

12+

НИКОЛАЙ АТАМАНЕНКО

СТРАТАГЕМЫ

СИТУАЦИОННОГО МЫШЛЕНИЯ

КНИГА 8. РЕАЛЬНОСТЬ ПОД КОНТРОЛЕМ



Николай Атаманенко
Стратегемы ситуационного
мышления. Книга
8. Реальность под
контролем. 36 инструментов
для управления
восприятием, смыслами
и информационным полем

<https://litres.ru/74151792>

ISBN 9785007012423

Аннотация

Эта книга — о том, как управлять реальностью. Не врать, а создавать убедительную картину. Не манипулировать, а работать со смыслами. 36 стратегем: от понимания механик восприятия до долгосрочного управления репутацией. Главный принцип: реальность — это не то, что есть. Реальность — это то, во что верят. Для предпринимателей, топ-менеджеров, маркетологов, PR-специалистов, политтехнологов, журналистов и всех, кто сталкивался с ложью, клеветой или несправедливым отношением.

Содержание

Введение	5
ЧАСТЬ I. КАК УСТРОЕНО ВОСПРИЯТИЕ	11
Глава 1. Первое впечатление	16
Глава 2. Эффект повторения	21
Глава 3. Простота побеждает	27
Глава 4. Эмоция важнее факта	33
Глава 5. Свои vs чужие	39
Глава 6. Подтверждение	45
ЧАСТЬ II. ЗАЩИТА РЕПУТАЦИИ	51
Глава 7. Скорость	56
Конец ознакомительного фрагмента.	58

**Стратегемы ситуационного
мышления. Книга 8.**

**Реальность под контролем
36 инструментов
для управления
восприятием, смыслами и
информационным полем**

Николай Атаманенко

© Николай Атаманенко, 2026

ISBN 978-5-0070-1242-3 (т. 8)

ISBN 978-5-0069-8544-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Почему эта книга появилась

Факты перестали иметь значение. Люди верят не в то, что есть, а в то, что им кажется правдой. Конкурент распускает слухи, клиенты уходят из-за фейковой новости, начальник принимает решение на основе искажённой информации. Вы можете быть правы — но это не поможет, если вы проиграли битву за восприятие.

Классические «Тридцать шесть стратагем» — гениальный памятник военной мысли. «Искусство войны» Сунь-Цзы изучают в бизнес-школах по всему миру. Эти тексты писались для мира, где побеждал сильнейший, где враг был виден, а поле боя — осязаемо. Сегодня битва идёт за умы. Информационное оружие дешевле танков, а урон от него — больше.

Вы не можете запретить людям верить в ложь. Не можете заставить их слушать только вас. Но вы можете управлять тем, как они видят мир. Не врать, а создавать убедительную картину. Не манипулировать, а работать со смыслами. Не скрывать правду, а делать так, чтобы правда была на вашей стороне.

Эта книга — не перевод древнего текста. Это авторская система, выведенная из реальной практики управления репутацией, информационных войн, PR-кризисов и создания

нарративов. «36 стратагем ситуационного мышления» — инструменты для тех, кто хочет защищать себя и атаковать в мире, где реальность — это не то, что есть, а то, во что верят.

Что такое стратагема в ситуационном мышлении для управления восприятием

Стратагему часто понимают как «военную хитрость» или «обман». Это не совсем точно. Стратагема — это способ пересобирать ситуацию так, чтобы выигрыш стал возможен без прямой борьбы или с минимальными затратами. В управлении восприятием стратагема — это способ сделать так, чтобы люди видели мир вашими глазами, не замечая, что их ведут.

Отличие от тактики. Тактика отвечает на вопрос «как это сделать?». Стратагема отвечает на вопрос «как заставить других увидеть это так, как нужно мне?».

Отличие от стратегии. Стратегия отвечает на вопрос «куда мы идём?». Стратагема отвечает на вопрос «как представить наш путь так, чтобы все захотели идти с нами?».

Короткая формула: *Реальность — это не то, что есть. Реальность — это то, во что верят. Управляй верой — управляешь реальностью.*

В этой книге вы не найдёте моральных оценок — «это этично, а это нет». Вы найдёте инструменты. Использовать их или нет — решать вам, исходя из вашего контекста и ваших ценностей.

Шесть подходов ситуационного мышления для управления реальностью

Вот фундамент, на котором построены все 36 стратагем этой книги. Это шесть способов видеть информационное поле и управлять им.

1. Контекст важнее фактов

Факт, вырванный из контекста, перестаёт быть правдой. Управляя контекстом, вы управляете смыслом факта. Один и тот же поступок можно подать как героизм или как преступление — в зависимости от того, что было до и после.

2. Гибкость как сила

Не цепляйтесь за одну версию событий. Будьте готовы менять нарратив, когда меняется контекст. Жёсткая картина мира ломается, гибкая — выживает.

3. Управляй вниманием

Ресурс внимания ограничен. Тот, кто контролирует, на что люди обращают внимание, контролирует их восприятие реальности. Не дайте противнику выбрать поле боя.

4. Эмоция важнее факта

Люди запоминают не то, что вы сказали, а то, что они почувствовали. Апеллируйте к эмоциям, а не только к логике. Страх, гнев, надежда, гордость — вот что двигает толпу.

5. Действуй через других

Вам не обязательно говорить самому. Пусть за вас скажут те, кому верят. Свои, эксперты, авторитеты, «случай-

ные» свидетели. В чужих устах ваша правда звучит убедительнее.

6. Время — твой союзник

Первое слово задаёт рамку. Повторение закрепляет веру. В информационной войне побеждает не тот, кто прав, а тот, кто успел первым и повторяет чаще.

Как устроена книга

Книга построена как **навигатор по управлению реальностью**. 6 частей, 36 стратагем — от понимания механик восприятия до активного формирования картины мира.

Часть I. Как устроено восприятие (№1—6)

Почему люди верят не фактам, а историям, и как этим пользоваться.

Часть II. Защита репутации (№7—12)

Как отражать атаки, когда вас пытаются очернить.

Часть III. Создание нарративов (№13—18)

Как строить истории, в которые верят.

Часть IV. Управление вниманием (№19—24)

Как заставить людей смотреть туда, куда вам нужно.

Часть V. Информационная война (№25—30)

Как атаковать, защищаться и перехватывать инициативу.

Часть VI. Долгосрочная репутация (№31—36)

Как строить доверие на годы вперёд.

Каждая стратагема описана по единому шаблону:

— **Формула** — краткая суть.

- **Когда применять** — признаки ситуации.
- **Как применять** — пошаговый алгоритм.
- **Пример** — из реальной жизни.
- **Границы применимости** — когда не работает.
- **Риски и предупреждение** — чем платите.

Как читать эту книгу

Вариант А. От корки до корки.

Читайте части по порядку. Вы пройдёте путь от понимания механик восприятия до долгосрочного управления репутацией.

Вариант Б. Ситуативная навигация.

У вас есть конкретная проблема (вас атакуют, нужно создать нарратив, перехватить инициативу). Откройте содержание, найдите нужную часть — читайте нужные стратегии.

Вариант В. Справочный.

Вы уже знаете стратегии, но хотите освежить в памяти детали. Открываете нужную главу — и за 2 минуты вспоминаете суть.

