

УДК 316.6  
ББК 88.5  
КТК 0144  
В 36

**Верченко В.А.**

**В 36** Манипуляции информацией в бизнесе / В.А. Верченко. — Ростов н/Д : Феникс, 2019. — 252 с. : ил. — (Вершина успеха).

ISBN 978-5-222-32401-1

В книге раскрываются вопросы скрытого влияния на клиентов, партнеров и коллег с помощью различных видов информации: графиков и диаграмм, текстов, вычислений и статистических данных.

На многочисленных примерах показано, что возможность манипуляций заложена в самой природе человека и прежде всего — в особенностях его восприятия и анализа информации. С помощью специальных способов и инструментов, описанных в книге, можно развить навыки критического мышления, научиться распознавать манипуляции и противостоять им.

Это поможет лучше понимать свои действия и принимать более эффективные решения в бизнесе и в личной жизни.

Книга адресована собственникам бизнеса, руководителям, менеджерам среднего и высшего звена; сотрудникам, имеющим дело с подготовкой презентаций и отчетов; слушателям МВА, студентам и преподавателям школ бизнеса, а также всем тем, кто интересуется практическими инструментами и механизмами манипуляций в деловых коммуникациях.

УДК 316.6  
ББК 88.5

ISBN 978-5-222-32401-1

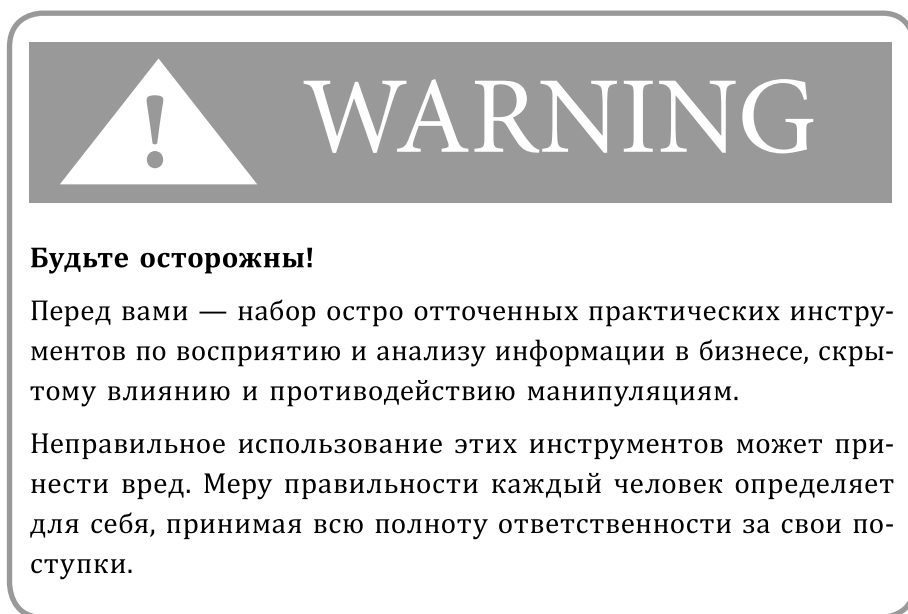
© В.А. Верченко, текст, 2019  
© Оформление: ООО «Феникс», 2019  
© В оформлении книги использованы иллюстрации по лицензии Shutterstock.com.

## Введение

Уважаемый Со-Автор!

Да, да, именно соавтор. Вам предстоит не просто читать книгу, но и творить: разыгрывать истории в своем воображении, разгадывать секреты иллюзий, применять новые знания в жизни.

*Рисунок 1. Предупреждение*



*Договоримся о понятиях*

Среди многообразия определений, для целей нашей совместной работы, предлагаю использовать следующие:

**Манипуляция** — это скрытое воздействие на человека с целью изменить его восприятие или поведение.

**Информация** — это сведения (факты, данные, которые характеризуют что-либо).

Под **бизнесом** будем понимать любую деятельность, цель которой — создать что-то ценное, чтобы получить прибыль. Как часто бывает, о чем бы ни говорили люди, о погоде или самочувствии, в конечном счете речь всегда идет о деньгах.

