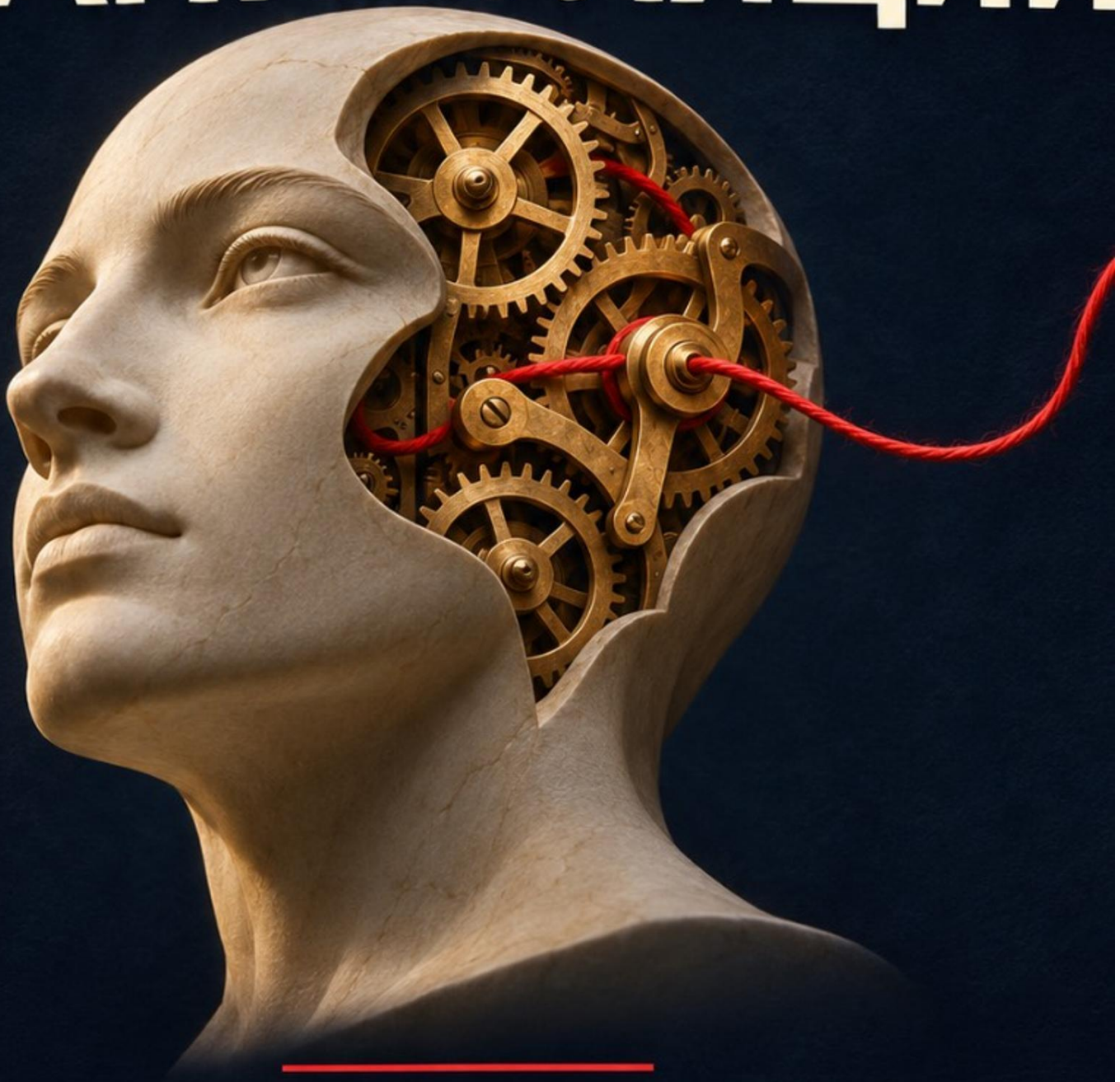
ИННА НИКОЛАЕВНА
ЕГОРОВА

МЕХАНИКА МАНИПУЛЯЦИЙ



45 приёмов влияния
50 фраз для защиты

Инна Егорова

Механика манипуляций

«Автор»
2026

Егорова И. Н.

