

эксперт по критическому мышлению, аргументации и противодействию манипуляциям

НИКИТА НЕПРЯХИН



«МАНИПУЛЯЦИИ –
НЕ ПРО ЗЛОДЕЕВ.
ЭТО ПРО
ПОВСЕДНЕВНОСТЬ»

Как корпоративная культура может защищать сотрудников от манипуляций или усиливать их уязвимость? Как манипуляции вытесняют логику в деловом общении? Об этом рассказывает **Никита Непряхин, эксперт по критическому мышлению, автор множества книг и давний партнёр Корпоративного университета РЖД.**

М Вас и Корпоративный университет РЖД связывает давнее сотрудничество. Изменилась ли аудитория, слушатели за это время и если да, то как?

... Я очень горжусь сотрудничеством с Корпоративным университетом РЖД. Всегда приятно работать с профессионалами, которые по-настоящему любят свою работу. За эти годы мы вместе разработали и провели много интересных и результативных программ.

С одной стороны, запросы аудитории несильно меняются с течением времени. Есть «вечные» задачи, с которыми сталкиваются любые сотрудники: людям всегда нужно чётко и структурно доносить свои мысли, аргументировать свою позицию, выстраивать взаимоуважительные и конструктивные отношения с коллегами, принимать взвешенные и рациональные решения.

С другой стороны, аудитория меняется и становится всё требовательнее и требовательнее к обучению. Участникам нужны конкретные решения проблем за короткий промежуток времени. Без воды и абстракций.

М Более 50 000 человек прошли ваши тренинги. Влияет ли обратная связь от участников на содержание ваших книг? Есть ли пример, когда мнение слушателя изменило вашу идею?

... Безусловно. В своих книгах я всегда благодарю участников тренингов и мастер-классов за их иногда неожиданные и сложные вопросы, которые наталкивают меня на поиск ответов и новые интересные мысли. Они — главные соавторы моих книг. Я не буду вдаваться в лишние детали, но во многом моя авторская концепция убеждения «Линия аргументации» — это результат ответов на вопросы участников. С чего начинать и чем заканчивать свою речь? Что на самом деле убеждает? Почему мы верим аргументу? Как сформулировать убедительный довод? Как быть логичным в процессе убеждения? Все эти и многие другие вопросы заставляли меня изучать, исследовать, разбираться, систематизировать.

Конструктивное взаимодействие vs манипуляции

М В некоторых интервью вы упоминали, что идея книги «Я манипулирую тобой» родилась из запросов участников тренингов. Можете вспомнить конкретный случай, который стал для вас отправной точкой в изучении этой темы?