Получается, что **манипуляция информацией в бизнесе** охватывает все возможные случаи, когда одна сторона (один или несколько человек) скрыто воздействует на другую сторону (человека или группу людей) путем передачи информации для того, чтобы в конечном счете сохранить или увеличить свой доход.

Воображение тут же рисует образ нехорошего человека, который сознательно хочет обвести вокруг пальца невинную жертву. Но может быть и по-другому. **Манипулятор** (человек, осуществляющий скрытое воздействие) может не осознавать своих действий, а «невинная» жертва может оказаться еще более продвинутым манипулятором. Поэтому для того чтобы избавиться от эмоциональной нагрузки слова «жертва», предлагаю заменить его на более нейтральное: **адресат**.

Отличие манипуляции от обычного влияния или, скажем, управленческого воздействия заключается в скрытом характере манипуляции. Манипулятор старается сделать так, чтобы истинная цель была скрыта от глаз адресата и чтобы адресат сам захотел сделать то, что выгодно манипулятору.

Манипуляцию следует также отличать от ситуаций обычного **психологического прессинга**, например при переговорах, когда одна сторона специально создает некомфортные условия другой стороне, чтобы выбить дополнительную скидку. Цель здесь ясная. Ее можно понять и даже простить. Не все участники переговоров обладают должной культурой общения. А с помощью приемов, описанных в этой книге, можно научиться

противостоять прессингу и показать агрессору его выгоду от конструктивного диалога.

Будем также отличать манипуляцию от **фальсификации** — прямого обмана, переписывания цифр, имитации выводов, подделки отчетности.

Заведомая ложь, злоупотребление доверием, вымогательство, способы оптимизации налогообложения, иные формы мошенничества и преступления в сфере экономической деятельности остались за рамками данной книги. Автор считает, что данные вопросы раскрыты достаточно полно, и при желании предлагает ознакомиться с ними в списке рекомендованной литературы № 2, помещенном в конце книги на странице 251.

Нас будут интересовать более изысканные оттенки и детали: как именно манипуляторы используют данные в своих целях, отличных от поиска истины. Вопросы эффективной коммуникации интересовали многих исследователей. На меня наибольшее влияние оказали идеи Е. Доценко, И. Викентьева, Е. Ксенчука, Ю. Орлова, А. Зимичева, Я. Засурского, В. Шейнова, В. Козлова, М. Молоканова, В. Панкратова и других. Среди зарубежных исследований по данной теме наиболее ценными мне показались мысли Д. Канемана, А. Тверски, Р. Нисбетта, Д. Желязны, Б. Рассела, Р. Грина, К. Фелан, Н. Талеба, М. Шермера, Л. Млодинова и других. В конце книги приводится подробный список использованной литературы (с. 245–250). Там, где специальных ссылок нет, я предлагаю свои оригинальные концепции. Они позволяют легче запомнить материал и как можно скорее начать его применять в жизни. Надеюсь, явных проявлений криптомнезии<sup>1</sup> мне удалось избежать, хоть от этого никто и не застрахован.

---

<sup>1</sup> Криптомнезия — особенность человеческой памяти, при которой чужие идеи, которые человек когда-то воспринял, кажутся ему своими собственными.

*Ловкость рук — и никакого мошенничества!*

Манипуляция часто ассоциируется с фокусами. Есть даже две профессии: иллюзионист (фокусник, работающий со специальной аппаратурой) и фокусник-манипулятор, в работе которого главное — хорошо натренированные руки и искусное владение аудиторией.

В фокусах активно используются отвлечение внимания, помощники, двойное дно, зеркала, возможность достижения цели разными способами. Зритель сам все видит и сам участвует в создании иллюзии.

При всем многообразии фокусов количество достигаемых эффектов ограничено. И все они, как и манипуляция информацией в бизнесе, сводятся к трем основным действиям: утаиванию, искажению и способу подачи.

Вспомните свой любимый фокус. В нем обязательно будет что-то из нижеперечисленного:

Умолчание:

- утаивание
- исчезновение
- появление.

Искажение:

- преувеличение
- преуменьшение
- подмена.