Механика манипуляций / И. Н. Егорова — «Автор», 2026

Вы согласились — и только потом поняли, что не хотели. Взяли чужую работу. Уступили в цене. Снова оправдались перед человеком, который вас обидел. Как вас к этому подвели?«Механика манипуляций» — книга Инны Николаевны Егоровой о том, как страх, вина, лесть и спешка превращаются в рычаги управления. И о том, что сказать и сделать, пока за вас ещё не решили.Внутри — 45 приёмов влияния, 50 готовых фраз для защиты и 24 ситуации для тренировки. Давление начальника, торг о деньгах, проверка любви, наказание молчанием: вы узнаете знакомые сценарии и разберёте свои следующие ходы.В книге рассмотрены открытые материалы ФБР, аналитические подходы ЦРУ, британская модель беседы PEACE, российские и зарубежные работы по психологии влияния.Учитесь замечать скрытое давление, отстаивать свои условия и убеждать так, чтобы с вами хотели договариваться.Прежде чем сказать «да», поймите, кому оно выгодно.

© Егорова И. Н., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Вместо предисловия. Сорок минут до конца рабочего дня 5
Как читать эту книгу 7
Четыре находки, ради которых стоит дочитать 10
На чём основана книга 11
Служебные материалы 12
Мировые бестселлеры и классика 13
Российская школа 14
Классические эксперименты 15
Что из этого получилось 16
Указатель приёмов 17
Часть первая. Двигатель влияния 18
Глава 1. Автопилот: почему мы соглашаемся раньше, чем думаем 19
Две системы 20
Магия «потому что» 21
Как применять самому 22
Якорь, брошенный за борт 23
Автопилот и усталость 24
Как распознать, что вами управляет автопилот 25
Щит 26
Контрход 27
Глава 2. Семь рычагов согласия 28
Откуда эти семь 29
Рычаг 1. Взаимность 30
Рычаг 2. Обязательство и последовательность 31
Рычаг 3. Социальное доказательство 32
Конец ознакомительного фрагмента. 33

Механика манипуляций

Вместо предисловия. Сорок минут до конца рабочего дня

Без двадцати шесть. Марина уже закрыла почту и мысленно была на кухне: рис, курица, сорок минут тишины перед тем, как дочь сядет за уроки. Дверь кабинета открылась без стука.

— Марина, выручай, — руководитель встал в проёме и не стал заходить. Так стоят люди, которые не собираются обсуждать. — Заказчик попросил дополнительный расчёт. К утру нужно. Ты быстрее всех разберёшься.

Он сделал паузу и добавил, уже уходя:

— Остальные, кстати, тоже остаются.

Марина знала, что будет дальше. Она скажет «хорошо». Напишет домой «не ждите». Поест холодное в половине одиннадцатого. Утром отдаст расчёт, а сегодняшний отчёт, который тоже нужен к утру, сдаст с опозданием — и получит замечание именно за него.

Она знала это, потому что так было уже четыре раза за месяц.

В этот раз она сделала то, чего раньше не делала. Она не стала спорить, не стала напоминать, сколько работала на этой неделе, не стала язвить про «остальных». Она задала один вопрос:

— Хорошо. Что именно должно быть готово к утру — и какой из двух сегодняшних результатов мы переносим?

Руководитель остановился. Повернулся.

— В смысле — переносим?

— Отчёт по филиалам тоже к утру. Обе вещи я к девяти не сделаю качественно. Какая важнее?

Тишина длилась секунды три. Для Марины — вечность.

— Отчёт… — он потёр переносицу. — Отчёт сдвинь на обед. Я предупрежу.

Он ушёл. Задача осталась. Вечер, скорее всего, тоже частично пропал. Но произошло главное: в разговор вернулось то, что из него аккуратно убрали. Выбор. Цена. Решение, за которое отвечает тот, кто его принимает.

Посмотрите, из чего была собрана первая реплика руководителя. Четыре коротких фразы — и в каждой толчок к согласию.

«Выручай» — просьба о помощи, на которую отказ звучит как предательство. «К утру нужно» — срочность, при которой вопросы кажутся неуместными. «Ты быстрее всех разберёшься» — комплимент, который превращается в обязанность. «Остальные тоже остаются» — социальное доказательство: все жертвуют, ты что, особенная?

Возможно, руководитель ничего этого не планировал. Возможно, он просто так привык разговаривать, потому что это работает. Для Марины разница невелика: на неё действовали четыре силы одновременно, а она замечала только одну — собственное раздражение.

Эта книга — о том, как видеть все четыре.

Влияние почти никогда не выглядит как давление. Оно выглядит как обычный разговор. Несколько слов меняют то, что человек считает возможным. Он начинает доказывать своё трудолюбие вместо того, чтобы обсуждать срок. Доказывать любовь вместо того, чтобы ответить на просьбу. Защищать свой характер вместо того, чтобы разобраться в договоре. И соглашается — раньше, чем успевает понять, на что.

