого приёма не даёт права на свой.

Правило: *разница не в «да» и «нет», а в том, кто решил.*

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

☛

РЕМЕСЛО

Распознавание, пауза и переспрос, называние, заезженная пластинка,
возврат к делу, отказ без вины,
разбор после и честное влияние

ГЛАВА СЕМНАДЦАТАЯ

Распознавание

⁂

Манипуляция узнаётся не по словам ведущего, а по тому, что происходит в тебе; три вопроса находят рычаг быстрее списка приёмов.

Что я чувствую? Вина, спешка, тепло от похвалы, страх, желание кончить разговор. Чувство, пришедшее не из дела, есть касание струны.

Что принято за данное? Посылка, рамка, выбор из двух. Признак: неудобен любой ответ.

Кто выигрывает, если я отвечу сейчас? Если он, и от промедления выигрыш пропадает, — скорость есть рычаг.

Три признака вместе — манипуляция; один — может быть, просто трудный разговор.

Правило: *три вопроса выучи до беседы; в беседе их только читают.*

ГЛАВА ВОСЕМНАДЦАТАЯ

Пауза и переспрос

⁂

Манипуляция умирает в паузе; первое орудие защиты — секунда молчания и переспрос, возвращающий ведущему его же слово.

Секунда. Вдох между его фразой и своей. Приём построен на том, что паузы не будет; пауза ломает строй.

Переспрос. «Правильно ли я понял, что если я не решу до вечера, вы уйдёте к другому?» Пересказанный ровно, приём выглядит приёмом, и ведущему приходится либо подтвердить его, либо отступить.

Тишина после. Объяснять приём труднее, чем применять; ведущий заполняет тишину и часто отходит сам.

Отсрочка. «Отвечу завтра» на всякое решение с ценой. Кто не даёт отсрочки, тот показал рычаг.

Правило: *вдох, перескажи его словами, молчи*.

ГЛАВА ДЕВЯТНАДЦАТАЯ

Называние

⁂

Названный приём теряет силу; ремесло в том, чтобы назвать его ровно и без обвинения.

Себе. «Это срок». «Это вина». «Это лесть». Половина защиты кончается здесь: увидевший рычаг уже не ведом.

Вслух — описанием. «Вы торопите меня». «Вы предлагаете два; есть третье». Не «вы манипулируете»: обвинение рождает спор о слове, описание требует объясниться.

Вслух — о себе. «Я не решаю под сроком». Сказанное о себе нельзя оспорить.

Что дальше. Честный отступит: приём был неосознан. Сознательный сменит приём, и его называют снова. После третьего обычно уходят.

Правило: *себе всегда, вслух описанием, и не называй того, чего нет.*

ГЛАВА ДВАДЦАТАЯ

Заезженная пластинка

⁂

Когда первая дверь закрыта, ведущий пробует новую; против этого есть одна фраза, повторяемая ровно.

Устройство. На отказ отвечают новым рычагом: срок, вина, лесть, жалость. Ведомый ищет новый ответ на каждый и сдаётся на пятом. Пластинка отменяет поиск.

Как. «Я не готов решать сегодня» — на всякий довод, тем же голосом. Довод можно признать: «понимаю, выгодно; я не готов решать сегодня». Причин не объяснять: причина есть новая дверь.

Почему работает. Ведущий ждёт спора и оправдания; пластинка не даёт ни того, ни другого, а повторять рычаги труднее, чем «нет».

Мера. Не для близких и не для честного вопроса.

Правило: *одна фраза, ровно, без причин*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Возврат к делу

⁂

Половина приёмов уводит от предмета: к *личности*, прошлому, чувствам, слушателям; ремесло в том, чтобы возвращать.

Признаки увода. «А вы сами?» — *личность*. «А в прошлый раз» — прошлое. «Вы просто обиделись» — чувство вместо довода. «Это всё теория» — смена рамки. Ответ на увод не приближает решения.

Как. Одна фраза: «Вернёмся к вопросу: ...» — и вопрос, всякий раз тот же. На *личное*: «это о другом». На прошлое: «обсудим отдельно».

Лист. Вопрос, записанный перед собой, возвращает глаз раньше ума.

Мера. Чувство признать и вернуть: «вижу, что вы задеты; вопрос был...».