Способ подачи:

- темп: медленно или быстро
- специально подобранные время и место
- под музыку или «волшебные слова».

Помимо цирковой иллюзии к великим иллюзиям относят кинематограф. Действительно, это похоже на чудо: взрослые, с виду здравомыслящие люди в полной темноте наблюдают за движением теней на белой стене и при этом смеются и плачут, закрывают глаза от страха и романтично вздыхают.

Но есть еще иллюзии, превосходящие по масштабу кино и фокусы. Это великая **иллюзия общения** и сам **человек** во всем его величии и нищете.

В XXI веке люди осознали, насколько важно уметь общаться, пробираясь сквозь ограничения собственного восприятия и туман непонимания других. На глобальной повестке дня — развитие Soft Skills (надпрофессиональных гибких навыков, приобретающих критический характер при трудоустройстве и последующей работе). И прежде всего это умение строить эффективные коммуникации, решать проблемы и мыслить критически.

В этой связи тема манипуляций принимает особое звучание. С учетом деликатности темы автор выражает надежду на то, что инструменты и практические приемы, изложенные в этой книге, будут использованы только для вашей пользы и во благо других людей.

Книгу можно читать как минимум двумя способами:

1-й способ — последовательно, страница за страницей, основательно погружаясь в мир манипуляций, смакуя наиболее «вкусные» моменты и постепенно открывая для себя способы построения эффективной коммуникации.

2-й способ — решение конкретных задач в условиях ограниченного времени. Составьте план формирования необходимых навыков из 12 предложенных модулей и регулярно тренируйте свои способности. В этом случае вы можете использовать книгу как рабочую тетрадь тренинга и за 12 месяцев (или 12 недель) проработаете все важные темы.

Если вы выбираете 1-й способ, перелистните следующие две страницы.

## Как эта книга может помочь именно вам?

### Узнайте свои «слабые места» и защитите их

<b>1</b> модуль	Изучите Панель манипуляции человека человеком	обложка
	Научитесь распознавать свои «автоматические реакции»	с. 205–206
	Перестаньте быть жертвой и сделайте свой выбор	с. 207–209

### Изучите свои когнитивные искажения

<b>2</b> модуль	Узнайте, как мозг воспринимает и обрабатывает информацию	с. 132–138
	Потренируйтесь на «Тренажере когнитивных искажений»	с. 142–180
	Объясните причины оптических иллюзий	с. 13–26, 128, 232

### Научитесь распознавать манипуляции

<b>3</b> модуль	Изучите Алгоритм Манипулятора и его приемы	с. 111–126
	Научитесь пользоваться «Антиманипуляционным радаром»	с. 219, Прил.
	Используйте модель «КОП»	с. 80

### «Прокачайте» навыки критического мышления

<b>4</b> модуль	Изучите модель и принципы критического мышления	с. 186–189
	Научитесь результативно работать с информацией	с. 190–191
	Проанализируйте инструменты рекламы и пропаганды	с. 192–193, Прил.4

### Проанализируйте документы на наличие манипуляций

<b>5</b> модуль	Узнайте распространенные способы введения в заблуждение	с. 31–57, Прил.3
	Научитесь строить и анализировать диаграммы и графики	Прил. 1 и 2
	Оформляйте табличные данные правильно	с. 102–103, Прил.5

### Заранее готовьтесь к встречам с манипулятором

<b>6</b> модуль	Знайте, в чем ваша сила, и умеете создавать альтернативы	с. 218
	Узнайте лучше своего Партнера	с. 213–214
	Используйте максимум источников информации	с. 215, Прил. 7

## Научитесь искусству аргументации

<b>7</b> модуль	Знайте, как преувеличить и преуменьшить значение аргументов	с. 27–29
	Используйте различные значения слов	с. 64–66
	Используйте правило создания презентаций	Прил. 10

## Отработайте навыки эффективной коммуникации

<b>8</b> модуль	Изучите модели манипуляции и сотрудничества	с. 194–202
	Переводите манипуляцию в конструктивное взаимодействие	с. 203–204
	Задавайте вопросы	с. 77–80