Люди, которые профессионально работают с влиянием, знают это давно. Следователь, которому нужно, чтобы человек заговорил. Переговорщик, который за сорок минут должен

убедить захватчика отпустить заложников. Контрразведчик, который учит сотрудников замечать, когда из них вытягивают секреты за дружеским ужином. Продавец, который знает, на какой минуте разговора назвать цену. Они владеют механикой — и пользуются ею осознанно.

Остальные пользуются ею вслепую. Или становятся её объектом.

Я хочу, чтобы вы перестали быть объектом. И чтобы вы могли влиять сами — сильно, точно и так, чтобы потом не было стыдно смотреть человеку в глаза.

Для этого придётся разобрать механизм до винтика. Посмотреть, как устроены приёмы, которыми на вас действуют каждый день. Научиться применять их самому. И научиться отвечать — не грубостью и не уступкой, а словами, которые возвращают вам право решать.

Марина в тот вечер ушла домой в девятом часу. Не в одиннадцатом. Разница — два с половиной часа её жизни. Из-за одного вопроса.

Представьте, что таких вопросов у вас будет не один, а сотня.

Как читать эту книгу

Эта книга устроена как тренировочный зал, а не как музей. Здесь не нужно восхищаться экспонатами. Нужно брать снаряд и работать.



Шесть частей — шесть этажей.

Часть первая — двигатель. Почему человек соглашается раньше, чем думает. Какие рычаги в нём срабатывают автоматически. Как профессионалы крутят эмоциональные «ручки» собеседника. И где проходит граница между честным убеждением и манипуляцией. Здесь же вы получите главный инструмент книги — Контур влияния.

Часть вторая — арсенал. Сорок пять приёмов, сгруппированных по механизму: приёмы сближения, долга, времени, рамки, толпы и статуса, выведывания, эмоционального шантажа и смены правил. Каждый приём разобран по одной схеме — от живой сцены до готовой фразы-щита.

Часть третья — методики спецслужб и профессионалов, переведённые на язык обычной жизни. Лестница кризисных переговорщиков ФБР. Метод Ганса Шарффа, который получал сведения, не давя на собеседника и не требуя сведений напрямую. Британская модель беседы PEACE. Что на самом деле известно о распознавании лжи. Как по рецептам руководства 1944 года разваливают совещания. Как аналитики ЦРУ защищаются от собственных поспешных выводов. И как телефонные мошенники применяют всё это против вас.

Часть четвёртая — работа и переговоры. Начальник, давящий сроком. Торг о цене. Совещание, на котором вас выставляют виноватым при всех. Переписка, в которой тонет смысл. Разговор о зарплате.

Часть пятая — близкие люди. Здесь те же механизмы, но ставки другие, и потому другой язык ответа.

Часть шестая — тренажёр. Двадцать четыре сцены, в которых ход за вами. Сначала отвечаете сами, потом смотрите ключ.

В приложениях — атлас из 36 схем для быстрого распознавания с таблицей соответствий «приём — схема — щит», пятьдесят фраз-щитов, восьминедельная программа тренировки, бланк «Контура влияния» на одну страницу и юридический щит — нормы закона, на которые можно опереться, когда давление переходит в обман или угрозу.

Как устроена карточка приёма.

Каждый приём во второй части разобран одинаково, чтобы вы быстро находили нужное.

Сцена— живой эпизод с репликами. Вы видите приём в действии раньше, чем узнаёте его название.

Механика— почему это работает. Здесь — эксперименты, цифры, выводы профессионалов.

Как применять самому— честная рабочая версия приёма. Да, вы будете учиться влиять. Тот, кто умеет только защищаться, всегда играет вторым номером.

Как распознать— сигналы, по которым приём виден со стороны.

Щит— готовые фразы. Дословно. Их можно выписать, выучить, переделать под свой голос.

Контрход— что делать, если на вас продолжают давить после первого ответа.

В конце каждой главы — блок «Коротко» с правилами в одну строку и одно упражнение.

Три правила работы с книгой.

Первое. Читайте с карандашом. На полях записывайте эпизоды из своей жизни, которые узнали. Книга, в которой нет ваших пометок, — это просто текст. Книга с пометками — ваша личная карта.

Второе. Начинайте тренироваться на лёгком. Не берите первым самый болезненный конфликт — с матерью, с бывшим мужем, с директором, который вас не выносит. Возьмите продавца в салоне связи, коллегу, который вечно «на минутку», соседа по даче. Навык нарастает, как мышца: сначала малый вес.