Самое важное предупреждение

Эта книга — не учебник по манипуляции. Стратегии управления восприятием — это инструменты. Как нож: им можно резать хлеб, а можно нанести рану. Всё зависит от ваших рук.

Граница, которую нельзя переходить: Если вы ис-

пользуете эти инструменты, чтобы обманывать, манипулировать, сеять ненависть, разрушать репутацию невинных — рано или поздно это разрушит и вас. Правда имеет свойство всплывать.

Стратегемы работают только тогда, когда вы действуете в рамках закона и морали. Если ваша цель — создать ложь, а не защитить правду, эта книга не для вас.

Правило первое: Не врите. Вы можете недоговаривать, смещать акценты, выбирать выгодный контекст — но не создавайте заведомо ложных фактов.

Правило второе: Не атакуйте лично, если можно атаковать аргументы. Переход на личности разрушает вашу репутацию быстрее, чем репутацию оппонента.

Правило третье: Всегда оставляйте пространство для манёвра. Информационная война не заканчивается. То, что работает сегодня, завтра может быть использовано против вас.

Теперь вы готовы к Частям I—VI.

Выберите свою ситуацию — и вперёд.

Николай Атаманенко, г. Белгород, 2026 г.

ЧАСТЬ I. КАК УСТРОЕНО ВОСПРИЯТИЕ

Стратегемы №1—№6

1. Портрет этапа

Как распознать, что вы находитесь именно в этом типе реальности?

Ключевые признаки:

— Вы замечаете, что люди реагируют не на факты, а на то, как эти факты поданы. Одна и та же новость вызывает диаметрально противоположные реакции в зависимости от источника.

— Вы пытаетесь переубедить оппонента, приводя железные аргументы, — он не слышит. Он не соглашается, даже когда вы правы.

— Вы чувствуете, что проигрываете информационную войну, хотя факты на вашей стороне. Вас обвиняют в том, чего вы не делали, и поверить в вашу невиновность никто не хочет.

— Вы не понимаете, почему люди верят в явную ложь. Почему фейковая новость распространяется быстрее, чем ваше опровержение.

— Вы хотите научиться управлять восприятием, но сначала нужно понять, как оно работает.

Контекстная ловушка

Самое опасное на этапе понимания восприятия — **думать, что люди рациональны**. Вы верите, что если привести достаточно фактов, оппонент изменит мнение. Это иллюзия. Люди не обрабатывают информацию как компьютеры. Они фильтруют её через эмоции, ценности, привычки, предубеждения, групповую принадлежность.

Другая ловушка — **переоценивать силу своей логики**. Вам кажется, что ваши аргументы железные, а оппонент — глупый. На самом деле его аргументы столь же железны в его системе координат.

Выход — не в том, чтобы спорить с законами восприятия. Выход в том, чтобы их изучить и использовать. Люди не изменятся. Но вы можете изменить то, как они видят мир.

2. Логика ситуационного мышления

Из шести подходов, описанных во Введении, в Части I работают три.

Подход	Как проявляется в части I
Контекст важнее фактов	Один и тот же факт в разном контексте означает разное. Управляйте контекстом — управляете смыслом.
Управляй вниманием	То, на что вы обращаете внимание аудитории, становится для неё главным. Не давайте аудитории самой решать, что важно.
Эмоция важнее факта	Люди забывают цифры, но помнят, что почувствовали. Апеллируйте к эмоциям, а не только к логике.

Главный принцип части I:

Прежде чем управлять восприятием, пойми, как оно устроено. Логика бессильна там, где правят эмоции.

Запомните эту формулу. В части I вы не атакуете и не защищаетесь. Вы изучаете механизмы, которые делают людей уязвимыми для управления.

3. Навигационная таблица стратагем части I

Ниже — все шесть стратагем этой части. Для каждой указано: когда её выбирать и какова её краткая логика.

№	Стратагема	Когда выбирать	Краткая логика
1	Первое впечатление	Вы выступаете первым (или оппонент уже задал рамку). Аудитория ещё не сформировала мнение.	То, что сказано первым, становится рамкой для всего остального. Успевай первым — задавай рамку.
2	Эффект повторения	Вы хотите, чтобы аудитория поверила в ваше сообщение. Одноразового упоминания недостаточно.	Ложь, повторённая трижды, звучит как правда. Истина, повторённая трижды, становится аксиомой.
3	Простота побеждает	Ваше сообщение сложное, а у оппонента — простое и ложное. Аудитория выбирает простоту.	Сложная правда проигрывает простой лжи. Упрощай, пока не станет ясно каждому.
4	Эмоция важнее факта	Вы приводите факты, цифры, логику — аудитория не реагирует.	Люди запоминают не то, что вы сказали, а то, что почувствовали. Сначала эмоция, потом факты.
5	Свои vs чужие	Вас не слушают, потому что вы «чужой». А нужно донести сообщение до тех, кто вам не доверяет.	Своему человеку верят больше, чем любому эксперту. Найди «своего», кто донесёт твою мысль.
6	Подтверждение	Аудитория игнорирует ваши аргументы, потому что они не вписываются в её картину мира.	Люди ищут то, что подтверждает их веру, и игнорируют остальное. Говори на языке их веры.

4. Типичная ошибка

Думать, что «правда сама за себя постоит».

Звучит как: «У нас есть факты, мы правы, значит, все уви-

дят нашу правоту». Вы не вкладываете ресурсы в управление восприятием. Вы ждёте, что «истина восторжествует». Она не торжествует. Противник активно формирует картину мира, пока вы молчите.

Почему это ошибка

Правда не имеет преимущества перед ложью. Ложь может быть проще, эмоциональнее, повторяться чаще. Факты требуют времени и внимания. Ложь потребляет меньше когнитивных ресурсов.

Что вместо этого

Признайте, что битва за умы идёт всегда. Не ждите, что «всё само устаканится». Инвестируйте в управление восприятием так же, как инвестируете в производство или продажи.

5. Связь с другими частями

Ситуация не всегда бывает такой, какой кажется вначале. Возможно, вы неправильно диагностировали этап.

Если вы поняли, что...	Переходите в часть...
Вы поняли механизмы восприятия, и хотите защитить свою репутацию от атак.	Часть II (Защита репутации).
Вы поняли механизмы и хотите создавать нарративы, в которые верят.	Часть III (Создание нарративов).
Вы поняли механизмы и хотите управлять вниманием аудитории.	Часть IV (Управление вниманием).
Вы поняли механизмы и хотите вести информационную войну.	Часть V (Информационная война).

Перед тем как перейти к стратегиям

Запомните три правила работы со стратегиями части I.

Первое. В части I важнее всего **наблюдение**. Прежде чем управлять восприятием, поймите, как оно устроено у вашей аудитории. Что они ценят? Чего боятся? Кому верят? Какие истории их задевают?

Второе. В части I важнее всего **отказ от иллюзии рациональности**. Люди не рациональны. Не пытайтесь убеждать их фактами, игнорируя эмоции. Сначала эмоция, потом факты.

Третье. Самая большая опасность в части I — **переоценить свою способность влиять**. Вы можете изучить механизмы восприятия, но не можете заставить людей верить во что угодно. Уважайте аудиторию. Не пытайтесь манипулировать там, где можно честно объяснить.

Глава 1. Первое впечатление

Стратегема №1 «То, что сказано первым, становится рамкой для всего остального»

Суть

Вы начинаете разговор. Или пишете пост. Или даёте интервью. Первые слова задают тон. Они создают рамку, в которой аудитория будет воспринимать всё, что последует.