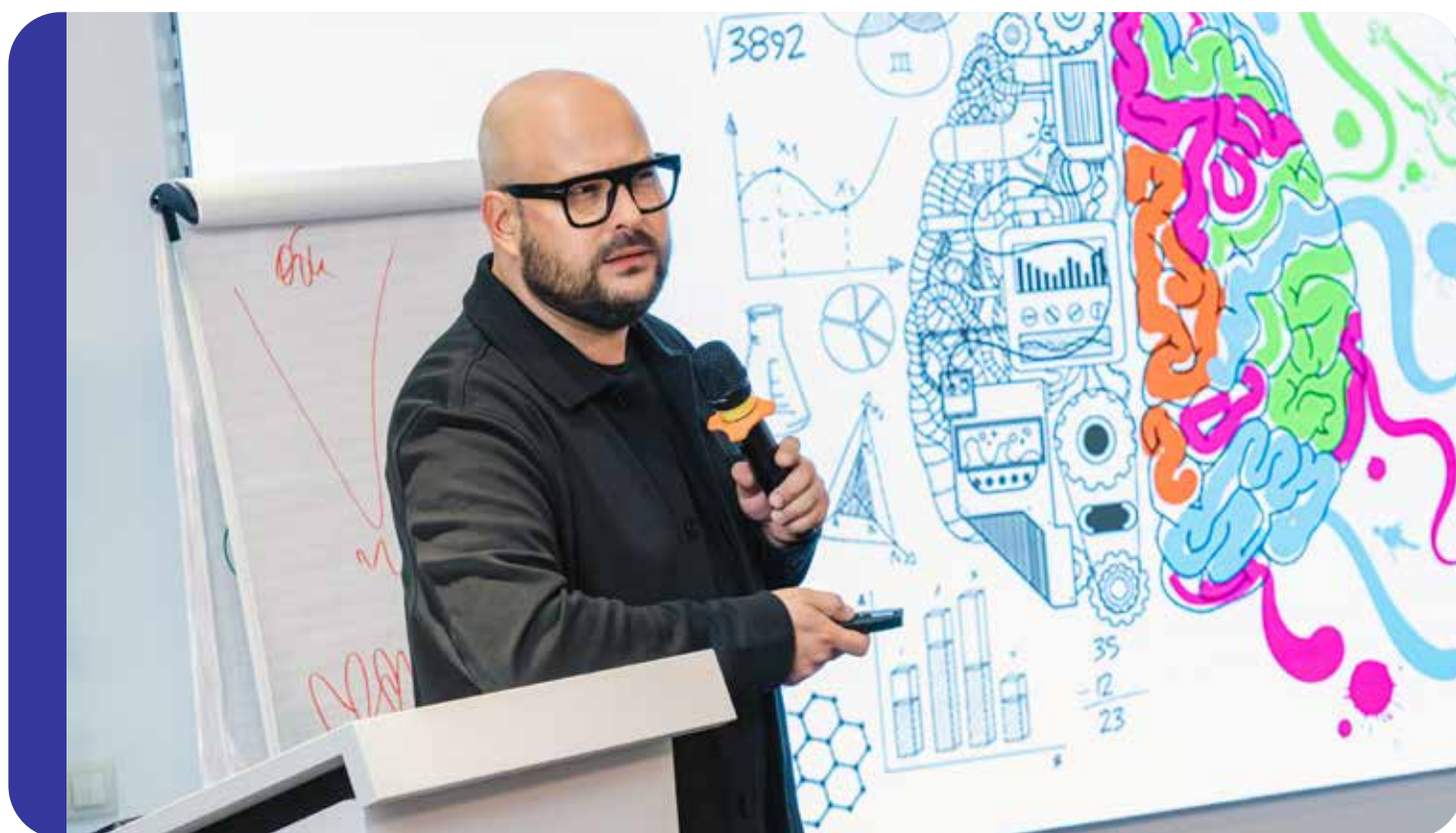
... Ох, да! Это было очень-очень давно. Как-то я проводил тренинг по аргументации, группа была очень продуктивная. Мы проработали техники и тактики убеждения, алгоритмы создания убедительных аргументов, основы логики в убеждении. Я был очень доволен результатами. Через какое-то время участник вернулся ко мне и поделился обратной связью: «Никита, тренинг был очень полезным, я всё применил в реальных переговорах, но в ответ от своего контрагента услышал: «Ну и что? Это всё полная ерунда! Ты сам-то веришь в то, что говоришь? И это нам якобы профессионал в своей области говорит? Не смешите меня». Выходит, ваша аргументация не работает».

НЕТ ТАКОГО ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ НЕ ПОДВЕРГАЛСЯ БЫ ВОЗДЕЙСТВИЮ МАНИПУЛЯЦИЙ

С одной стороны, такая обратная связь очень расстроила меня. А с другой, полностью перевернула мой взгляд на коммуникацию. Я понял, что аргументация будет работать только тогда, когда другая сторона готова на конструктивное взаимодействие. А если нет, то в ход идут уловки, манипуляции, деструктивные приёмы. Так я стал изучать не только добрую и светлую сторону человеческой коммуникации, но и был вынужден заняться исследованием манипуляций.

М Был ли момент в жизни, когда вы сами стали жертвой манипуляции? Повлиял ли этот опыт на ваше отношение к теме?