Третье. Фразы можно и нужно менять. Реплика, которая звучит естественно у героя книги, может прозвучать чужой в ваших устах. Важен не текст, а действие, которое он совершает: вернуть вопрос, назвать цену, разделить две темы, взять паузу. Поняв действие, вы найдёте свои слова.

Герои.

Через всю книгу пройдут три человека.

Марина — руководитель отдела в крупной компании. Её поле — начальство, подчинённые, сроки, совещания. Её главная слабость в начале книги — привычка «выручать».

Илья — владелец небольшого консалтингового агентства. Его поле — клиенты, цены, партнёры, продажи. Его слабость — желание понравиться и страх потерять сделку.

Вера — её поле самое трудное: близкие. Партнёр Олег, мама, подруга, родственница. Её слабость — чувство вины, которое включается быстрее мысли.

Вы, скорее всего, узнаете в ком-то из них себя. Возможно — во всех троих по очереди.

И последнее. Эта книга научит вас вещам, которые дают силу. Сила без правил быстро превращается в то, от чего мы здесь учимся защищаться. Поэтому каждый приём, которым вы будете пользоваться сами, мы проверим одним вопросом: если человек узнает, как устроено

моё предложение, останется ли у него причина согласиться? Если да — вы убеждаете. Если нет — вы манипулируете, и рано или поздно это вернётся к вам.

Четыре находки, ради которых стоит дочитать

Прежде чем перейти к основам, загляните в то, что ждёт вас дальше. Эти четыре истории — не из пересказов популярных книг. Они из документов и исследований, которые редко доходят до массового читателя.

Инструкция, как развалить любую организацию. В январе 1944 года американское Управление стратегических служб выпустило для своих агентов в оккупированной Европе «Руководство по простому саботажу». Среди советов, как незаметно парализовать работу врага, были такие: настаивать, чтобы всё делалось «через каналы»; произносить длинные речи; передавать все вопросы в комитеты «для дальнейшего изучения»; возвращаться к вопросам, решённым на прошлом совещании. Узнали своё последнее совещание? В главе 17 — как распознать такой саботаж, даже когда его делают из лучших побуждений, и что ответить.

Допросчик, который не давил. Во время Второй мировой немецкий офицер Ганс Шарфф получал сведения от пленных лётчиков союзников, которых специально учили молчать. Он не угрожал. Он гулял с ними, рассказывал истории и делал вид, что и так всё знает, — а лётчики, сами того не замечая, подтверждали или поправляли детали. Спустя семьдесят лет шведские психологи проверили его подход в экспериментах. В главе 14 — как этот метод работает в разговоре с коллегой и как понять, что его применяют к вам.

Двадцать одна техника выведывания. Контрразведка ФБР выпустила брошюру о том, как из человека вытягивают сведения так, что он этого не замечает. Одна из техник — намеренная ошибка: собеседник уверенно говорит неправду, и вы спешите его поправить, выдавая то, что не собирались. В главе 10 — десять техник, которые чаще всего встречаются в обычной жизни, и восемь способов уклониться.

Почему мы почти не умеем распознавать ложь — и что с этим делать. Обобщение 206 документов, в которых 24 483 человека оценивали, правду им говорят или ложь, показало среднюю точность около 54 процентов — чуть лучше подбрасывания монеты. А курсанты полиции, обученные стратегически использовать доказательства, распознавали ложь в 85,4 процента случаев против 56,1 у необученных. В главе 16 — что именно они делали иначе.

На чём основана книга

Перед вами не пересказ одной теории и не сборник советов «из жизни». Это выжимка из того, чему десятилетиями учили профессионалов влияния: разведчиков, контрразведчиков, следователей, переговорщиков по освобождению заложников, специалистов по безопасности. И из того, что поставили на поток лучшие мировые авторы книг об убеждении, власти и психологических играх.

При подготовке книги изучен **сорок один ключевой источник общим объёмом в несколько тысяч страниц**— от полевого руководства американской разведки 1944 года до научных обзоров 2016 года и переизданной в 2021 году классики Роберта Чалдини. Все служебные документы — открытые или давно рассекреченные публикации. Ценность не в тайне, а в отборе: профессионалы годами проверяли, что работает в разговоре с человеком. Реквизиты всех источников приведены в конце книги.

Служебные материалы

• Брошюра контрразведки ФБР «Elicitation» («Выведывание»): 21 техника и 8 способов уклониться [28].

• Модель «Лестница изменения поведения» группы кризисных переговоров ФБР: пять ступеней от ярости к согласию [29].

• Полевой устав армии США FM 2-22.3 (2006): восемнадцать подходов к собеседнику, семь из них — через эмоции [30].