Правило: *одна фраза-возврат и вопрос на листе*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВТОРАЯ

Отказ без вины

⁂

Большинство рычагов ведёт к одному: ведомый не умеет сказать «нет» без вины; ремесло отказа — три слова и тишина.

Устройство. Кто отказывает виновато, тот объясняет; объяснение даёт двери; через двери приходит согласие.

Формы. «Нет, спасибо». «Понимаю, что вам важно; нет». «Нет; могу вот это». Без «извините» в начале и без «может быть» в конце.

Чего не делать. Не оправдываться: «нет времени» рождает «а когда будет?». Не лгать. Не говорить «подумаю», не собираясь думать.

Вина после придёт; она весть о струне, а не о неправоте.

Правило: *«нет», тишина, и кто дополняет отказ, тот его отменяет.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Разбор после

⁂

Приём, разобранный вечером, узнаётся назавтра; ремесло разбора — шесть вопросов на листе.

Вопросы. Что я сделал, чего не хотел? Что почувствовал перед этим? Какой рычаг? На какую струну? Что мог сказать? Что скажу в следующий раз, одной фразой?

Карта струн. Из разборов за месяц — три-четыре своих струны; годами они не меняются.

Карта людей. Кто чем ведёт: этот сроком, тот виной. Не для обиды, а для подготовки.

Согласие под рычагом можно снять назавтра: «вчера я согласился поспешно; мой ответ — нет».

Правило: *один раз, на листе, с вопросом «что в следующий раз»; иначе это жвачка.*

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Честное влияние

⁂

Оператор влияет ежедневно; граница между честным и скрытым проходит по тем же трём признакам, обращённым наоборот.

Рычаг открыт. «Мне это нужно, потому что»; «срок настоящий, вот причина».

Решение оставлено. «Подумайте до завтра». Отказ без цены. Лестница показана целиком.

Выигрыш общий или проигрыш объявлен: «вам невыгодно, и я всё же прошу».

Проверка. Сказал бы я вслух, что делаю? «Тороплю, чтобы вы не спросили третьего» — нельзя; «тороплю, потому что поезд в шесть» — можно.

Правило: *что нельзя сказать вслух о своём приёме, того не делай*.

ЧАСТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

ПРОТИВНИК

Давление сроком, вина и долг, лесть и роль, подмена вопроса,
ложный выбор, обесценивание, переворот
и манипулятор в себе

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ПЯТАЯ

Давление сроком

⁂

Первый приём в лицо — самый частый; он стоит на скорости, которой манипуляция живёт.

Как звучит. «Предложение до вечера». «Мне нужно знать сейчас». «Иначе пойду к другому». «Осталось одно место». И тихая форма: вопрос в конце дня, с рукой на двери.

Что в тебе. Спешка, страх упустить, желание кончить.

Признак. На вопрос «что будет завтра?» нет ответа или гнев.

Ответ. Пауза. «Что изменится, если я отвечу завтра?» «Вы торопите меня». «Если только сегодня, то нет».

Настоящий срок ставит дело: он известен заранее и не растёт от вопросов.

Правило: *срок от человека — «завтра»; срок от дела — решить вчера*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Вина и долг

⁂

Второй приём бьёт по совести и потому берёт тех, у кого она есть.

Как звучит. «После всего, что я для тебя». «Ты мне должен». «Все согласились, только ты». Обида, показанная прежде объяснения; услуга накануне просьбы.

Что в тебе. Ком и желание оправдаться; причины отказать есть, а отказать нельзя.

Ответ. На долг: «спасибо за то; сейчас нет». На вину: «ты хочешь, чтобы я чувствовал себя виноватым; я не согласен». На «все»: «тогда вам хватит без меня». Ровно и с тишиной после.

Настоящая вина — отдельный разговор: «да, я подвёл тогда и исправлю; на нынешнее — нет».

Правило: *два разговора, не один*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Лесть и роль

⁂

Третий приём приятен: он надевает на ведомого роль, из которой отказать значит перестать быть собой.

Как звучит. «Вы единственный, кто...». «Вы же профессионал». «Такой человек, как вы, не откажет». И лесть наоборот: «слабо?»

Что в тебе. Тепло и желание соответствовать. Хлестакову не пришлось лгать: роль надели на него, и он играл сам.

Признак. Похвала прежде просьбы, и хвалят роль, а не дело.

Ответ. Разделить: «спасибо; и нет». Снять роль: «я не единственный». На «слабо» ответить «слабо» с улыбкой: названная гордость перестаёт быть струной.