## Скорректируйте свое поведение

<b>9</b> модуль	Поставьте в стоп-лист неэффективные действия	с. 222–223
	Преобразуйте психологическую защиту в конструктивное поведение	Прил. 6
	Защищайте свои ассертивные права	с. 210–212

## Улучшите свое поведение в стрессовых ситуациях

<b>10</b> модуль	Научитесь противостоять психологическому давлению	Прил. 9
	Отражайте агрессию с помощью трех простых шагов	с. 220
	Оцените масштаб ситуации, воспринимаемой вами как проблема	с. 228–229

## Используйте веер возможностей для нейтрализации манипуляции

<b>11</b> модуль	Изучите контрприемы манипуляции	с. 217–225
	Используйте цепочку вопросов для уяснения происходящего	с. 221
	Защитите себя от манипуляций — «ловушек» мышления	с. 143–179

## Узнайте, что и как делать дальше

<b>12</b> модуль	Определите темы и книги для дальнейшего изучения	с. 245–250
	Посмотрите фильмы про манипуляции	с. 251
	Посетите тренинг	с. 254



В книге многое сделано для того, чтобы вы лично, уважаемый соавтор, получили максимальную пользу. Поэтому здесь так много рисунков, поясняющих детали; таблиц, раскладывающих все по полочкам, и интерактивных упражнений, позволяющих шире взглянуть на привычные вещи и увидеть то, что раньше не замечали.

Предлагаю таким знаком вопроса (внизу) обозначать упражнения. Давайте выполним первое упражнение прямо сейчас:



Посмотрите на обложку этой книги.

Как вам кажется, какие приемы для стимулирования покупки здесь использованы? Запишите их. Нашли больше 10?! Отлично! Они потребуются нам позднее, когда мы будем тренировать приемы критического мышления.

Предпосылки манипуляций заложены в особенностях восприятия человеком окружающей действительности. Замечали ли вы, как ваши сотрудники или руководители иногда видят в отчетах то, чего там нет?

Мы часто, вольно или невольно, сами ведем себя словно фокусники-манипуляторы и тоже можем убедить себя и других увидеть то, чего нет или в принципе не может быть.

Не верите? Давайте проверим.

Аттракцион иллюзий начинается!





Можно ли увидеть то, чего нет?

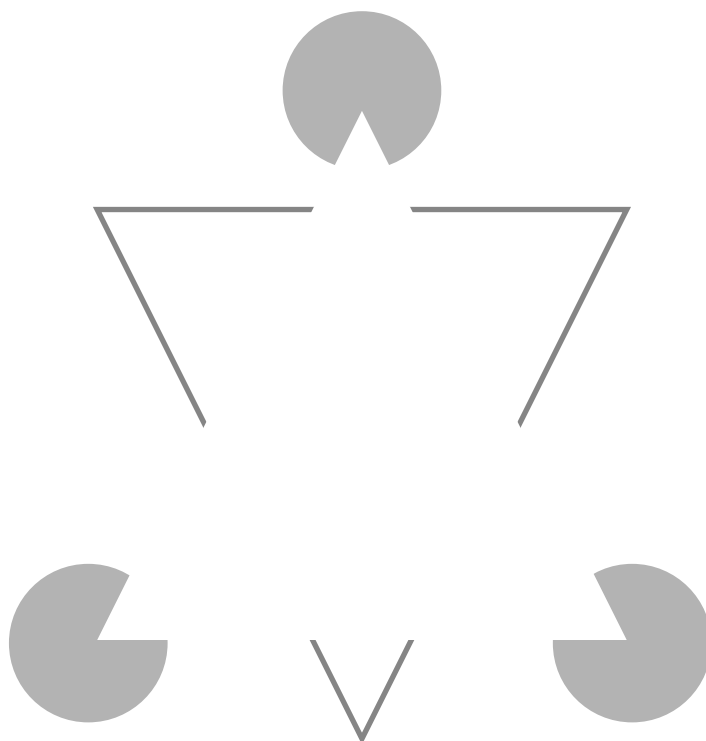
**Внимание!**

На следующей странице вы увидите то, чего нет!