• «Руководство по простому саботажу» Управления стратегических служб США (1944), рассекреченное ЦРУ [31].

• Рассекреченное руководство ЦРУ «KUBARK» (1963) — как исторический противовес современным методам [32; 35].

• Ричардс Хойер, «Психология разведывательного анализа» (ЦРУ, 1999), и метод анализа конкурирующих гипотез [33].

• Документы межведомственной Группы по допросу особо важных задержанных (HIG) — ФБР, ЦРУ и Министерства обороны США (2016): контакт, открытые вопросы и работа с доказательствами дают более полные и точные сведения, чем давление [34; 35].

• Британская модель следственной беседы PEACE [36].

• Эксперименты Гётеборгского университета с методом Ганса Шарффа [37].

• Исследования распознавания лжи: метаанализ [40], стратегическое использование доказательств [38], когнитивная нагрузка [39].

Мировые бестселлеры и классика

Роберт Чалдини «Психология влияния» [1]. Роберт Грин «48 законов власти» — книга, которую мы читаем «от обратного» [10]. Крис Восс, бывший ведущий переговорщик ФБР по похищениям, «Never Split the Difference» [8]. Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон, Гарвардский переговорный проект, «Переговоры без поражения» [9]. Дейл Карнеги [11]. Даниэль Канеман, лауреат Нобелевской премии по экономике, «Думай медленно… решай быстро» [7]. Эверетт Шостром «Анти-Карнеги» [12]. Эрик Берн «Игры, в которые играют люди» [13]. Сьюзан Форвард о шантаже страхом, долгом и виной [14]. Джордж Саймон о скрыто агрессивных манипуляторах [15]. Харриет Брайкер [16]. Роберт Лифтон об исследовании «промывания мозгов» [17]. Стивен Хассен и модель контроля сознания BITE [18].

Книги бывших сотрудников ФБР: Джек Шафер [19], Робин Дрик, руководивший программой поведенческого анализа контрразведки ФБР [20], Джо Наварро, 25 лет прослуживший в контрразведке ФБР [21]. О социальной инженерии: Кевин Митник «Искусство обмана» [22], Кристофер Хаднаги [23].

Российская школа

Евгений Доценко, «Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита» (издательство МГУ) — фундаментальный труд, из которого книга берёт определение манипуляции [24]. **Елена Сидоренко**, «Тренинг влияния и противостояния влиянию» — её критерий психологического влияния стал главным тестом честного влияния в нашей книге [25]. **Виктор Шейнов**, «Манипулирование и защита от манипуляций» [26]. **Наталья Гришина**, «Психология конфликта» [27].

Классические эксперименты

«Нога в двери» [3], «дверь перед носом» [2], «низкий мяч» [4], копировальный аппарат и магическое слово «потому что» [5], колесо фортуны и эффект якоря [6] и его проверка в переговорах [41].

Что из этого получилось

Из тысяч страниц отобрано то, что работает в обычной жизни: на совещании, в переговорах о цене, в разговоре с начальником, в споре с близким человеком, в звонке «из службы безопасности банка». Каждый приём разобран одинаково: как он звучит, почему действует, как применить его самому, как распознать и чем ответить. Всё собрано в авторскую систему — **«Контур влияния»**, атлас из 36 схем, сорок пять приёмов с готовыми фразами, тренажёр из двадцати четырёх сцен и юридический щит — нормы закона, на которые можно опереться, когда давление переходит в обман или угрозу.

Вы узнаете, как думают люди, профессия которых — влиять. И научитесь делать так, чтобы влияли на вас только тогда, когда вы сами это выбрали.

Начнём с двигателя.

Указатель приёмов

Приём 1. Зеркало
Приём 2. Ярлык эмоции
Приём 3. Точечная лесть
Приём 4. Формула дружбы
Приём 5. Свои люди
Приём 6. Откровенность в долг
Приём 7. Подарок с крючком
Приём 8. Отступление после отказа
Приём 9. Нога в двери
Приём 10. Низкий мяч
Приём 11. «Ты же обещал»
Приём 12. Срочность
Приём 13. Дефицит
Приём 14. Вечно продлеваемое окно
Приём 15. Измор
Приём 16. Поток условий
Приём 17. Якорь
Приём 18. Вилка
Приём 19. Вопрос с предпосылкой
Приём 20. Контраст
Приём 21. Переименование
Приём 22. Магическое «потому что»
Приём 23. «Все уже согласились»
Приём 24. Авторитет за спиной
Приём 25. Публичная сцена
Приём 26. «Нормальные люди так не делают»
Приём 27. Ложное неверие
Приём 28. Намеренная ошибка
Приём 29. Вилка цифр
Приём 30. Конфиденциальная приманка
Приём 31. Критика
Приём 32. Изображаемая неосведомлённость
Приём 33. Хороший слушатель
Приём 34. От общего к частному
Приём 35. Обходной вопрос
Приём 36. Взаимный обмен
Приём 37. Туман страха
Приём 38. Бесконечный долг
Приём 39. Вина как поводок
Приём 40. Молчание-наказание
Приём 41. Роль жертвы
Приём 42. Ускользающая планка
Приём 43. Ползучее расширение
Приём 44. Переписанное прошлое
Приём 45. «Ты всё не так понял»