Если вы скажете: «У нас проблемы, но мы их решаем» — рамка «проблемы». Аудитория будет ждать плохих новостей. Если вы скажете: «Мы решаем задачу, которая возникла» — рамка «решение». Аудитория будет настроена конструктивно.

Тот, кто говорит первым, задаёт рамку. Тот, кто задаёт рамку, контролирует восприятие. Опоздавший вынужден играть на чужом поле.

Когда применять

— Вы выступаете первым (или можете выступить первым). Важно не упустить инициативу.

— Оппонент уже задал рамку. Вы чувствуете, что играете на его поле.

— Вы хотите, чтобы аудитория воспринимала вашу ин-

формацию в выгодном для вас ключе.

— У вас есть возможность сформулировать сообщение до того, как аудитория услышит другую версию.

— Вы готовы к тому, что первое сообщение может быть неполным или неточным — рамку можно будет скорректировать, но лучше сразу задать верную.

Как применять

Шаг 1. Определите, какую рамку вы хотите задать.

Что должно быть главным в восприятии вашего сообщения? «Успех», «рост», «проблема», «возможность», «риск», «справедливость»? Рамка — это не просто тема. Это угол зрения.

Шаг 2. Сформулируйте первое сообщение так, чтобы оно задавало эту рамку.

Не «у нас сбой в системе», а «мы проводим плановое обновление». Не «цены выросли», а «мы улучшили качество продукта». Не «мы потеряли клиента», а «мы пересматриваем клиентскую базу».

Шаг 3. Скажите первым.

Не ждите, пока оппонент задаст свою рамку. Не надейтесь, что «всё само устаканится». Первое слово — за вами.

Шаг 4. Подкрепляйте рамку последующими сообщениями.

Одно первое предложение — это мало. Дальнейшие аргументы, примеры, цифры должны работать в той же рамке.

Шаг 5. Если оппонент уже задал рамку — переби-

вайте её.

Не играйте на его поле. Смените рамку. «Вы говорите о проблемах, но давайте посмотрим на возможности».

Шаг 6. Не злоупотребляйте.

Если вы всё время задаёте рамку «всё отлично», когда явно не отлично, доверие падает. Рамка должна быть правдоподобной.

Пример

Ситуация: Компания запускает новый продукт. Конкуренты могут сказать: «Они выпустили сырую версию, полную ошибок».

Реакция 1 (не задать рамку первым): Вы молчите, конкуренты первыми говорят о «сырой версии». Аудитория запоминает эту рамку. Вы потом оправдываетесь, но рамка уже задана.

Реакция 2 (задать рамку первым): Вы выпускаете пресс-релиз: «Мы запускаем инновационный продукт, созданный в тесном сотрудничестве с первыми пользователями. Мы сознательно выбрали стратегию быстрого запуска, чтобы получить обратную связь и сделать продукт ещё лучше». Рамка — «инновация» и «работа над качеством с пользователями».

Результат: Аудитория воспринимает продукт как инновацию, а не как сырую поделку.

Почему это сработало: Вы задали рамку первыми.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

— **Вы не можете выступить первым.** Оппонент уже задал рамку, и аудитория её приняла. Тогда нужен перехват рамки (другая стратегема).

— **Рамка слишком далека от реальности.** «Всё отлично», когда всё плохо — не работает. Аудитория почувствует ложь.

— **Вы используете эту стратегему постоянно.** Люди привыкнут, что вы всегда задаёте «удобную» рамку, и перестанут верить.

— **Ваша рамка сложнее, чем рамка оппонента.** Простота побеждает (стратегема №3).

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы перехвалите себя. «Мы лучшие» — рамка, которая вызывает скепсис. Лучше «Мы надёжные» или «Мы быстро растущие».

Риск 2. Вы зададите не ту рамку. Например, начав с «у нас проблемы», вы создадите панику. Даже если потом скажете «но мы их решаем», рамка уже задана.

Риск 3. Вы забудете, что рамку нужно поддерживать. Сказали первое слово — и замолчали. Оппонент перебивает рамку, и аудитория переключается.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы можете выступить первым и хотите задать выгодный угол зрения
Какой ресурс нужен?	Быстрая реакция, чёткая формулировка, доступ к каналу коммуникации
Главный риск	Задать не ту рамку или не суметь её удержать
Признак успеха	Аудитория обсуждает вашу версию, а не версию оппонента
Как понять, что не работает?	Оппонент перехватил инициативу, или аудитория не приняла вашу рамку

Глава 2. Эффект повторения

Стратегема №2 «Ложь, повторённая трижды, звучит как правда»

Суть

Вы сказали что-то один раз. Аудитория не запомнила. Вы сказали два раза — не поверила. Вы сказали три, пять, десять раз — и вдруг это стало «общеизвестным фактом». Даже если изначально это было неправдой.

Повторение — это самый мощный инструмент создания веры. Человеческий мозг устроен так, что часто повторяющаяся информация кажется знакомой, а знакомая — истинной. Мы путаем частоту упоминания с достоверностью.

Выход: если вы хотите, чтобы в ваше сообщение поверили, не ограничивайтесь одним упоминанием. Повторяйте. Разными словами, в разных каналах, в разное время. Повторение сделает вашу правду «очевидной», а ложь оппонента — менее убедительной, даже если она проще.

Когда применять

— Вы хотите, чтобы аудитория запомнила ваше сообщение и поверила в него.

— Вы замечаете, что ваше сообщение тонет в информационном шуме — его нужно повторять, чтобы пробиться.

— Оппонент использует повторение против вас (постоянно твердит свою версию, и люди начинают в неё верить).

— У вас есть возможность регулярно доносить одно и то же сообщение через разные каналы.

— Вы готовы к тому, что повторение может надоесть — но это цена веры.

Как применять

Шаг 1. Сформулируйте ключевое сообщение.

Коротко, ясно, запоминающееся. Одна фраза, которую вы будете повторять. Не «наш продукт имеет ряд преимуществ», а «наш продукт экономит вам час в день».

Шаг 2. Выберите каналы для повторения.

— Социальные сети (посты, сторис, видео).

— СМИ (пресс-релизы, комментарии, интервью).

— Выступления (конференции, вебинары, встречи).

— Внутренняя коммуникация (рассылки, чаты, плакаты).

— Разговоры с клиентами (скрипты, презентации).

Шаг 3. Повторяйте в разных формах, но с одним смыслом.

Не копируйте текст слово в слово — это раздражает. Меняйте формулировки, примеры, истории. Но суть должна быть той же.

Шаг 4. Повторяйте регулярно, но не слишком часто.

Слишком часто — надоест, вызовет отторжение. Слишком редко — не запомнится. Оптимальная частота зависит

от канала и аудитории, но правило «семь касаний» работает: человек запоминает бренд после 7—10 повторений.

Шаг 5. Используйте эффект «эха».

Пусть ваше сообщение повторяют другие. Журналисты, блогеры, клиенты, сотрудники, партнёры. Чем больше разных голосов, тем убедительнее.

Шаг 6. Не останавливайтесь.

Даже когда кажется, что все уже знают, — продолжайте повторять. Как только вы замолкаете, ваше место занимает кто-то другой.