... Почему момент? Моменты! Тысячи моментов. Нет такого человека, который не подвергался бы воздействию манипуляций. Никто из нас не живёт в вакууме. Другой вопрос, что кто-то сталкивается с более жёсткими вариантами манипуляций, а кто-то — с менее вредоносными. Кто-то встречает манипуляции только в личной жизни, а кто-то — регулярно в деловом русле.



Мастер-класс Никиты Непряхина в Корпоративном университете РЖД

В моей жизни был настоящий манипулятор — один из моих первых руководителей. Ох и сложные это были времена. Постоянные эмоциональные качели, завуалированные упреки и уколы, скрытый шантаж, давление на чувство вины, подковёрные игры, настраивание коллектива против и так далее. А самое главное, что формально претензию не выскажешь, ведь настоящая манипуляция всегда носит скрытый характер. И чем более манипуляция профессиональна, тем она более латентна и незаметна. «Не было такого! Ты всё выдумал! Ты слишком мнительный! Не надо проецировать свои проблемы и комплексы на меня!» — вот что я слышал в ответ от своего руководителя, когда пытался как-то наладить наши отношения. Кстати, многие виды и примеры манипуляций в книге «Я манипулирую тобой» были описаны именно по мотивам этой реальной истории.

Какие особенности корпоративной среды, на ваш взгляд, усиливают уязвимость к манипуляциям? Что бы вы посоветовали компаниям для защиты сотрудников?

По моим наблюдениям, есть три основных типа таких компаний. Во-первых, это компании с корпоративной культурой, в которой культивируется

НАСТОЯЩАЯ МАНИПУЛЯЦИЯ ВСЕГДА НОСИТ СКРЫТЫЙ ХАРАКТЕР

соревновательный дух внутри отделов и департаментов. Достижение амбициозных результатов превращается в спортивную гонку, где часто действуют вовсе не спортивные правила. Нужна победа любой ценой, часто вопреки конструктивным человеческим взаимоотношениям.

Во-вторых, это компании, где не принята культура обратной связи и открытых диалогов. Любые конфликты там скорее замалчиваются, чем решаются. «Нельзя выносить сор из избы» — так думают многие руководители и только разрушают внутренний моральный климат внутри компании.

В-третьих, это «красные» компании с очень жёсткой вертикалью власти и иерархией.

А если говорить про совет, то он очень простой: в корпоративной культуре должна быть практика обратной связи на всех уровнях, **люди не должны бояться говорить друг**

с другом, делиться сложностями и проблемами. Кроме того, люди не должны бояться конфликтов, ведь конфликт — это иногда поиск новых возможностей, шанс дойти до первостепенной причины. И конечно же, внутри компании люди должны договориться о том, как они взаимодействуют: что поощряется открытая и конструктивная коммуникация, основанная на аргументах и фактах, а любые манипуляции табуированы. Некоторые компании создают некий кодекс делового общения, который принимают все сотрудники.

Мишень — это наши чувства и эмоции

Соцсети и алгоритмы стали инструментами манипуляций. Как, по-вашему, изменилась природа манипуляций в цифровую эпоху? Какие инструменты защиты вы считаете наиболее эффективными сегодня?

Вы правы, интернет не только даёт нам безграничные возможности по поиску информации, но и таит в себе много угроз и опасностей, связанных с фейками прежде всего. К сожалению, инструмент защиты только один — это так называемый фактчекинг — проверка информации. Когда вы сталкиваетесь с информацией, от которой что-либо зависит или которая важна вам, её надо обязательно проверять. Дам несколько советов.

Во-первых, всегда находите первоисточник и задавайтесь вопросами: «А откуда эта информация? Могу ли я доверять этому источнику?». Особенно осторожно относитесь к отдельно взятым мнениям многочисленных интернет-экспертов: «А этот человек действительно эксперт в своей сфере? Можно ли доверять его мнению? Есть ли другие противоположные позиции?».

