

В И К Т О Р Ш Е Й Н О В

# СИЛА ВЛИЯНИЯ

## ВОЗДЕЙСТВИЯ ЯВНЫЕ И СКРЫТЫЕ



**Виктор Павлович Шейнов**  
**Сила влияния. Воздействия**  
**явные и скрытые**  
**Серия «Сам себе психолог (Питер)»**

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=29608350](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=29608350)*

*Сила влияния: воздействия явные и скрытые: Питер; СПб.; 2018*

*ISBN 978-5-4461-0362-1*

**Аннотация**

Вы чувствуете, что если на вас оказывают психологическое воздействие, легко на него поддаетесь?

Вам кажется, что ваши слова имеют малый вес среди ближайшего окружения?

Вам хочется оказывать большее влияние на окружающих?

Известный психолог Виктор Шейнов разработал новые современные приемы убеждения, ряд новых средств воздействия на мнение окружающих, систематизировал и представил в доступном виде самые действенные приемы и способы влияния. В этой книге он учит не только тому, как оказывать влияние на других, но и как не стать жертвой чужого воздействия. Автор предлагает методы защиты от манипуляций, технику скрытого управления людьми, технику предотвращения и разрешения конфликтов, приемы убеждения,

технику неотразимого комплимента и другие эффективные средства коммуникации, разработанные психологами.

# Содержание

Автор – читателю: воспользуемся всем арсеналом психологических воздействий	6
Глава 1	9
1.1. Сущность психологического воздействия	9
1.2. Модель психологического воздействия	13
Глава 2	18
2.1. Виды скрытого управления	18
2.2. Скрытое управление в служебных отношениях	21
2.3. Скрытое управление в деловых отношениях	27
2.4. Скрытое управление в политике и общественной жизни	37
Глава 3	46
3.1. Манипулирование в служебных отношениях	46
Конец ознакомительного фрагмента.	49

**Виктор Шейнов**

**Сила влияния: воздействия**

**явные и скрытые**

© ООО Издательство «Питер», 2018

© Серия «Сам себе психолог», 2018

# **Автор – читателю: воспользуемся всем арсеналом психологических воздействий**

*Люди в своем большинстве интересуются всем на свете, за исключением того, что действительно надо знать.*

*О. Уальд*

Существует 14 видов психологического воздействия: *убеждение, просьба, внушение, принуждение, агрессия, психологическое заражение, слухи, самопродвижение, побуждение к подражанию, формирование благосклонного отношения, игнорирование, нейролингвистическое программирование, манипуляция, скрытое управление.*

Термин «скрытое управление» введен в научный оборот мной в 2000 году. *Скрытым управлением* я назвал такое воздействие инициатора на адресата, когда цель управления от него скрывается, а дается информация, исходя из которой адресат сам принимает решение (выполняет действие), отвечающее цели инициатора.

Все перечисленные выше виды психологического воздействия мы подробно рассмотрим в этой книге. Будут даны многочисленные приемы, позволяющие эффективно использовать весь этот арсенал.

Мой длительный опыт проведения тренингов (см. их программы в конце книги) и анализ их эффективности показали, что практическому применению участниками тренингов осваивавшихся приемов способствовали два фактора:

- 1) понимание психических механизмов, которые влияют на адресата;
- 2) демонстрация действия приемов в практических ситуациях и экспериментах.

Чтобы читатель понял суть изучаемых приемов и убедился в их эффективности, описаны психологические основы приемов, а также показана их действенность на примерах из сферы межличностного и делового общения.

Наибольшее количество примеров иллюстрирует самый эффективный вид психологического воздействия (**скрытое управление**) и самый опасный (**манипулирование**). Я долгое время изучал эти виды воздействия и накопил богатый опыт в ходе проведения тренингов, так что читатель почерпнет из книги немало полезного.

Я заинтересован в откликах читателей на книгу, в предложениях, замечаниях и оценочных суждениях. Их можно направлять по адресу: [sheinov1@mail.ru](mailto:sheinov1@mail.ru). На письма я всегда отвечаю.

А пока желаю успеха в освоении и применении знаний, практическая польза которых подтверждена опытом их применения.