Пример

Ситуация: Конкурент распустил слух, что ваш продукт ненадёжен. Это неправда, но слух повторяют в отраслевом чате. Вы опубликовали опровержение с цифрами и тестами. Никто не заметил — его перекрыли новые обсуждения.

Реакция 1 (одноразовое опровержение): Вы опровергли один раз — и успокоились. Слух продолжает жить. Через месяц клиенты спрашивают: «А правда, что у вас продукт ненадёжный?»

Реакция 2 (эффект повторения): Вы не ограничиваетесь одним опровержением. Вы публикуете:

— Пост в соцсетях: «Мифы о надёжности нашего продукта» (разбор).

— Кейс: «Как наш продукт отработал 1000 часов без сбоя».

— Интервью: «Почему слухи о ненадёжности не имеют

под собой оснований».

— **Отзыв клиента:** «Мы пользуемся два года — ни одного сбоя».

Результат: Повторённая правда перекрывает повторённую ложь.

Почему это сработало: Вы использовали ту же технику, что и противник, — повторение. Но ваша правда была подкреплена фактами.

Границы применимости

Стратегия перестает работать, когда:

— **Ваше сообщение изначально лживо.** Рано или поздно повторение лжи приведёт к разоблачению и краху репутации.

— **Аудитория уже настроена враждебно.** Если люди ненавидят вас, повторение только усилит эту ненависть.

— **Вы повторяете слишком часто и однообразно.** Аудитория устаёт, раздражается, перестаёт слушать.

— **Канал не подходит для повторения.** Например, разовая акция, где услышат один раз.

Анти-пример

Ситуация: Компания запускает рекламную кампанию с фразой «Лучший продукт на рынке». Кричат об этом везде: билборды, ролики, письма. Через месяц — раздражение, насмешки, мемы.

Почему это провал: Повторение было слишком навязчивым и не подкреплялось реальными фактами. Люди видят

диссонанс между громкими словами и реальным качеством.

Что нужно было сделать: Повторять не «лучший», а измеримое преимущество. «Наш продукт экономит час в день». Это можно проверить, и повторение будет работать на доверие.

Риски и предупреждение

Риск 1. Повторение может вызвать эффект бумеранга.

Человек слышит ваше сообщение в 10-й раз и начинает его ненавидеть. Особенно если оно сомнительного качества.

Как снизить: Меняйте форму, но не суть. Не повторяйте одно и то же слово в слово. Добавляйте новые аргументы, истории, доказательства.

Риск 2. Вы можете перестать замечать, что контекст изменился.

Ваше сообщение было актуально год назад, а сегодня — нет. Вы продолжаете его повторять. Аудитория чувствует фальшь.

Как снизить: Периодически обновляйте сообщение. Адаптируйте к текущей ситуации.

Риск 3. Вы можете поверить в свою собственную пропаганду.

Вы повторяете: «Мы лучшие» — и сами начинаете в это верить. Перестаёте замечать недостатки, упускаете возможности для улучшения.

Как снизить: Отличайте внутреннюю коммуникацию от

внешней. Внутри честно признавайте проблемы. Снаружи — управляйте восприятием.

Связь с другими стратегиями

Усиливают:

— **№1 «Первое впечатление»** — первое слово задаёт рамку, повторение закрепляет её.

— **№5 «Свои vs чужие»** — если сообщение повторяют «свои», эффект усиливается.

Противоречат:

— **№12 «Игнорирование» (часть II)** — иногда лучший ответ — никакого ответа. Повторение лжи может быть хуже молчания.

— **№29 «Информационный голод» (часть V)** — дефицит информации повышает её ценность, а изобилие повторений — снижает.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Вы хотите, чтобы в ваше сообщение поверили и запомнили его
Какой ресурс нужен?	Доступ к каналам коммуникации, время на регулярные публикации
Главный риск	Надоесть аудитории или поверить в свою пропаганду
Признак успеха	Аудитория воспроизводит ваше сообщение своими словами
Как понять, что не работает?	Люди раздражены, игнорируют или пересказывают вашу ложь как вашу позицию

Глава 3. Простота побеждает

Стратегема №3 «Сложная правда проигрывает простой лжи»

Суть

Вы объясняете ситуацию подробно, с цифрами, нюансами, оговорками. Всё честно, точно, профессионально. Аудитория вас не понимает. Или понимает, но не запоминает. Или запоминает, но не передаёт дальше. Ваш оппонент говорит: «Они просто хотят вас обмануть». Коротко, ясно, без деталей. И эта простота побеждает вашу сложную правду.

Мозг экономит энергию. Простые объяснения требуют меньше усилий для понимания. Сложные — больше. Аудитория выбирает более лёгкий путь. Даже если он ведёт к неправде.

Выход: не пытайтесь объяснять сложную правду во всей её полноте. Упрощайте, пока ваше сообщение не станет таким же простым, как ложь оппонента. Не теряйте смысл, но теряйте сложность.

Когда применять

— Ваша правда сложна (много факторов, нюансов, зависимостей). Вы тоните в деталях.

— Ложь оппонента проста («они воры», «продукт пло-

хой»)). Аудитория её принимает.

— Вы замечаете, что вас не слушают, перебивают, не вникают.

— Вам нужно донести сообщение до широкой аудитории, а не до профессионалов.

— Вы готовы отказаться от точности ради понятности.

Как применять

Шаг 1. Выделите главную мысль.

Один пункт. Не два, не три. Что самое важное должна запомнить аудитория? Если придётся выбирать одну фразу — какую?

Шаг 2. Сократите нюансы.

Не «иногда в определённых условиях при стечении обстоятельств», а «это работает». Не «есть риск, но он маловероятен», а «риск минимален».

Шаг 3. Используйте короткие слова и короткие предложения.

Сложный текст утомляет. Короткий — бодрит. Плохо: «В связи с изменившейся экономической ситуацией мы вынуждены произвести корректировку цен». Хорошо: «Цены выросли. Но мы даём скидку».

Шаг 4. Используйте контраст и сравнение.

Вместо «наше решение на 15% эффективнее» скажите «наше решение делает за час то, что конкурент делает за полтора».

Шаг 5. Говорите на языке аудитории, а не на своём.

Не «оптимизация логистических потоков», а «товар будет доставлен быстрее». Не «повышение маржинальности», а «вы будете зарабатывать больше».

Шаг 6. Проверьте, поняли ли вас.

Попросите аудиторию пересказать вашу мысль. Если пересказали иначе — вы не упростили достаточно.

Пример

Ситуация: Конкурент распространяет слух: «Их продукт опасен». На самом деле продукт безопасен, но есть редкие противопоказания (0,001% случаев). Если вы начнёте объяснять «0,001% случаев, при определённых условиях, у пациентов с редкой генетической предрасположенностью», аудитория не поймёт.

Реакция 1 (сложная правда): «У нас продукт безопасен для 99,999% пользователей. Лишь в исключительных случаях, которые составляют менее одной сотысячной процента...» Аудитория слышит «99,999%» — странное число, «исключительные случаи» — звучит страшно. Не убедительно.

Реакция 2 (простая правда): «Наш продукт безопасен. Его используют миллионы людей. Миф об опасности — это происки конкурентов». Аудитория слышит «миллионы», «безопасен», «происки конкурентов». Убедительно.

Результат: Простая правда перекрыла ложь.

Почему это сработало: Сложность была отброшена,

осталась главная мысль.