Часть первая. Двигатель влияния

Прежде чем разбирать приёмы, нужно понять, на чём они держатся: почему мы соглашаемся раньше, чем успеваем подумать, какие рычаги включают это согласие и где проходит граница между влиянием и манипуляцией.

Глава 1. Автопилот: почему мы соглашаемся раньше, чем думаем

Илья стоял в очереди к кофейному аппарату на конференции. Перед ним — человек шесть. До начала его выступления оставалось двенадцать минут.

К очереди подошёл мужчина в сером пиджаке, вежливо улыбнулся первому стоящему:

— Простите, можно я без очереди? Потому что мне нужно взять кофе.

И первый отступил на полшага.

Илья смотрел на это, как на фокус. Мужчина не сказал ничего. «Мне нужно взять кофе» — так это всем нужно, ради этого все и стоят. Но слово «потому что» прозвучало, и в голове первого человека что-то щёлкнуло: причина названа, вопрос закрыт.

Илья потом долго вспоминал эту сцену. Потому что ровно так же, без единой мысли, он неделю назад снизил цену клиенту. Клиент сказал: «Сделайте скидку, потому что мы хотим работать с вами долго». Илья сделал. И только вечером понял, что «долго» никто не обещал — ни в договоре, ни на словах.

Две системы

Нобелевский лауреат Даниэль Канеман описал мышление как работу двух систем [7]. Система 1 — автопилот. Она работает быстро, без усилий, сама. Узнаёт лица, читает интонацию, продолжает знакомую фразу, отдёргивает руку от горячего. Система 2 — ручное управление. Она медленная, требует усилия, умеет считать, сравнивать, проверять. Именно её вы включаете, когда умножаете 17 на 24.

Главное открытие Канемана не в том, что системы две. А в том, что Система 2 ленива. Она охотно принимает то, что подсунула Система 1, если ничего не настораживает. Большую часть дня решения за нас принимает автопилот, а сознание лишь ставит подпись.

Для повседневной жизни это прекрасно. Если бы вы обдумывали каждый шаг по лестнице, вы бы никуда не дошли. Но у автопилота есть уязвимость: он реагирует на сигналы, а не на смысл. И тот, кто знает сигналы, может управлять автопилотом в обход сознания.

Вся механика манипуляций — это набор сигналов, на которые автопилот отвечает «да», не позвав пилота.

Магия «потому что»

В 1978 году психолог Эллен Лангер из Гарварда провела эксперимент, который стал классикой [5]. Её ассистенты подходили к людям, стоявшим в очереди к копировальному аппарату, и просили пропустить их вперёд. Просьба звучала по-разному.

«Извините, у меня пять страниц. Можно я воспользуюсь аппаратом?» — без причины. Согласились 60%.

«Извините, у меня пять страниц. Можно я воспользуюсь аппаратом, потому что очень спешу?» — с настоящей причиной. Согласились 94%.

И третий вариант: «Извините, у меня пять страниц. Можно я воспользуюсь аппаратом, потому что мне нужно сделать копии?» Причина пустая — все в очереди делают копии. Согласились 93%.

Пустая причина сработала почти так же, как настоящая. Автопилот услышал «потому что» и решил, что основание есть.

Но у эксперимента было продолжение, и оно важнее начала. Когда ассистент просил пропустить его с двадцатью страницами — то есть просьба стоила человеку заметно дороже, — пустая причина перестала работать: с ней согласились 24%, ровно столько же, сколько без всякой причины. Включилось ручное управление. Помогала только настоящая причина — с ней согласились 42%.

Отсюда первый закон этой книги: **автопилот правит, пока цена кажется маленькой.**Поэтому опытный манипулятор никогда не начинает с большой просьбы. И поэтому первое, что вы должны научиться делать, — спрашивать себя: а сколько это стоит на самом деле?