*С наилучшими пожеланиями*

*В. П. Шейнов*

*[www.sheinov.com](http://www.sheinov.com)*

# Глава 1

## Сущность и модель психологического воздействия

*Нет ничего практичнее хорошей теории.  
Р. Курхгоф*

### 1.1. Сущность психологического воздействия

*Истина в глубине.  
Демокрит*

**Психологическое воздействие** – результат деятельности субъекта (инициатора) воздействия, приводящий к изменению каких-либо особенностей личности объекта, его сознания, подсознания и поведения (Словарь-справочник по социальной психологии, 2003, с. 42).

Под воздействием в дальнейшем мы будем понимать психологическое воздействие. **Воздействие (влияние)** – процесс и результат изменения индивидуумом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок и т. п. в ходе взаимодействия с ним (Психология. Сло-

## *Инициатор и адресат воздействия*

В процессе психологического воздействия участвуют две стороны. Будем называть инициатором воздействия ту из них, которая изначально стремится влиять на другую сторону – адресата. Инициатор и адресат могут быть представлены как отдельными людьми, так и группами (малыми и большими).

Я предпочитаю термины «инициатор» и «адресат» терминам «субъект» и «объект», потому что нередко процесс воздействия принимает характер психологического взаимодействия, когда один влияет на другого, а тот не только реагирует, но и сам оказывает воздействие на инициатора. В таких случаях субъект и объект, а точнее – субъекты взаимодействия, последовательно меняются местами.

Не менее существенным компонентом в процессе взаимодействия общающихся индивидов является и факт их взаимных изменений как результат взаимовлияния друг на друга (Парыгин, 1971, с. 248).

Однако не следует забывать, что у инициатора есть существенные преимущества: он инициирует воздействие, поэтому изначально инициатива на его стороне. Он имеет возможность подготовиться к контакту, чем еще более усиливает различия в возможностях влияния в процессе взаимо-

действия.

## *Открытое и скрытое воздействие*

Воздействие бывает открытым и скрытым. В первом случае цели инициатора известны адресату, во втором – скрываются от него. К открытому воздействию относятся: убеждение, внушение, просьба, принуждение, самопродвижение, игнорирование, нападение, слухи. К скрытому можно отнести заражение, уподобление, скрытое управление, манипулирование. Воздействие посредством НЛП и в процессе формирования благосклонности может быть и открытым, и скрытым.

Вопрос о скрытости воздействия напрямую связан с ответственностью за его последствия. При открытом воздействии ответственность (или ее часть) лежит на инициаторе, при скрытом – перекладывается на адресата, поскольку возникает иллюзия полной добровольности принятого им решения, совершения действия.

## *Воздействие созидательное и разрушительное*

Оценка воздействия зависит от того, каковы будут последствия для адресата. Если цели инициатора эгоистичны и он достигает их, нанося ущерб адресату, это разрушительное

воздействие. Если же адресат остается в выигрыше, то воздействие созидательное. Особую значимость оценка последствий приобретает при скрытом воздействии, поскольку оно осуществляется вопреки воле адресата. Наибольшая опасность имеет место при манипулировании (в главе 3 описана разработанная мной система защиты от манипуляций).

## 1.2. Модель психологического воздействия

*Все следует сделать настолько простым,  
насколько это возможно, но не проще.*

*А. Эйнштейн*

С целью структурного описания процесса воздействия (влияния) мной теоретически обоснована и верифицирована модель, по которой осуществляются все известные виды психологических воздействий (Шейнов, 2007) (рис. 1).



**Рис. 1.** Общая модель психологического воздействия

Наиболее важные результаты, полученные психологами для каждого из перечисленных выше 14 видов психологического воздействия, соответствуют данной модели. При этом модель каждого вида воздействия – это частный случай общей модели.

Приведу краткую информацию о блоках общей модели.

**Вовлечение в контакт** – получение адресатом информации, привлекающей его внимание и вызывающей соответ-

ствующую реакцию.

**Фоновые факторы (фон)** – влияние на эту реакцию состояния сознания и функционального состояния адресата, присущих ему автоматизмов, привычных сценариев поведения, внешнего фона (например, доверие или недоверие к источнику информации, степень его привлекательности и т. п.).