Границы применимости

Стратегия перестаёт работать, когда:

— **Аудитория — профессионалы.** Они ждут точности, а не упрощений. Для них упрощение — это неуважение.

— **Упрощение искажает смысл.** Если вы сказали «безопасен», а потом у кого-то случилась реакция, вас обвинят во лжи.

— **У вас есть время и внимание аудитории.** Если люди готовы слушать и разбираться, не упрощайте зря.

— **Ваша аудитория уже знакома со сложной версией.** Простота будет воспринята как обман («они скрывают детали»).

Анти-пример

Ситуация: Финансовый директор объясняет инвесторам падение прибыли: «Рынок упал». Инвесторы: «Почему?» Он: «Сложная ситуация». Инвесторы требуют деталей. Он не даёт. Инвесторы теряют доверие.

Почему это провал: Инвесторы — профессионалы. Им нужна сложная правда, а не простая ложь. Упрощение сработало против.

Что нужно было сделать: Для широкой публики — упрощать. Для профессионалов — давать детали, но структурированно.

Риски и предупреждение

Риск 1. Упрощение может быть воспринято как примитивизация.

Если вы объясняете, как ребёнку, а аудитория считает себя умной, она обидится.

Как снизить: Упрощайте, но не примитивизируйте. «Это работает так» вместо «видите, как просто?».

Риск 2. Вы можете потерять важные нюансы.

Которые потом всплывут и ударят по репутации.

Как снизить: Заготовьте сложную версию для тех, кто спросит. Имейте план «Б»: «Подробнее могу рассказать отдельно».

Риск 3. Простота может превратиться в пустоту.

«Мы хорошие, они плохие» — слишком просто, неинформативно. Никто не поверит.

Как снизить: Простота должна быть содержательной. «Мы снижаем цены» — просто, но конкретно.

Связь с другими стратагемами

Усиливают:

— №1 «Первое впечатление» — простота помогает первому впечатлению закрепиться.

— №2 «Эффект повторения» — простую фразу легче повторять.

— №4 «Эмоция важнее факта» — простота усиливает эмоциональный отклик.

Противоречат:

— №14 «Простая линия» (часть III) — там речь о нар-

ративе, здесь — о коммуникации в целом.

— №7 «Скорость» (часть II) — скорость опровержения может требовать упрощения, но не всегда.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Ваша правда сложна, ложь оппонента проста; аудитория не вникает в детали
Какой ресурс нужен?	Умение выделять главное, отбрасывать детали, говорить коротко
Главный риск	Потерять важные нюансы или выглядеть примитивно
Признак успеха	Аудитория запоминает и повторяет ваше сообщение
Как понять, что не работает?	Люди переспрашивают, не понимают или не могут пересказать

Глава 4. Эмоция важнее факта

Стратегема №4 «Люди запоминают не то, что вы сказали, а то, что почувствовали»

Суть

Вы приводите факты. Цифры, графики, экспертные заключения, прецеденты. Всё точно, всё проверено. Аудитория кивает, но не запоминает. Или запоминает, но не действует. Вы удивлены: «Как можно не реагировать на такие убедительные данные?»

Парадокс: люди принимают решения не на основе фактов, а на основе эмоций. А потом rationalize (оправдывают) своё решение фактами. Факты нужны, чтобы подтвердить уже принятое эмоциональное решение, а не чтобы его сформировать.

Выход: не начинайте с фактов. Начните с эмоции. Сделайте так, чтобы аудитория что-то почувствовала. Страх, надежду, гнев, гордость, сочувствие, возмущение. Когда эмоция захватила внимание, факты пойдут как её обоснование.

Когда применять

- Вы приводите факты, но аудитория не реагирует.
- Ваше сообщение рационально, а оппонент — эмоцио-

нален, и он выигрывает.

— Вы хотите, чтобы ваше сообщение запомнили и передавали дальше (эмоции заразительны).

— Аудитория устала, перегружена информацией — факты не проходят.

— Вы готовы к тому, что излишняя эмоциональность может подорвать доверие (если переборщить).

Как применять

Шаг 1. Определите, какую эмоцию вы хотите вызвать.

Задача	Эмоция
Предупредить об угрозе	Страх, тревога
Вдохновить на действие	Надежда, энтузиазм
Объединить против общего врага	Гнев, возмущение
Укрепить лояльность	Гордость, принадлежность
Вызвать доверие	Сочувствие, понимание

Шаг 2. Начните с эмоционального крючка.

Не «инфляция составила 10%», а «вы заметили, как выросли цены на продукты?». Не «наше решение повышает эффективность», а «представьте, как вы выдыхаете, когда заканчиваете работу на час раньше».

Шаг 3. Используйте живые истории и образы.

Не статистику, а «одна мать из Екатеринбурга не могла

оплатить...». Не «улучшение качества жизни», а «девочка, которая наконец-то смогла пойти в школу».

Шаг 4. Приведите факты, но уже внутри эмоционального контекста.

Не «на 30% больше», а «представьте: вы работаете на 30% меньше, а получаете столько же». Эмоция «освобождение» уже есть, факты её обосновывают.

Шаг 5. Не перебивайте эмоцию фактами.

Если вы вызвали гнев, не переходите сразу к сухим цифрам. Дайте эмоции «подышать». Пусть аудитория прочувствует.

Шаг 6. Заканчивайте на эмоциях, а не на факте.

Последнее, что остаётся в памяти, — это чувство. Пусть оно будет нужным.

Пример

Ситуация: Благотворительный фонд собирает деньги на лечение детей. Можно сказать: «У нас 150 подопечных, нужно 30 млн рублей, ваша помощь нужна». Рационально, но не трогает.

Реакция 1 (факты): Цифры, отчёты, диаграммы. Люди кивают, но не жертвуют.

Реакция 2 (эмоция): Рассказ о конкретной девочке, её маме, о том, как они борются, как ребёнок улыбается, несмотря на болезнь. Начинают капать слёзы. А потом: «Ей осталось сделать последний укол. 150 тысяч рублей. Всего 150 тысяч, чтобы она пошла в школу». Эмоция «сочувствие»

+ «надежда» = люди жертвуют.

Результат: Эмоция сработала там, где факты были бес-
сильны.

Почему это сработало: Факты без эмоций не трогают.
Эмоции заставляют действовать.

Границы применимости

Стратегия перестаёт работать, когда:

— **Аудитория — профессионалы, которым нужны только факты.** Инвесторы, аудиторы, учёные. Они могут расценить эмоции как манипуляцию.

— **Эмоция фальшива.** Если вы пытаетесь вызвать со-
чувствие, а сами равнодушны, это видно.

— **Эмоция слишком сильная.** Страх переходит в пани-
ку, гнев — в агрессию, и вы теряете контроль.

— **Вы переключаетесь на факты слишком резко.**
Люди не успели прочувствовать эмоцию, а вы уже цифры.

Анти-пример

Ситуация: Политик говорит: «Я чувствую вашу боль». Затем перечисляет статистику преступности, инфляции, безработицы. Эмоция заявлена, но не подкреплена. Слова «я чувствую вашу боль» без конкретных историй выглядят фальшиво.

Почему это провал: Эмоция была декларирована, но не создана.

Что нужно было сделать: История одного пострадав-
шего, одно фото, одна цитата — и статистика заиграет.