Как применять самому

Слово «потому что» — не трюк, а уважение. Когда вы называете причину, вы даёте человеку основание согласиться. Плохо не слово, а пустота за ним.

Марина раньше писала подчинённым: «Пришлите данные до пятницы». Половина присылала в понедельник. Она начала писать: «Пришлите данные до пятницы, потому что в понедельник утром я защищаю бюджет отдела, и без ваших цифр нам урежут премиальный фонд». Опоздания почти исчезли.

Правило: каждая ваша просьба — с настоящей причиной, важной для того, кого вы просите. Не «мне надо», а «это нужно, потому что для вас это значит вот что».

Якорь, брошенный за борт

Второй любимый сигнал автопилота — первое число, которое прозвучало в разговоре.

В 1974 году Амос Тверски и Даниэль Канеман попросили людей оценить, какую долю среди стран ООН составляют африканские государства [6]. Перед этим на глазах у участников крутили колесо фортуны с числами от 0 до 100. Колесо было подстроено и останавливалось либо на 10, либо на 65. Участник сначала отвечал, больше или меньше эта доля, чем выпавшее число, а потом называл свою оценку.

Те, у кого выпало 10, называли (медианный ответ) 25%. Те, у кого выпало 65, — 45%.

Колесо фортуны. Случайное число, не имеющее никакого отношения к Африке и ООН. Участники видели, что оно случайно. И всё равно их ответы прилипли к нему, как лодка к якорю.

Теперь представьте, что это число не случайное, а выбранное специально человеком, который хочет вам что-то продать.

— Вообще такая работа у нас стоит от трёхсот тысяч, — говорит Илье поставщик программного обеспечения. — Но для вас, раз вы небольшая компания, мы можем обсудить.

Илья был готов платить сто двадцать. После «трёхсот» сто восемьдесят кажутся ему удачей. Он соглашается на сто восемьдесят — и уходит довольным. Якорь сработал: Илья сравнивал не с рынком и не со своим бюджетом, а с числом, которое ему бросили.

Подробно приём якоря мы разберём во второй части. Пока запомните главное: **первое число в разговоре — не информация, а инструмент.** Тот, кто называет его, задаёт поле для торга.

Автопилот и усталость

Есть ещё одно условие, при котором ручное управление включается неохотно: усталость. Это наблюдение знакомо каждому руководителю и каждому продавцу: к вечеру, после долгих совещаний, на голодный желудок мы чаще соглашаемся — просто чтобы закончить. Человек, который устал, перегружен или отвлечён, легко говорит «да» тому, от чего отказался бы утром.

Опытные продавцы знают, почему договор на машину приносят подписывать в конце третьего часа в салоне. Поэтому спорные задачи так часто приходят в 17:40, а не в 10 утра, — и поэтому важные решения лучше принимать утром. Опытные домашние манипуляторы знают, что выяснение отношений в час ночи кончается уступкой.

Вера однажды подсчитала: все решения, о которых она потом жалела, — переезд к Олегу, отказ от курсов, деньги в долг брату — она принимала вечером. После десяти. Уставшей.

— Почему именно сейчас? — спросила она Олега, когда он в одиннадцатом часу снова начал разговор про продажу её машины.

— Потому что днём мы не видимся.

— Тогда давай в субботу утром. Я хочу обсуждать это на свежую голову.

— Ты просто тянешь время.

— Я выбираю время, когда смогу думать. Суббота, десять утра. Я сама начну этот разговор.

В субботу утром машину они не продали.

Как распознать, что вами управляет автопилот

- Вы согласились, а через десять минут не можете сформулировать, на что именно.
- Решение было принято в момент усталости, спешки или сильной эмоции.
- Причина, которой вас убедили, при пересказе звучит пусто.
- Первое число в разговоре назвали не вы.

Щит

Главная защита от атаки на автопилот — включить ручное управление. Для этого нужен короткий стоп-сигнал, который даёт мозгу три секунды.

— Подождите. Повторите, пожалуйста, что именно мне нужно сделать?

— Секунду. Я хочу посчитать.

— Это решение я принимаю не на ходу. Отвечу завтра до двенадцати.

— А откуда эта цифра? С чем вы её сравниваете?

Эти фразы ничего не опровергают. Они просто переводят разговор из режима «реагирую» в режим «думаю».

Контрход

— Если сейчас не решите, место займут, — говорит Вере администратор фитнес-клуба. — У нас сегодня последний день акции.

— Я понимаю. Пришлите мне условия договора на почту, я прочитаю вечером.

— Договор стандартный, там ничего особенного.