**Мишени воздействия** – это источники мотивации адресата: актуальные потребности и их проявления (интересы, склонности, желания, влечения, убеждения, идеалы, чувства, эмоции).

**Побуждение к активности** – все то, что стимулирует, подталкивает адресата к активности (принятие решения, совершение действия).

### ***Модель преднамеренного психологического воздействия***

Общая модель описывает любое психологическое воздействие – *преднамеренное* (инициированное кем-то) и *непреднамеренное* (существующее само по себе). При преднамеренном воздействии в общую модель целесообразно добавить блок «Сбор информации об адресате». Предварительно собранная информация позволяет инициатору более успешно воздействовать на адресата (при *убеждении, скрытом управлении им, внушении, обращении с просьбой, манипулирова-*

нии, принуждении, агрессии), а также более эффективно вовлекать в контакт, использовать личностно-ориентированные фоновые факторы, выбирать мишени воздействия на адресата и средства побуждения его к активности в желательном для инициатора направлении. Тогда модель психологического воздействия примет следующий вид (рис. 2):



**Рис. 2.** Модель преднамеренного психологического воздействия

По моделям, представленным на рис. 1 и 2, также осуществляется воздействие властью и применяются принципы влияния.

### ***Формы власти как частные случаи модели преднамеренного психологического воздействия***

Все формы власти реализуются, как показано на рис. 2. В классической работе Дж. Френча и Б. Рейвена (French, Raven, 1959) выделены шесть форм власти: власть возна-

граждения, власть принуждения, законная, эталонная, экспертная и информационная власть.

Властные воздействия носят преднамеренный характер, поэтому осуществляются по модели, представленной на рис. 2: воздействие властью более эффективно, когда инициатор осведомлен о потребностях, желаниях и убеждениях адресата (блок «Сбор информации об адресате»). Это позволяет успешно выбирать мишени.

Модель преднамеренного психологического воздействия (а именно блок «Мишени воздействия») описывает формы власти (табл. 1).

**Таблица 1.** Мишени воздействия на адресата в моделях различных форм власти

Форма власти	Мишень воздействия
Власть вознаграждения	Потребность адресата в положительных эмоциях, материальные потребности
Власть принуждения	Потребность адресата в безопасности, желание избежать отрицательных последствий неподчинения
Законная власть (легитимность)	Убежденность адресата в том, что: а) необходимо подчиняться закону; б) инициатор имеет законное право управлять

Эталонная власть	Желание адресата отождествлять себя с эталоном и сохранять с ним хорошие отношения
Экспертная власть	Вера адресата в наличие у инициатора больших знаний и желание воспользоваться ими
Информационная власть	Убежденность адресата в значимости информации для его успешного существования

# Глава 2

## Скрытое управление

*Мои поручения потому исполняются наилучшим образом, что, давая их, я думаю о личном интересе исполнителя.*

*Екатерина Великая*

### 2.1. Виды скрытого управления

*Новая идея появляется в результате сравнения двух вещей, которые еще не сравнивали.*

*К. Гельвеций*

**Скрытым управлением** я назвал такое управляющее воздействие инициатора на адресата, при котором цель управления скрывается от него и адресат самостоятельно принимает решение (выполняет действие), запланированное инициатором.

Часто скрытое управление преследует вполне благородные цели. Это относится в первую очередь к психотерапевтической и психокоррекционной работе, а также к процессу воспитания. Например, когда родитель вместо приказов незаметно и безболезненно управляет ребенком, ненавязчиво побуждая к полезным для него действиям, касающимся

здоровья, отношения к учебе и труду, взаимоотношений с окружающими и т. д. Или когда женщина с помощью хитрости скрыто управляет мужчиной, помогая ему избавиться от вредных привычек (злоупотребления спиртным, курения и т. д.). Практика показывает, что подчиненные положительно воспринимают скрытое управление со стороны руководителей. В подобных случаях можно только приветствовать скрытое управление. Тем более что при этом адресат воздействия сохраняет достоинство и сознание собственной свободы. Такое скрытое управление относится к созидательному. При созидательном скрытом управлении в выигрыше оказывается адресат или обе стороны.