Риски и предупреждение

Риск 1. Эмоция может затмить факты настолько, что аудитория не запомнит ничего, кроме чувства.

Вы хотели, чтобы запомнили «наш продукт дешёвый», а запомнили «нам было страшно».

Как снизить: Связывайте эмоцию с ключевым сообщением. Не просто «страх», а «страх потерять деньги, если не купите нашу страховку».

Риск 2. Эмоция может сыграть против вас.

Вызвали гнев против конкурента, а аудитория направила его на вас.

Как снизить: Контролируйте направление эмоции. Герой и враг должны быть чёткими.

Риск 3. Вы можете перестать замечать, что эмоции бывают разными.

Одна и та же история вызовет сочувствие у одних и раздражение у других.

Как снизить: Тестируйте на фокус-группах. Знайте свою аудиторию.

Связь с другими стратагемами

Усиливают:

— №1 «Первое впечатление» — эмоциональное первое впечатление запоминается надолго.

— №5 «Свой vs чужие» — эмоция усиливается, когда её разделяют «свои».

— №16 «Жертва» (часть III) — история жертвы вызы-

вает эмоцию.

Противоречат:

— №21 «Факт вместо амбиций» (Книга 3) — там вы опираетесь на данные, здесь — на эмоции.

— №7 «Скорость» (часть II) — скорость важна, но без эмоции она может быть бесполезна.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Факты не работают, аудитория не реагирует, нужно задеть за живое
Какой ресурс нужен?	Способность рассказывать истории, чувствовать аудиторию, искренность
Главный риск	Эмоция выглядит фальшивой или уводит внимание не туда
Признак успеха	Аудитория что-то почувствовала и запомнила ваше сообщение
Как понять, что не работает?	Люди остались равнодушны или не могут вспомнить, о чём вы говорили

Глава 5. Свои vs чужие

Стратегема №5 «Своему человеку верят больше, чем любому эксперту»

Суть

Вы — эксперт. Вы привели факты, цифры, логику. Но аудитория вам не верит. Потому что вы «чужой». Вы — представитель компании, власти, «элиты», другой социальной группы. А есть «свой» — человек, который говорит на их языке, разделяет их ценности, выглядит как они. Ему верят. Даже если он ошибается.

Принадлежность к группе важнее компетентности. Люди доверяют тем, кто похож на них. Тому, кто говорит «мы», а не «я вам объясню». Своему человеку верят больше, чем любому эксперту.

Выход: не пытайтесь убедить аудиторию, оставаясь «чужим». Найдите «своего», кто донесёт вашу мысль. Или станьте «своим» — говорите на их языке, разделяйте их ценности, будьте одним из них.

Когда применять

- Аудитория вам не доверяет, потому что вы «чужой».
- У вас есть возможность привлечь «своего» — лидера мнений, активиста, блогера, простого клиента.

— Вы можете изменить форму коммуникации, чтобы стать «ближе» к аудитории.

— Вы замечаете, что оппонент использует «своих» и выигрывает, хотя его аргументы слабее.

— Вы готовы отказаться от роли «эксперта» ради роли «своего».

Как применять

Шаг 1. Определите, кто для аудитории «свой».

Это не всегда очевидно. Для одних «свой» — это человек той же профессии. Для других — того же возраста, пола, из того же города. Для третьих — разделяющий те же ценности (религия, политика, образ жизни).

Шаг 2. Привлеките «своего» для трансляции вашего сообщения.

— Клиент, который расскажет о вашем продукте.

— Сотрудник, который объяснит изменения в компании.

— Блогер, который поддержит вашу позицию.

— Авторитетный член сообщества.

Шаг 3. Если не можете привлечь «своего» — станьте им.

Изучите язык и ценности аудитории. Говорите не «я» и «вы», а «мы». Не «я вам советую», а «давайте вместе подумаем».

Шаг 4. Не пытайтесь выглядеть «своим», если это неправда.

Если вы — топ-менеджер, а говорите «я такой же, как вы», это фальшь. Лучше найдите реального «своего».

Шаг 5. Используйте форму «мы против них».

Объединяйтесь с аудиторией против общего врага (регулятора, конкурента, бюрократии). «Нам вместе нужно...»

Шаг 6. Не предавайте «своих».

Если аудитория поверила, что вы «свой», а вы затем действуете как «чужой» — доверие потеряно навсегда.

Пример

Ситуация: Крупный банк хочет убедить клиентов не бояться перехода на новое мобильное приложение. Банк выпускает пресс-релиз с техническими деталями. Клиенты не верят — «они хотят нас обмануть».

Реакция 1 (чужой говорит): Пресс-релиз, официальные заявления. Клиенты не читают или не верят.

Реакция 2 (свой говорит): Банк находит в соцсетях активного клиента, который уже пользуется новым приложением и доволен. Он пишет пост: «Ребята, я сам боялся, но попробовал — реально удобно. Вот скриншоты». Банк репостит.

Результат: Клиенты верят «своему» больше, чем официальным заявлениям.

Почему это сработало: Рекомендация «своего» перевесила любой пресс-релиз.

Границы применимости

Стратегема перестаёт работать, когда:

— **Нет реального «своего».** Вы вынуждены притворяться. Фальшь раскроется.

— **«Свой» оказывается ненадёжным.** Он сказал, что продукт хорош, а потом разоблачил себя. Ваша репутация рухнет.

— **Аудитория слишком разнородна.** Нет единого «своего» — то, что работает для одной группы, оттолкнёт другую.

— **Вы переходите на личности там, где нужна экспертиза.** В сложных технических вопросах «свой» может быть некомпетентен.

Анти-пример

Ситуация: Политик приходит на завод, надевает каску, говорит «я свой, я с вами». Рабочие чувствуют фальшь — он ни разу не был на заводе. Не верят.

Почему это провал: Попытка стать «своим» была неправдоподобной.

Что нужно было сделать: Не притворяться, а реально быть с ними — решить их проблему, выслушать, сделать что-то конкретное. Или найти реального «своего» — бригадира, который скажет: «он нам помог».

Риски и предупреждение

Риск 1. «Свой» может перетянуть одеяло на себя.

Он начнёт говорить от своего имени, а не транслировать ваше сообщение. Вы потеряете контроль.

Как снизить: Выбирайте «своего», который лоялен вам. Согласуйте ключевые тезисы.

Риск 2. Вы можете создать раскол в аудитории.

«Свои» поддержат, «чужие» отвернутся.

Как снизить: Не противопоставляйте «своих» и «чужих» агрессивно. Ищите общее.

Риск 3. Вы можете забыть, что «свой» — это не про вас.

Вы так увлеклись ролью «своего», что перестали быть руководителем/экспертом. Потеряли авторитет в других группах.

Как снизить: Балансируйте. Для одной аудитории будьте «своим», для другой — экспертом.

Связь с другими стратегиями

Усиливают:

— №4 «Эмоция важнее факта» — «свой» вызывает эмоцию доверия.

— №2 «Эффект повторения» — когда «свой» повторяет вашу мысль, эффект усиливается.

Противоречат:

— №10 «Третья сторона» (часть II) — там третья сторона должна быть авторитетной, но не обязательно «своей».