Во-вторых, всегда следите за своими эмоциями. Если некая информация, новость или пост вызывает страх, ярость, эйфорию или любую другую яркую эмоцию, это всегда знак того, что есть попытка повлиять на вас эмоционально. Задумайтесь: «Почему я это чувствую? Кому это может быть выгодно?» Помните, что **все манипуляции всегда в качестве мишени используют наши чувства и эмоции.**

НИКИТА НЕПРЯХИН

в видеодискуссии «Книжный клуб» проекта «Знания.Экспресс»: как распознать манипуляцию и противостоять скрытому влиянию?



ЕСЛИ ИНФОРМАЦИЯ ВЫЗЫВАЕТ СТРАХ, ЯРОСТЬ, ЭЙФОРИЮ — ЭТО ПОПЫТКА ПОВЛИЯТЬ НА ВАС ЭМОЦИОНАЛЬНО

В-третьих, никогда не поддавайтесь на провокации. Иногда лучше просто не отвечать на агрессивные посты и комментарии или проигнорировать многочисленных провокаторов и троллей. Критическое мышление вам в помощь.

Вы совмещаете роли бизнес-тренера, писателя и радиоведущего. Есть ли у вас техники, чтобы переключаться между ролями? Какой совет вы бы дали тем, кто хочет совмещать несколько профессий?

Хороший вопрос, ведь **совмещение разных ролей — это как жонглирование разными «я», и если не научиться переключаться, можно быстро выгореть** или наделать много ошибок. Я думаю, что в случае ролей бизнес-тренера и писателя не так сложно переключаться, ведь эти сферы очень близки. Мне намного сложнее переключаться из роли преподавателя в роль руководителя, генерального директора: огромную часть жизни занимает моя тренинговая компания Business Speech. Вот тут переключение сложнее.

Мне помогает, прежде всего, целеполагание. У меня есть хорошая привычка постоянно задавать себе вопросы: «Зачем, для чего я это делаю? Какого результата хочу

добиться?» Нужно чётко осознавать каждую свою роль. Ответы на эти вопросы помогают мозгу переключаться.

Кстати, дам ещё один совет: создайте свой собственный ритуал перехода — простое и маленькое действие, которое будет символизировать выход из одной роли и вход в другую. Это могут быть пять минут медитации, прослушивание трека, перерыв на кофе, смена одежды, в общем, всё что угодно, что символически переключит вас.

Вы написали 10 книг, которые разошлись тиражом более 500 000 экземпляров. Что можете посоветовать начинающим авторам в их стремлении написать бестселлер? Как вам удаётся сохранять такую продуктивность?

Секрет моей продуктивности в привычке. Сейчас я заканчиваю свою 11-ю книгу. Кстати, эксклюзивно для вас впервые озвучу её тему и название: «25 принципов влияния и убеждения». Я много пишу книги только в путешествиях: в Москве у меня не хватает ни ресурсов, ни времени, ни фокуса внимания. Я выработал привычку: как только сажусь в самолёт — открываю компьютер и начинаю работу над новой книгой. Главное — не ждать вдохновения или музыки. Главное — делать.

Если у меня нет настроения писать, я занимаюсь структурированием примеров и кейсов или читаю последние научные исследования по теме. Если есть азарт и творческое настроение, я прописываю истории для книги, продумываю сторителлинг. Если ничего не пишется, редактирую уже написанные главы. Важно, чтобы это вошло в привычку, чтобы это было регулярным и постоянным. Ну и конечно же, это должно нравиться. Если нет любви к эпистолярному жанру, если нет азарта копаться и исследовать какую-либо тему, если нет желания делиться своими знаниями и делать чью-то жизнь проще и лучше — ничего не получится, это правда. Мне повезло: я не ограничен временем или условиями контракта с издательством, я могу работать над книгой ровно столько, сколько мне требуется.

Вы говорили, что книга «Анатомия заблуждений» далась вам сложнее всего. Что именно стало самым трудным в работе над ней?