## ***Манипулирование***

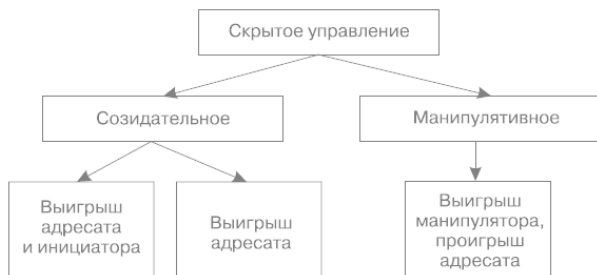
Инициатором могут двигать отнюдь не благородные мотивы. Скрытое управление адресатом против его воли, наносящее ущерб, является **манипуляцией**. Инициатора, управляющего воздействием, будем в этом случае называть манипулятором, а адресата – жертвой манипуляции.

Манипулирование выступает как частный случай скрытого управления, характеризующийся эгоистическими, неблагоприятными целями манипулятора, наносящего ущерб (материальный или психологический) своей жертве.

Скрытое управление бывает двух видов (рис. 3).

В этой главе рассматриваются только созидательные виды

(ассертивное и альтруистическое) скрытого управления (поэтому при упоминании скрытого управления слово «созидательное» будет опускаться).



**Рис. 3.** Виды и результаты скрытого управления

Рассматривая конкретные примеры, я буду **показывать, как работает модель скрытого управления**. Надеюсь, это поможет читателям освоить эту технику и применять ее на практике.

## **2.2. Скрытое управление в служебных отношениях**

*Служба и дружба – две параллельные линии: не  
сходятся.  
А. Суворов*

Скрытое управление в служебных отношениях позволяет устранять противоречия между личными целями и желаниями работников и целями общеколлективными (в частности, производственными) и направить энергию личностных мотиваций на достижение общей цели.

### ***Скрытое управление подчиненными***

Приведу конкретные примеры из собственной практики.

### **Хочу с вами посоветоваться**

Предстоит поручить трудное задание. Дело осложняется тем, что задание не входит в круг обязанностей подчиненной и она имеет право отказаться. Происходит следующий разговор:

– Татьяна Петровна, мы ведь с вами сколько вместе

работаем?

– Да уже больше пяти.

– За это время меня не раз посещала мысль, как хорошо, что вы к нам тогда пришли. У меня с тех пор перестала болеть голова за участок работы, который вы приняли на себя.

– Спасибо, Виктор Павлович, мне это приятно слышать.

– Поэтому я решил с вами посоветоваться.

– Не знаю, смогу ли я...

– Сможете. Возникла такая ситуация (излагает). Как вы думаете, что можно предпринять?

– Я думаю... (Приводит свои соображения.)

– Прекрасное решение! Как хорошо, что я обратился именно к вам. Давайте теперь подумаем, кому это поручить? (Смотрит на нее.) Да вроде, кроме вас, никто и не справится. Тут ум нужен и интеллект. Татьяна Петровна, возьмитесь за это. Прошу вас, выручите меня!

– Да, ну что ж... Ладно, попробую... (Отказаться неудобно. А то получится, что только советовать горазда.)

Воздействие на подчиненную осуществилось по модели скрытого управления. Комплименты создают *благоприятный фон*. *Мишень воздействия* – потребность в самореализации работницы, *вовлечение* – обращение за советом. *Побуждение* – прямое обращение с просьбой выручить руководителя. Эффективность этого приема заключается не только в

том, что без принуждения поручено трудное задание, но и в том, что подчиненная выйдет от руководителя в хорошем расположении духа – от этого выигрывают и дело, и исполнитель.

## ***Управление строптивым подчиненным***

*Мишенями воздействия* на таких подчиненных могут выступать их амбиции, желание доказать свою исключительность, а также особенности темперамента и характера.

Руководитель говорит честолюбивому заместителю:

– Иван Иванович, нам спустили задание, совершенно невыполнимое. Как нам отбиться от него?

Амбициозный Иван Иванович, обычно перечачий всем и выискивающий любую возможность продемонстрировать, что начальником нужно было назначить его, заявляет:

– Это задание выполнимо.