— Тогда его будет легко прочитать. Если завтра акции уже не будет — значит, я купила бы её слишком быстро.

Вера ушла без абонемента. Через два дня ей позвонили и предложили ту же цену.

Коротко

• Автопилот отвечает на сигналы, а не на смысл. Знающий сигналы управляет автопилотом.

• «Потому что» открывает двери. Называйте настоящие причины — и требуйте их от других.

• Первое число в разговоре — это инструмент того, кто его назвал.

• Усталость выключает ручное управление. Важные решения — на свежую голову.

• Защита начинается с трёх секунд паузы: «Повторите, что именно мне нужно сделать?»

Упражнение.В течение недели записывайте каждое «да», которое вы сказали в ответ на просьбу. Рядом — время суток, ваше состояние и причину, которую вам назвали. В конце недели отметьте «да», о которых жалеете. Посмотрите, что у них общего: время, усталость, человек, пустое «потому что». Это ваша личная карта уязвимостей автопилота.

Глава 2. Семь рычагов согласия

В пятницу Илья пошёл с женой выбирать диван. В салоне к ним подошла девушка-консультант, улыбнулась и предложила кофе. Пока варился кофе, она узнала, что у них двое детей и кот, что гостиная выходит на юг и что прошлый диван «развалился за три года». Принесла кофе. Посадила их на серый угловой.

— Вот этот у нас берут семьи с детьми, — сказала она. — Ткань с защитой от когтей. На прошлой неделе таких взяли одиннадцать.

Илья кивнул. Ему понравилось, что она запомнила про кота.

— Я вам честно скажу, — консультант понизила голос, — серого осталось два в наличии. Следующая поставка в феврале. Мой руководитель как раз сейчас в зале, если хотите, я спрошу у него про скидку.

Руководитель подошёл, посмотрел на них, как врач на пациента, и сказал:

— Для вас — восемь процентов. Но только если оформляем сегодня.

Они оформили.

Дома Илья достал блокнот и попытался разобрать, что произошло. Кофе. Внимание к их жизни. «Берут семьи с детьми». «Одиннадцать на прошлой неделе». «Осталось два». «Руководитель». «Только сегодня». Он насчитал семь отдельных толчков за двадцать минут. Диван, кстати, был хороший. Но покупку сделал не он. Её сделали семь рычагов.

Откуда эти семь

Роберт Чалдини, профессор психологии, внедрялся в отделы продаж, рекламы и сбора пожертвований, чтобы увидеть приёмы изнутри. Он хотел понять, какие приёмы профессионалы влияния используют чаще всего. Итогом стала книга «Психология влияния» — одна из самых известных книг о поведении человека. В новом расширенном издании 2021 года Чалдини называет семь универсальных принципов согласия [1].

Перед нами не хитрости, а правила, по которым жили наши предки, и они полезны: в большинстве случаев следовать им — разумно. Именно поэтому их так легко использовать против нас.

Рычаг 1. Взаимность

Мы чувствуем себя обязанными вернуть то, что получили. Кофе в салоне — не любезность, а первый вклад. Бесплатный образец, бесплатный аудит, бесплатная консультация, подарок «просто так» — все они создают ощущение долга, которое ищет выхода.

Чалдини и коллеги показали, что взаимность работает даже на уступках [2]. Прохожих-студентов в кампусе просили два часа в неделю на протяжении двух лет бесплатно работать наставниками для трудных подростков. Отказывались почти все. Тогда следовала вторая просьба: может быть, тогда один раз сводить группу подростков в зоопарк? Соглашались 50%. Когда просьбу про зоопарк задавали сразу, без первой, — 17%. Отступление просящего воспринималось как уступка, и людям хотелось уступить в ответ.

Рычаг 2. Обязательство и последовательность

Сказав «а», мы хотим сказать «б». Человек стремится выглядеть последовательным — в чужих глазах и в своих. Поэтому маленькое согласие тянет за собой большое.

В 1966 году психологи Джонатан Фридман и Скотт Фрейзер просили жителей калифорнийского городка поставить на газоне перед домом огромный, некрасивый щит «Водите осторожно» [3]. Соглашались 17%. Но тем, кого за две недели до этого попросили наклеить на окно крошечную табличку «Будь безопасным водителем», согласились поставить щит 76%. Маленькое «да» изменило представление человека о самом себе: «я из тех, кто за безопасность на дорогах».

Рычаг 3. Социальное доказательство

Когда мы не уверены, мы смотрим на других. «Одиннадцать семей на прошлой неделе» — это не информация о диване. Это сигнал: такие же, как вы, уже решили, и решили так.

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.