Основная сложность была связана с самой темой. Критическое мышление — это очень сложная когнитивная метакомпетенция, которая включает в себя очень многое. Важно было упаковать такую огромную тему в одну книгу и не перегрузить её слишком сложной информацией, поэтому многие главы по несколько раз переписывались полностью.

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ РЖД — ЭТО НЕ ПРОСТО МЕСТО ОБУЧЕНИЯ, ЭТО ТОЧКА РОСТА, СИЛЫ И БУДУЩЕГО

Некоторые темы очень сложны в объяснении, взять хотя бы ту же формальную логику. Мне помогли мои коллеги, преподаватели и методологи, ведь это настоящее искусство — объяснить сложные термины и понятия так, чтобы любой читатель понял их и смог применить на практике. Конечно же, иногда опускались руки. Например, ты читаешь переписанную уже пять раз главу и понимаешь: «Нет, не то. Надо ещё проще, по-другому». Но помните, что я говорил до этого? Работа над книгой должна стать привычкой. И важно не заставлять себя делать то, над чем мозг сейчас не готов работать, поэтому я откладывал эту главу до того времени, пока не найдётся оптимальное решение, занимался другими задачами: оформлением, практическими заданиями, научными подтверждениями. Да, работа над этой книгой заняла долгие пять лет, но результат того стоил.

Корпоративному университету РЖД в этом году исполняется 15 лет. Что бы вы пожелали в юбилей?

Корпоративный университет РЖД — это не просто место обучения, это точка роста, силы и будущего. Я от всей души желаю не растерять ту удивительную продуктивную и добрую атмосферу, которая царит в Университете. Пусть каждый новый курс или мастер-класс зажигает искру, каждый преподаватель вдохновляет, а каждый учащийся раскрывает свой потенциал на 100%. Только вперед — к знаниям, к развитию, к большим победам!



РЕКОМЕНДАЦИИ ОТ ЭКСПЕРТА: КАК РАСПОЗНАТЬ МАНИПУЛЯЦИИ И ОБЕЗОПАСИТЬ СЕБЯ

- 1 Учитесь слушать себя и свои эмоции.**
Любой манипулятор управляет вами через эмоциональные рычаги. Замечайте, когда вы испытываете страх, вину, жалость или стыд. Есть хорошая новость: все наши эмоции находятся только внутри нас. И только мы можем их включить или выключить.
- 2 Определяйте свои личные границы.**
Манипуляторы часто тестируют, насколько мы удобны для них. Установите для себя чёткие правила в общении, что для вас приемлемо и допустимо, а что — категорически нет. И никогда не отступайте от этих правил. Пусть они станут вашими жизненными принципами.
- 3 Знайте свое слабое место. В любой манипуляции есть своя мишень — это наши чувства и эмоции.**
У каждого из нас есть своя самая слабая струна. Неплохо бы порефлексировать и понять свою манипулятивную мишень, будь то чувство жалости или чувство собственного достоинства, чувство вины или неудобство отказать.
- 4 Учитесь говорить слово «нет» без оправданий.**
В отказе нет ничего страшного. Невозможно быть хорошим или хорошей для всех. Вежливым и корректным — да, легкоуязвимым и слабым — нет.
- 5 Не только слушайте слова, но и задумывайтесь о скрытых мотивах.**
В любой манипуляции жертва проигрывает, а манипулятор выигрывает в одностороннем порядке. Спросите себя: «Чего на самом деле хочет от меня этот человек? Хочу ли я это делать? Кто от этого выигрывает в итоге?»
- 6 Не принимайте решений сразу.**
Обычно манипуляция работает, когда мы торопимся, спешим и делаем то, что нам невыгодно. «Дай мне время подумать!» — это уже выбьет манипулятора из колеи.
- 7 Помните, что вы имеете право прервать любой нежелательный для вас контакт.**
Жизнь такая короткая, и так несправедливо тратить ее на токсичных людей.