— №23 «Авторитет» (часть IV) — авторитет может быть «чужим», если он вызывает уважение.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Аудитория не доверяет вам, потому что вы «чужой»
Какой ресурс нужен?	Доступ к «своим» лидерам мнений, способность адаптировать речь
Главный риск	Выглядеть фальшивым или потерять контроль над сообщением
Признак успеха	Аудитория приняла сообщение, потому что его донёс «свой»
Как понять, что не работает?	«Свой» не вызывает доверия, или аудитория не воспринимает его как «своего»

Глава 6. Подтверждение Стратегема №6 «Люди ищут то, что подтверждает их веру, и игнорируют остальное»

Суть

Вы приводите факты. Железные, проверенные, неоспоримые. Они противоречат убеждениям аудитории. Аудитория их не принимает. Вы удивлены: «Как можно отрицать очевидное?» Очень просто: человеческий мозг фильтрует информацию, которая не вписывается в его картину мира. Мы ищем подтверждение тому, во что уже верим. Всё, что противоречит, — отбрасываем.

Это не глупость. Это экономия энергии. Мозгу легче подтвердить старую веру, чем перестраивать картину мира.

Выход: не пытайтесь переубедить аудиторию фактами, которые противоречат её вере. Встраивайте ваше сообщение в существующую систему убеждений. Говорите на языке её веры. Покажите, что ваше предложение — это не отрицание старого, а его развитие или защита.

Когда применять

— Аудитория уже имеет устойчивые убеждения (политические, религиозные, потребительские, корпоративные).

— Вы замечаете, что ваши аргументы отскакивают, как мяч от стены.

— Оппонент уже использует подтверждение — подкрепляет существующие страхи и надежды аудитории.

— У вас нет ресурсов на долгую кампанию по смене убеждений.

— Вы готовы отказаться от попытки «переубедить» в пользу «присоединиться».

Как применять

Шаг 1. Изучите существующие убеждения аудитории.

Что они уже считают правдой? Какие у них страхи? На что они надеются? Кому они верят?

Шаг 2. Не пытайтесь опровергать их веру.

Фраза «вы не правы» — худшее, что можно сказать. Это заставит их защищаться ещё сильнее.

Шаг 3. Найдите в их вере опору для вашего сообщения.

Примеры:

— Если аудитория верит, что «власть нельзя менять резко», скажите: «Наши изменения — это эволюция, а не революция».

— Если верят, что «иностранное — значит плохое», скажите: «Мы использовали российские технологии».

— Если верят, что «бюрократия — зло», скажите: «Наш

процесс сокращает количество бумаг».

Шаг 4. Ссылайтесь на авторитеты, которым аудитория уже доверяет.

Не на свои, а на их. Если аудитория верит Иванову, ссылайтесь на Иванова.

Шаг 5. Используйте их язык и их символы.

Говорите на их терминах. Используйте примеры из их жизни.

Шаг 6. Подкрепляйте их веру, а потом мягко расширяйте её.

«Вы правы, что А — это проблема. И поэтому мы предлагаем Б, которое решает А и при этом не нарушает В, что для вас тоже важно».

Пример

Ситуация: Компания хочет внедрить новую CRM-систему. Старшее поколение сотрудников верит: «Старая система работала, новая — это лишние проблемы». Факты о том, что новая система в 3 раза быстрее, не работают — они противоречат вере.

Реакция 1 (опровержение): «Вы не правы, старая система работает плохо. Посмотрите на цифры». Сотрудники защищаются: «Цифры врут, наша система хорошая».

Реакция 2 (подтверждение): «Вы правы, старая система решала многие задачи. Но рынок изменился, появились новые требования. Новая система — это не замена старой, а её развитие. Она берёт лучшее от старой и добавляет то,

что нужно сейчас. Давайте покажу, как она делает привычные операции быстрее».

Результат: Сотрудники не чувствуют, что их веру атакуют. Они открыты к новому.

Почему это сработало: Вы не опровергали, вы подтверждали и расширяли.

Границы применимости

Стратегия перестает работать, когда:

— **Убеждения аудитории прямо противоположны тому, что вы хотите донести.** Иногда разрыв слишком велик, и любой компромисс будет выглядеть фальшиво.

— **Аудитория не имеет устойчивых убеждений.** У новой аудитории нет «веры» — можно предлагать новое без оглядки.

— **Вы используете подтверждение, чтобы оправдать ложь.** «Вы верите, что наше молоко натуральное? Мы его не разбавляем!» (а на самом деле разбавляем). Риск разоблачения.

— **Вы перестарались и подкрепили не те убеждения.** Аудитория поверила, что старая система хороша, и не захотела переходить на новую.

Анти-пример

Ситуация: Политик говорит аудитории, которая верит в традиционные ценности: «Мы должны меняться, идти в ногу со временем, отказываться от устаревших норм». Аудитория слышит «отказываться от нашего» и отвергает.

Почему это провал: Политик не подтвердил их веру, он её атаковал.

Что нужно было сделать: «Мы должны сохранить лучшее из наших традиций и добавить то, что делает нас сильнее в современном мире».

Риски и предупреждение

Риск 1. Вы можете усилить нежелательные убеждения.

Сказав «вы правы, старая система хороша», вы укрепили сопротивление.

Как снизить: Добавляйте «но» сразу же. «Вы правы, старая система хороша для того-то. НО для новых задач она не подходит».

Риск 2. Вы можете попасть в ловушку «своей правды».

Вы начнёте сами верить в то, что подтверждаете, даже если это не совсем правда.

Как снизить: Держите в голове реальную картину. Подтверждение — это тактика, а не ваша новая вера.

Риск 3. Вы можете не заметить, что аудитория изменилась.

Их вера эволюционировала, а вы продолжаете подтверждать то, во что они верили вчера.

Как снизить: Регулярно изучайте аудиторию. Не полагайтесь на старые данные.

Связь с другими стратегиями

Усиливают:

— №3 «Простота побеждает» — простое подтверждение существующей веры работает легче, чем сложное опровержение.

— №5 «Свои vs чужие» — «свои» подтверждают веру друг друга.

Противоречат:

— №1 «Первое впечатление» — первое впечатление может противоречить вере, и тогда оно не сработает.

— №11 «Признание малого» (часть II) — там вы признаете часть правоты оппонента, но это не всегда про веру.

Резюме

Вопрос	Ответ
Когда применять?	Аудитория имеет устойчивые убеждения и не принимает противоречащие им факты
Какой ресурс нужен?	Понимание веры аудитории, способность говорить на её языке
Главный риск	Укрепить нежелательные убеждения или выглядеть фальшивым
Признак успеха	Аудитория принимает ваше сообщение как «своё», не чувствуя угрозы
Как понять, что не работает?	Аудитория продолжает сопротивляться или, наоборот, укрепила в своей вере против вас

ЧАСТЬ II. ЗАЩИТА РЕПУТАЦИИ

Стратегемы №7—№12

1. Портрет этапа

Как распознать, что вас атакуют и нужно защищать репутацию?

Ключевые признаки:

— О вас или вашей компании распространяют негативную информацию. Слухи, фейки, компромат, критика. Вы не знаете, откуда это взялось и как на это реагировать.

— Вы чувствуете, что промедление с ответом только ухудшает ситуацию. Но вы не знаете, что ответить. Извиниться? Объяснить? Промолчать? Атаковать в ответ?

— Вы пробовали оправдываться — стало только хуже. Вы пробовали игнорировать — слухи растут. Вы пробовали объяснять сложно — никто не понял.