Правило: *похвалу принимай, но не отрабатывай*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Подмена вопроса

⁂

Четвёртый приём тих: отвечают не на то, и через минуту первый вопрос забыт.

Как звучит. Спрошено «сколько стоит» — отвечено «сколько сэкономите». «Почему опоздали?» — «а вы сами вчера?». Довод против плана — «вы против развития?». Твоё слово, раздутое до нелепости и опровергнутое.

Признак. Ответ не отвечает.

Ответ. «Вопрос был о цене». «Я сказал не так; я сказал...» — и повторить точно. «Обо мне отдельно».

Своя подмена. Ведомый и сам уходит за уколом от дела; лечится тем же возвратом.

Правило: *держи первый вопрос, пока на него не ответят*.

ГЛАВА ДВАДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Ложный выбор

⁂

Пятый приём дарит свободу выбора между двумя дверями, поставленными им, и ведомый не замечает, что мог не входить.

Как звучит. «Утром или вечером?» прежде «встречаемся ли». «Наличными или картой?» прежде «покупаю ли». «Ты с нами или против?»

Устройство. Выбор занимает ум целиком, и вопрос «а надо ли» не поднимается.

Ответ. «Ни то, ни другое». «Прежде чем когда — решу, беру ли». «Вы предлагаете два; есть третье». На «с нами или против» — «я за дело».

Ложный выбор себе: «либо терплю, либо ухожу». Третий путь есть почти всегда.

Правило: *целое прежде частного, и ищи третье.*

ГЛАВА ТРИДЦАТАЯ

Обесценивание

⁂

Шестой приём делает ведомого меньше, и тот соглашается, чтобы вырасти обратно.

Как звучит. «Вы преувеличиваете». «Это мелочь». «Вы слишком чувствительны». «Все так делают». «Я пошутил». И переглядывание с третьим.

Что в тебе. Сомнение в себе и желание доказать, что ты не маленький, — согласием.

Ответ. «Для меня это не мелочь». «Кто именно — все?» «Я не смеюсь; вопрос остаётся». Не доказывать: доказательство есть вход.

Мера. Иногда это и правда мелочь; но решает хозяин дела, а не тот, кому выгодно.

Правило: *о себе — отдельно, о деле — дальше.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЕРВАЯ

Переворот

⁂

Седьмой приём переворачивает беседу: назвавший рычаг оказывается обвинён, и спор идёт уже о том, что было.

Как звучит. «Я этого не говорил». «Вы всё переиначили». «Это вы на меня давите». «Вы помните неправильно».

Что в тебе. Растерянность, поиск доказательств и самое опасное — сомнение в своей памяти.

Ответ. Не спорить о бывшем: «я помню так, вы иначе; вернёмся к вопросу». После беседы — запись. Дальше — письмом: письмо не перевернёшь. Свидетель свой, не его.

Граница. С тем, кто отрицает бывшее при обоих, дел не ведут.

Правило: *записанное держит; спор о прошлом не веди*.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВТОРАЯ

Манипулятор в себе

⁂

Последний противник свой: кто выучил приёмы, у того рука к ним тянется.

Устройство. Всякий рычаг полезен в жизни, и знающий применяет его сперва честно, потом «чуть-чуть», потом по привычке.

Признаки в себе. Срок, поставленный, чтобы не спросили. Услуга накануне просьбы. Похвала перед «не откажете». Вопрос с посылкой. Выбор из двух своих.

Чем вредно. Ведомые узнают, не сразу, но всегда, и уходят; слово перестаёт весить.

Лечение. Открыть рычаг, дать время и «нет», хвалить после дела. Вечером спросить, где сегодня вёл я.

Правило: *открытая рука влияет не хуже скрытой, а дольше*.

ЧАСТЬ ПЯТАЯ



ГРАНИЦА

Чего защита не может, закон манипуляции,
манипуляция и дело,
как упражняться и какими правилами держаться

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ТРЕТЬЯ

Чего защита не может

⁂

Соберём пределы, ибо о защите говорят как о броне и как о подозрении.

Она не может убрать струну. Совесть, гордость, страх остаются; защита слышит касание, а не вырывает струну.

Она не может работать без паузы. Кто отвечает сразу, тот ведом, сколько бы приёмов ни знал.