БУКВ НЕТ,  
А Я ИХ  
ВИЖУ

Годовой отчет компании  
«Видимость успеха»



*Рисунок 2. Треугольник Канижа*

*Скорее всего вам удалось увидеть на картинке, изображенной на предыдущей странице, два треугольника: черный контур треугольника на заднем плане и белый перевернутый треугольник на переднем плане. Но самих треугольников нет. На картинке изображены только линии и части кругов, то есть те самые элементы, которые изображены двумя страницами ранее.*

*Данный эффект впервые обнаружил и описал итальянский психолог Гаэтано Канижа в 70-х годах XX века.*

*Один из вариантов объяснения иллюзии заключается в способности мозга видеть знакомые простые объекты и достраивать изображение до целого из отдельных элементов.*

Уважаемые коллеги!

Стали известны результаты работы нашей компании в этом году. Мы выполнили план, но хотели достичь большего. По результатам я мог бы сказать, что никаких бонусов не будет.

Но мы понимаем, что бонусная часть является очень важным элементом мотивации.

Именно поэтому акционеры приняли решение рассмотреть возможность частичного распределения прибыли сотрудникам, внесшим наибольший вклад в результаты работы.

Два человека из команды Петрова заключили невыгодные сделки. Другие компании могли бы принять решение их всех уволить.

Но мы предлагаем дать им возможность исправиться.

Желаю всем успехов в поисках новых возможностей для нашей компании и инструментов повышения эффективности работы!

Просьба передать коллегам: мои высказывания, вырванные из контекста, не имеют смысла.

Как обосновать все что угодно

## ***СМИ — средства массовой интерпретации***

Журналисты — истинные мастера обращения со словом. Некоторые из них в совершенстве овладели способностью вырывать необходимые смыслы из контекста и производить сенсационные новости.

### ***Срочно в номер!***

Заголовок новости, как телеграмма-молния, должен передать самое главное одной строкой.



Проанализируйте несколько примеров реальных заголовков из российских СМИ последних лет.

ГАЗПРОМ УВЕЛИЧИВАЕТ ТЕМПЫ ПАДЕНИЯ ЭКСПОРТА ГАЗА В ЕВРОПУ ТЧК

*Судя по всему, статус компании не позволяет уменьшать что бы то ни было.*

ЗАРАБОТКИ В РФ РАСТУТ БЫСТРЕЕ ЗПТ ЧЕМ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ ТЧК

*То, что базовые ставки зарплат изначально разные, остается за кадром.*

В СВОЙ ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ СБЕРБАНК ИСПОЛНИЛ ЖЕЛАНИЯ СВОИХ КЛИЕНТОВ ТЧК

*Получается, что в остальные дни желания клиентов не исполняются.*

НА РЕМОНТ ДОРОГ БАРНАУЛА ЗА ГОД ПОТРАТИЛИ 566,5 МЛН РУБЛЕЙ ТЧК

*Непонятно, это больше или меньше обычного и отремонтировали дороги или нет.*

ИССЛЕДОВАНИЕ: БУДУЩЕЕ ПОДОРОЖАНИЕ МАКАРОН РОССИЯН НЕ ПУТАЕТ ТЧК

*Оказывается, такой вывод сделан из опроса трех смелых прохожих на улице.*

ЭКСПЕРТ СООБЩИЛ ЭПТ ЧТО НАЛОГ НА НЕДВИЖИМОСТЬ МОЖЕТ ВЫРАСТИ В 7 РАЗ ТЧК

*Неизвестный «эксперт» может сообщать все что угодно.*

Благодаря вере в то, что СМИ объективны и нейтрально освещают события, создается впечатление, что только отдельные журналисты ошибаются. При этом забывается, что СМИ — это коммерческие предприятия со своими целями и задачами. Невинные на первый взгляд приемы могут стать мощным орудием пропаганды и средством формирования нужной точки зрения.

### **Пропаганда в СМИ**

Пропаганда подчиняется простым правилам.



Сформулируйте 10 основных правил пропаганды.

С вариантом автора можно ознакомиться в Практическом приложении 4 (с. 237).



Проанализируйте любое сообщение СМИ с точки зрения правил пропаганды. Чем больше признаков пропаганды вы найдете, тем больше вероятность, что вами пытаются манипулировать.