— Вы боитесь, что ваша репутация, которую вы строили годами, рухнет за один день. И не знаете, как её защитить.

Контекстная ловушка

Самое опасное на этапе защиты репутации — **оправдываться**. Вы начинаете объяснять, почему вы не виноваты, приводить факты, доказывать свою правоту. Это воспринимается как признание вины. «Если не виноват — зачем оправдываешься?»

Другая ловушка — **игнорировать атаку**. «Перебеситесь и успокоитесь». В информационную эпоху ложь не умирает сама. Она обрастает новыми деталями, превращается в «общеизвестный факт».

Выход — не в том, чтобы оправдываться или молчать. Выход в том, чтобы защищать репутацию системно: быстро реагировать, говорить простую правду, переключать внимание, привлекать союзников, признавать малые ошибки, а иногда — просто игнорировать.

2. Логика ситуационного мышления

Из шести подходов, описанных во Введении, в Части II работают три.

Подход	Как проявляется в части II
Управляй вниманием	Не давайте аудитории фокусироваться на обвинениях. Переключайте внимание на свои действия, на свои достижения, на свои решения.
Время — твой союзник	Скорость реакции критична. Чем быстрее вы отвечаете, тем меньше времени у лжи на распространение. Промедление = признание вины.
Гибкость как сила	Не существует универсального способа защиты. Иногда нужно извиниться, иногда — атаковать, иногда — промолчать. Выбирайте стратегию под ситуацию.

Главный принцип части II:

Лучшая защита репутации — это скорость, простота и смена фокуса.

Запомните эту формулу. В части II вы не оправдываетесь и не нападаете бездумно. Вы выбираете оптимальную стратегию защиты в зависимости от типа атаки.

3. Навигационная таблица стратагем части II

Ниже — все шесть стратагем этой части. Для каждой указано: когда её выбирать и какова её краткая логика.

№	Стратагема	Когда выбирать	Краткая логика
7	Скорость	Атака только началась, вы медлите. Ложь распространяется.	Опровергай быстро — промедление выглядит как признание. Первые часы решают исход.
8	Простое опровержение	Вы пишете длинные опровержения, полные деталей. Аудитория не читает.	Не повторяй ложь — говори только свою правду. Коротко, ясно, без повтора обвинений.
9	Смена фокуса	Вы только защищаетесь, находитесь в обороне. Атака продолжается.	Не защищайся — атакуй на другом поле. Переключи внимание на свои успехи или на ошибки оппонента.
10	Третья сторона	Вам не верят, потому что вы — заинтересованная сторона. Нужен независимый голос.	Пусть за тебя скажет тот, кому верят. Эксперт, клиент, журналист, общественный деятель.
11	Признание малого	Вы отрицаете всё, даже очевидные мелкие ошибки. Это подрывает доверие.	Признай то, что правда, — это обезоруживает. Признание малого делает вас честным в глазах аудитории.
12	Игнорирование	Атака незначительна, ответ только придаст ей вес. Или аудитория уже настроена против вас, и слова бесполезны.	Иногда лучший ответ — никакого ответа. Не подливайте масла в огонь.

4. Типичная ошибка

Оправдываться и объяснять вместо того, чтобы действовать.

Звучит как: «Давайте подготовим подробное опровержение с фактами», «Нужно собрать все документы», «Прове-

дём внутреннее расследование».

Вы теряете время. Ложь распространяется. К моменту, когда вы выходите с опровержением, аудитория уже поверила в обвинение.

Почему это ошибка

Информационное пространство не терпит пустоты. Пока вы молчите, ваш оппонент заполняет его своей версией. Чем дольше вы молчите, тем больше людей успевают поверить в ложь.

Что вместо этого

Выпустите короткое опровержение немедленно. «Это ложь. Мы готовим официальное заявление». Это даст вам время на подготовку полного ответа и не оставит поле пустым.

5. Связь с другими частями

Ситуация не всегда бывает такой, какой кажется вначале. Возможно, вы неправильно диагностировали этап.

Если вы поняли, что...	Переходите в часть...
Атака только началась, вы не знаете, кто за ней стоит.	Часть I (Как устроено восприятие) — сначала поймите механизмы атаки.
Вы отбили атаку, но хотите перейти в наступление.	Часть V (Информационная война).
Вы отбили атаку, и теперь нужно укрепить репутацию на будущее.	Часть VI (Долгосрочная репутация).
Вы не уверены, что нужно защищаться — может, лучше промолчать.	Стратегема №12 «Игнорирование» — взвесьте риски.

Перед тем как перейти к стратегемам

Запомните три правила работы со стратегемами части II.

Первое. В части II важнее всего **скорость**. У вас нет времени на долгие расследования. Первое опровержение должно выйти в течение часа, максимум — нескольких часов. Промедление убивает репутацию.

Второе. В части II важнее всего **простота**. Длинные опровержения не читают. Говорите коротко: «Это ложь. Вот факты. Подробности позже». И не повторяйте ложь, иначе аудитория запомнит её, а не ваше опровержение.

Третье. Самая большая опасность в части II — **перепутать защиту с нападением**. Если вы начнёте агрессивно атаковать оппонента в ответ, аудитория может решить, что вы просто «поливаете грязью». Иногда лучшая защита — это не нападение, а смена фокуса на свои достижения.

Глава 7. Скорость

Стратегема №7 «Опровергай быстро — промедление выглядит как признание»

Суть

Атака началась. Ложь распространяется с огромной скоростью. Вы медлите. Вы собираете факты, согласовываете позицию, готовите идеальное опровержение. Пока вы готовитесь, ложь облетает всех. Когда вы наконец отвечаете, аудитория уже поверила в обвинение. Ваше опровержение воспринимается как «оправдания виноватого».

Выход: реагируйте немедленно. Первые часы решают исход информационной войны. Не ждите идеального ответа. Выпустите короткое заявление: «Это ложь. Мы проверяем факты. Подробности позже». Это займёт поле и даст вам время на подготовку полного ответа.

Промедление = признание вины. Чем быстрее вы отвечаете, тем больше шансов, что аудитория усомнится в обвинении.

Когда применять

— Атака только началась. Ложь распространяется. Вы ещё не готовы к полному опровержению.

— Вы медлите, потому что «нужно собрать факты», «согласовать позицию», «подготовить идеальное опроверже-

ние».

— Вы замечаете, что промедление только ухудшает ситуацию — всё больше людей верят обвинению.

— У вас есть возможность быстро выпустить короткое заявление (один пост, одно предложение).

— Вы готовы к тому, что первое заявление будет неполным — его можно будет дополнить позже.

Как применять

Шаг 1. Зафиксируйте факт атаки.

Не паникуйте. Оцените, насколько серьезна угроза.

Шаг 2. Выпустите короткое заявление в течение часа (максимум — нескольких часов).

Формула: «Это неправда. Мы разбираемся. Скоро сообщим подробности».

Шаг 3. Не повторяйте ложь в заявлении.

Не пишите: «Мы опровергаем слух о том, что...» Этим вы только распространите ложь дальше. Пишите: «Информация о... не соответствует действительности».

Шаг 4. Используйте все доступные каналы.

Сайт, соцсети, СМИ, рассылка. Чем больше людей увидят ваше опровержение, тем лучше.

Шаг 5. Параллельно готовьте полный ответ.

Собирайте факты, готовьте аргументы, согласовывайте позицию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.