Она не может отличить рычаг от честной просьбы по словам: только по трём признакам вместе.

Она не может сделать всех честными. Названный приём сменяется другим; и с иным человеком защита есть уход.

Она не может заменить решения. Увидеть рычаг — не значит знать, что делать; о воле — та книга.

Она не может быть подозрением ко всем: кто видит рычаг в каждом слове, тот ведом страхом и одинок.

И она не может оправдать своего приёма: защита от чужого не даёт права на свой.

Кто знает эти пределы, тот держит паузу, слышит струну, называет рычаг, возвращает к делу, отказывает без вины и разбирает вечером; и получает то, что защита даёт — своё решение в своей руке, — не требуя того, чего она не может.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ЧЕТВЁРТАЯ

Закон манипуляции

⁂

Книга обещала этот закон с первой главы; выведем его из трёх оснований и восьми противников.

Из первого основания — рычаг упирается в свою струну — следует, что защита начинается не с чужих приёмов, а со своей карты: три-четыре струны, известные по разборам.

Из второго — манипуляция живёт в скорости — следует, что всякая защита есть пауза в той или иной форме: вдох, переспрос, «отвечу завтра», пластинка.

Из третьего — названное теряет силу — следует, что рычаг надо называть: себе всегда, вслух описанием.

Восемь противников суть три вида на трёх струнах: срок и ложный выбор — ход и рамка; вина, лесть, обесценивание — чувство; подмена и переворот — рамка, доведённая до отрицания бывшего; и манипулятор в себе — всё то же в своей руке.

Закон оттого прост, и его достаточно держать вместо всей книги.

> Рычаг упирается в свою струну — знай её;
> манипуляция живёт в скорости — держи паузу;
> названное теряет силу — называй;
> три признака вместе: скрытый рычаг,
> обход решения, выгода за счёт;
> и что нельзя сказать вслух о своём приёме — не делай.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ПЯТАЯ

Манипуляция и дело

⁂

Оператор ведёт беседы ежедневно — с покупателем, поставщиком, начальником, подчинённым, домашними; и мера его защиты есть мера того, сколько решений остаётся в его руке к вечеру.

Что защита даёт делу. Решения холодные: срок чужой отложен, выбор из двух расширен до трёх. Договоры, прочитанные после паузы, о чём книга о товаре. Отказы без вины — и время, которое они сберегли. Своё слово, которое весит, ибо не куплено услугой. И честное влияние, которое держится годами, где скрытое держится до первого узнавания.

Что манипуляция отнимает у дела, когда ей поддаются: деньги под сроком; обязательства под виной; работу, взятую под лестью; и вечера жвачки о том, как согласился.

Мера ведущего. Не ставить сроков на пороге; не просить через услугу; хвалить после дела; отвечать на заданный вопрос; давать «нет» без цены; и проверка вслух перед всяким ходом.

Итог лестницы. Книга эта стоит рядом с книгами о самообладании, об обмане, о внушении и о риторике и служит всем прочим: торг, власть, беседа, дар, роль — всё это влияние, и всякое влияние имеет честную и скрытую сторону; кто различает их, тот ведёт открыто и не ведом.

Правило: *решение в своей руке к вечеру; открытый рычаг, время, «нет» — в своём влиянии; три вопроса и секунда — в чужом.*

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ШЕСТАЯ

Упражнения

⁂

Защите учатся разбором и паузой; и упражнения здесь суть ступени одного ремесла.

Три вопроса. Неделю после каждой беседы: что чувствовал; что было принято за данное; кто выигрывал от «сейчас».

Карта струн. Из разборов за месяц — три-четыре своих струны на лист; перечитать перед трудной беседой.

Секунда. Неделю — вдох перед всяким ответом; заметить, сколько «да» стали «зависит».

Называние. Месяц называть себе рычаг в каждой беседе: «срок», «вина», «лесть», «выбор»; вслух — когда повторён.

Пластинка. Одна фраза; повторить пять раз ровно на пять разных доводов — сперва в покое, потом в беседе.

Отказ. Неделю — одно «нет» в день без «извините» и без причины; заметить вину после и назвать её струной.

Своё. Вечером неделю: где сегодня я вёл — срок, услуга, похвала до, вопрос с посылкой; и сказал бы вслух.

Чтение. Шопенгауэр «Эристическая диалектика»; Чалдини «Психология влияния»; Гоголь «Мёртвые души», главы о помещиках; Островский «На всякого мудреца довольно простоты»; Грасиан «Оракул».