Изучите любое рекламное сообщение. Сколько признаков пропаганды вы в нем нашли?



Как обосновать все что угодно

### ***Закон есть закон***

Многим известна поговорка «Закон что дышло, куда повернешь — туда и вышло», но мало кто сам видел дышло.

*Рисунок 38. Дышло*



А между тем дышло — это оглобля между двумя лошадьми, которая служит для поворота повозки. Поговорка напоминает нам о том, что закон всегда может быть истолкован произвольно.

Юристы хорошо знают, что «справедливости нет, а есть суд, который рассматривает дело»<sup>9</sup>. Поэтому так ценится искусство толкования права в нужную сторону и применения правовой нормы в нужном заказчику виде.

«Великое изобретение» юридического лица позволило отделить ответственность его создателей от их детища. Это открыло еще больший простор для манипуляций. Если что-то запрещено одному юридическому лицу, можно создать другое и обойти запрет.

Если сегодня что-то нельзя, но «очень хочется», можно создать обстоятельства, в которых это возможно. Например, пользуясь отличиями законодательств разных стран, зарегистрировать компанию в той стране, где что-то запрещенное уже разрешено. Или, используя лобби, приблизить день, когда запретят запрещать что-то важное для бизнеса в своей стране.

Игра слов в законодательных актах оставляет зазор для того, чтобы квалифицировать то или иное действие можно было по-разному. Да и у самого государства часто бывает так, что два министерства «думают» по-разному. В самом законе можно найти лазейки, позволяющие делать то, что нужно бизнесу. Например, во время введения санкций в 2014 году возникла ситуация, когда импорт колбасы из Европы в Россию был запрещен, но бутерброды с этой колбасой поставлять было можно.

<sup>9</sup> Подробнее см. в кн.: *Оробинский В.В. Чему не учат на юрфаке.*

## Эффект ореола

### Halo effect

Воспринимаю через ранее созданный образ.

*Общее позитивное или негативное впечатление о человеке (продукте, фирме) самопроизвольно распространяется на восприятие его отдельных сторон. Проще «навесить ярлык» и оценить объект целиком, чем анализировать и оценивать его отдельные качества.*

- *Харизматичный руководитель. Если человек воспринимается как менеджер высокого класса, считается, что он хороший семьянин, замечательный друг и может справиться с задачей любой трудности. Как говорится, «талантливый человек талантлив во всем».*
- *«Место красит человека». Высокая должность придает авторитет сотруднику, который ее занимает.*
- *Собеседование при приеме на работу. Ответы выпускника МГУ или РАНХиГС кажутся более толковыми и оригинальными, чем выпускника малоизвестного вуза из провинции.*
- *Бренд-ореол. Новые товары известного бренда покупают потому, что клиенты знают уровень качества прежних продуктов.*
- *Пока компания растет и получает прибыль, инвесторы и журналисты воспринимают ее позитивно. В качестве причин успеха называют: мудрое руководство, правильно выбранную стратегию, мотивирующую корпоративную культуру. В действительности это лишь свойства, которые приписывают фирме из-за ее высоких результатов. Как только компания покажет убыток, «причины успеха» будут переосмыслены и забыты<sup>38</sup>.*

### *Использование и защита*

В манипуляции эффект ореола может специально создаваться и подчеркиваться. Снизить степень его воздействия поможет размышление об истинных причинах решений и представлений, сомнения в совершенстве людей и компаний и понимание возможной высокой роли случая в успехе.

<sup>38</sup> *Подробнее см.: Розенцвейг Ф. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение. СПб.: BestBusinessBooks, 2008.*

## Фундаментальная ошибка атрибуции (приписывания)

### Fundamental attribution error

Недооцениваю влияние ситуации и переоцениваю индивидуальные особенности.

*Поведение других людей объясняется преимущественно их личными особенностями и установками, поскольку детали ситуации не очевидны. Свое личное поведение я склонен объяснять внешними обстоятельствами<sup>39</sup>.*

- *Если компания моего друга вышла в лидеры рынка, значит, мой друг — молодец. Если моя компания стала лидером, это потому, что конкурент сделал ошибку и клиенты переключились на покупку наших продуктов.*
- *Тот, кто озвучивает вопросы теста персонала на ассесмент-центре, воспринимается как более умный.*
- *За рулем автомобиля вам кажется, что вас «подрезал» другой автомобиль. Вы, скорее всего, сразу назовете того водителя «нехорошим человеком». Оказавшись на его месте, вы твердо будете уверены, что просто объезжали препятствие.*
- *В западной культуре, утверждающей, что «ты имеешь то, что заслуживаешь», принято возлагать ответственность на человека. Представители восточной культуры прежде всего обращают внимание на контекст и детали ситуации<sup>40</sup>.*

### Использование и защита

Снижение внимания к обстоятельствам создает условия для упрощенного восприятия роли того или иного человека в свете, нужном манипулятору. Для борьбы с этим эффектом следует придавать больше значения конкретной ситуации и внешним факторам, влияющим на выбор.

<sup>39</sup> Подробнее см.: Майерс Д. Социальная психология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2010.

<sup>40</sup> Подробнее см.: Нейсбит Р. География мысли. М.: Астрель, 2011.

## Эвристика доступности<sup>41</sup>

### Availability heuristic

Что вижу, то и есть.

*Склонность делать выводы на основе наиболее доступной, случайной и недостаточной информации. Как правило, мы обращаем внимание на то, что уже знакомо, а также на эмоционально окрашенные, яркие и необычные события и сведения.*

- *Управленческие решения часто принимаются эмоционально, исходя из наиболее доступной информации.*
- *Реклама. Частое повторение рекламных роликов заставляет потребителей вспоминать рекламируемые товары в момент покупки.*
- *Негативные новости (катастрофы, преступления, скандалы) привлекают больше внимания аудитории. Поэтому возможность их наступления оценивается с большей вероятностью, чем они происходят на самом деле.*

#### *Использование и защита*

Действие данного эффекта облегчает задачу сокрытия важной информации. Поскольку выбор производится из того, что доступно, манипулятору достаточно актуализировать необходимые образы и подтолкнуть жертву к очевидному решению. Или за счет неоднократного повторения каких-либо сведений постепенно подвести к нужной реакции.

С эвристикой доступности тесно связан эффект наблюдательной селекции (Selective perception). Он заключается в том, что человеку свойственно «видеть ту часть, которую ожидает, а думать, что видит картину целиком».

Защититься от поверхностных решений можно лишь расширением границ своего восприятия, с тем чтобы за верхушкой айсберга увидеть скрытые течения и многочисленные варианты своих действий.

<sup>41</sup> Термин «эвристика» означает творческий прием, правило, метод, способ. В данном контексте речь идет о правиле упрощенного принятия решения в условиях недостаточности информации.

## Иллюзия правды Illusory truth effect

Верю в то, что слышал много раз.

*Утверждение воспринимается как правдивое из-за частого повторения.*

- *Реклама. Частое повторение утверждения (рекламного слогана) приводит к тому, что потребитель начинает верить в него на подсознательном уровне. Позже, обосновывая свой выбор, покупатель может думать, что слышал эту информацию из объективного источника.*
- *Пропаганда. Повторение простой идеи приводит к тому, что получатель сообщения начинает считать внушаемую мысль своей. И действует в соответствии с ней.*
- *Если в корпоративной газете часто повторять о том, какой у нас хороший руководитель, вскоре при прочих равных условиях он будет действительно восприниматься как хороший руководитель.*

### *Использование и защита*

Простое повторение дает потрясающие результаты. Так легко можно «из ничего» создать проблему, сделать «из мухи слона» и спрятать «слона» так, что его будет невозможно найти.

С данной иллюзией тесно связан эффект эвристики наглядности: чем проще и нагляднее выражена мысль, тем более правдивой она воспринимается.

Для защиты от действия иллюзии правды необходимо периодически проводить аудит своих убеждений, чтобы выяснить источники их образования. Если кто-то повторяет одно и то же много раз, скорее всего, ему зачем-то нужно, чтобы вы в это поверили.