Правило упражнений то же, что всюду: ежедневно, помалу, с записью; и здесь оно есть само ремесло.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ СЕДЬМАЯ

Гигиена собеседника

⁂

Соберём ежедневные правила, малые каждое и достаточные вместе.

Вдох прежде ответа.

Что я чувствую, что принято за данное, кто выигрывает от «сейчас».

«Отвечу завтра» на всё, что стоит денег или обязательства.

Срок от человека — спроси, что будет завтра.

Услуга накануне просьбы — просил ли я.

Похвала перед просьбой — раздели.

Выбор из двух — ищи третье.

В вопросе ищи утверждение.

Назови рычаг себе; вслух — описанием.

«Нет» без «извините» и без «может быть».

Не решай при его свидетелях и в усталости.

Вечером — где меня вели и где вёл я.

Правила эти просты, и это их достоинство: защита живёт в скучной секунде перед ответом, а чудо в ней есть решение, оставшееся своим.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ВОСЬМАЯ

Правила ведомого

⁂

Соберём правила для той минуты, когда чувствуешь, что тебя ведут.

Вдох; откинься; голос ниже.

Три вопроса себе: чувство, данное, «сейчас».

Три признака: скрыт ли рычаг, обойдено ли решение, за чей счёт.

Переспроси и перескажи его словами; молчи после.

Назови себе; вслух — «вы торопите», «вы предлагаете два».

Верни к делу одной фразой; вопрос на листе.

Пластинка после третьего рычага.

«Нет» — коротко, без причины, тишина.

«Отвечу завтра» — на всякое решение с ценой.

Уйди, если отрицают бывшее.

Согласился под рычагом — сними назавтра.

И помни, что ведущий строит приём на том, что паузы не будет; и одна секунда, найденная выдохом, ломает весь строй.

ГЛАВА ТРИДЦАТЬ ДЕВЯТАЯ

Правила ведущего

⁂

И правила для того, кто просит, убеждает и ведёт — чтобы вести открыто.

Спроси себя: сказал бы вслух, что делаю?

Рычаг открой: «мне нужно, потому что».

Срок — от дела, с причиной, не на пороге.

Просьба прямо, не через услугу и не через обиду.

Похвала после дела, не перед просьбой.

Вопрос без посылки, которой он не подписывал.

Выбор с «нет».

Лестницу покажи целиком.

Дай время: «подумайте до завтра».

Отвечай на заданный вопрос или скажи, что не ответишь.

Признавай сказанное: «да, говорил; передумал».

И помни, что ведомые узнают всегда, не сразу; и открытая рука влияет не хуже скрытой, а дольше.

ГЛАВА СОРОКОВАЯ

Заключение: манипуляция и мера

⁂

Сведём книгу к тому немногому, что стоит держать в памяти без справок.

Манипуляция есть *скрытый рычаг на своей струне, обход решения через скорость и выгода ведущего за счёт ведомого*; три признака вместе, и без любого из них влияние не есть манипуляция. Она ведёт тремя путями — через чувство, рамку и ход — и упирается в восемь струн, из которых у каждого громких две-три. Она живёт в скорости и умирает в паузе; названная, теряет силу.

Софисты продавали её, Аристотель и Шопенгауэр каталогизировали, Грасиан учил ей придворных, Гоголь показал Чичикова по струне, Чалдини измерил шесть рычагов, Канеман — рамку, Лофтус — посылку в вопросе. Ремесло защиты едино в правиле: секунда, имя рычага, своё решение.

Восемь противников — срок, вина, лесть, подмена, ложный выбор, обесценивание, переворот и свой манипулятор — узнаются по одному: чувство, пришедшее не из дела, и ответ, нужный сейчас; и лечатся одним: вдох, три вопроса, называние, «отвечу завтра».

И последнее. *Ты просишь совета — и ведёшь меня за руку туда, где мне придётся его дать*; кто видит руку, тот свободен идти или не идти; и кто ведёт, пусть ведёт с открытой рукой — ибо ведомые узнают всегда. На этом стоит и манипуляция, и мера.

☛



ВЛИЯНИЕ

Скрытое управление собеседником и защита от него

Изложение в сорока главах

O.V.K — X.T.R

Набрано и свёрстано
для настольного издания
формата 148 × 210 мм