## Практическое приложение 1

### Алгоритм выбора диаграммы (графика)

ЧТО ВЫ ХОТИТЕ ПОКАЗАТЬ?	→	ИСПОЛЬЗУЙТЕ:	КЛЮЧЕВОЕ СЛОВО
Картинку в статике на определенный момент времени	→	Столбиковую диаграмму	СТРУКТУРА
Как соотносятся между собой различные данные	→	Линейчатую диаграмму	ПОЗИЦИЯ
Как изменяются данные с течением времени	→	Гистограмму или график	ВРЕМЯ
Сколько объектов попадает в данный интервал	→	Гистограмму	ЧАСТОТА
Есть ли связь между двумя переменными	→	Точечную диаграмму (рассеяния)	ВЗАИМОСВЯЗЬ

## Практическое приложение 2

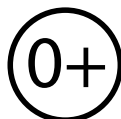
Название	Описание	Как анализировать?
<p>Структура</p> 	<p>Размер доли по сравнению с ЦЕЛЫМ (в %)</p>	<p>%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Что занимает наибольшую долю?</li> <li>• Что занимает наименьшую долю?</li> <li>• Какова величина сегмента «Другие»?</li> </ul>
<p>Позиция</p> 	<p>Соотношение долей МЕЖДУ СОБОЙ</p>	<p>&gt; Больше чем &lt; Меньше чем = Равно</p>
<p>Время</p> 	<p>Изменение ВО ВРЕМЕНИ</p>	<p>Возрастает Снижается Остается неизменным</p>
<p>Частота</p> 	<p>Сравнение В ИНТЕРВАЛАХ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какая группа самая многочисленная?</li> <li>• Как распределены значения параметра по интервалам?</li> </ul>
<p>Взаимосвязь</p> 	<p>ЗАВИСИМОСТЬ между переменными — КОРРЕЛЯЦИЯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Возрастает в случае ...» либо не возрастает в случае...»</li> <li>• «Снижается в случае ...» либо «не снижается в случае...»</li> <li>• Меняется в случае...</li> </ul>

# Оглавление

<i>Введение</i> .....	5
<b>Глава 1. Как обосновать все что угодно</b> .....	25
«За» и «против» .....	27
Графические иллюзии .....	31
Игры со словами .....	58
Магия чисел .....	81
Правда, ложь и статистика .....	104
Алгоритм манипулятора .....	111
<b>Глава 2. Как обмануть себя</b> .....	127
Знаю, что ничего не знаю .....	129
Парадоксы восприятия .....	132
Картина мира .....	134
Вкус жизни .....	137
Тренажёр когнитивных искажений .....	142
Зеркало души .....	181
<b>Глава 3. Как не дать себя обмануть</b> .....	183
Модель критического мышления .....	186
Как работать с информацией — концепция ИСТОК .....	190
Эффективная коммуникация — как научиться договариваться .....	194
Знание себя .....	205
Знание партнера .....	213
Знание приёмов и контрприёмов манипуляции .....	217
Заключение .....	230
Практические приложения .....	231
Список авторских концепций, приводимых в книге .....	244
Список литературных источников № 1 .....	245
Список литературных источников № 2 .....	251



*Популярное издание*



Верченко Василий

## Манипуляции информацией в бизнесе

Ответственный редактор  
Выпускающий редактор  
Компьютерная верстка:

*Оксана Морозова  
Галина Логвинова  
Елена Калитина*

Формат 70×100/16. Бумага офсетная. Тираж 3000 экз. Зак. №

Сайт издательства: [www.phoenixrostov.ru](http://www.phoenixrostov.ru)  
Интернет-магазин: [www.phoenixbooks.ru](http://www.phoenixbooks.ru)

Импортер на территории ЕАЭС: ООО «Феникс»  
344011, Россия, Ростовская обл., г. Ростов-на-Дону, ул. Варфоломеева, 150  
Тел./факс: (863) 261-89-50, 261-89-59

Изготовлено в Украине. Дата изготовления: 05.2019  
Изготовитель: ООО «БЭТ». 61024, Украина, г. Харьков, ул. Ольминского, 17.