– Теоретически, конечно, да, но практически нет.

– Я знаю, как это сделать.

– Вы шутите?

– Не шучу.

– И как же?

– Вы увидите, я это сделаю!

– Фантастика!

– Через три дня будет результат!

– Вот спасибо! Прямо груз с души сняли!

Задание было выполнено. *Мишенью воздействия* стали потребность в самоутверждении, честолюбие заместителя, *вовлечением* – его привычка перечить, *фоном* – особенности его характера, *побуждением* – брошенный скрытый вызов.

## ***Дети как дисциплинирующий фактор***

Начальник проводил планерку в 8:00. Регулярно были опаздывающие, и это затягивало совещание. Замечания и выговоры помогали мало. Тогда руководитель объявил: если будет хоть один опоздавший, планерку перенесут на самый конец рабочего дня. Опоздания сразу прекратились.

Дело в том, что значительную часть отдела составляли молодые матери, спешившие после работы забрать детей из детского сада. И они предупредили всех: если кто опоздает – пусть пеняют на себя. Руководитель знал эту ситуацию и использовал ее в качестве мишени воздействия на нарушителей. Данный пример эффективного скрытого управления демонстрирует и справедливость известного правила менеджмента: более качественно исполняются те распоряжения, которые учитывают личные интересы подчиненных.

## ***Управление нерадивым подчиненным***

Может осуществляться, например, с помощью метода Со-

кратка: формируется последовательность вопросов, позволяющих подтолкнуть собеседника к нужному для дела решению.

Требуется дать поручение сотруднику, который (это известно по опыту) будет спорить, доказывать, что дело не входит в его обязанности и т. п. Возможен такой вариант диалога.

*Руководитель: Вы были на совещании по вопросу о...?*

*Подчиненный: Да, был.*

*Руководитель: И конечно, обратили внимание на пункт четвертый решения?*

*Подчиненный: Да, а что?*

*Руководитель: И правильно сделали, ведь этот пункт прямо адресуется вам: нужно сделать... (Делается поручение и определяется срок.)*

Логика последовательно задаваемых вопросов такова, что после каждого ответа снижается число вариантов выбора: оппонент становится заложником своих предыдущих ответов.

В рассмотренном примере нерадивый подчиненный, возможно, просто увильнул от совещания или читал на нем детектив (эти возможности не исключает руководитель), но сказать «нет» он не решится, дабы «сохранить свое лицо». А сказав «да», отрезает пути к отступлению. Та же ситуация

и со вторым вопросом.

*Мишенью воздействия* является присущее каждому желание «выглядеть достойно». *Вовлечение* осуществляется серией вопросов. *Фоновое обеспечение* создано двумя положительными ответами адресата.

## **2.3. Скрытое управление в деловых отношениях**

*Лучше думать перед тем, как действовать, чем  
после.  
Демокрит*

### ***Влияние поведения участников переговоров на их исход***

В результате многочисленных исследований установлено влияние различных приемов ведения деловых бесед (в частности, переговоров) на их результат. При этом определены группы позитивных и негативных факторов.

#### **Позитивные приемы – содействие успеху**

К числу приемов, способствующих успеху, относятся следующие:

- 1. Вопросы к партнеру.**
- 2. Активное слушание.** Включает проверку правильности понимания высказывания партнера и подведение промежуточных итогов по этапам беседы.

3. **Комментарии чувств**, дающие информацию о своем внутреннем состоянии во время диалога.

4. **Поведенческие метки**, свидетельствующие о **позитивном или нейтральном** восприятии слов собеседника, – легко читаемые собеседником вербальные или невербальные сигналы слушателя (например, кивание во время слушания или поддакивание – всем понятные метки положительного отношения к услышанному).

Установлено, что участники переговоров, добивающиеся лучших результатов по сравнению с переговорщиками среднего уровня, значительно чаще используют эти приемы (табл. 2).

**Таблица 2.** Доля времени переговоров, использованного на позитивные приемы, %

Применяемые приемы	Участники переговоров	
	лучшие	средние
Вопросы к партнеру	21,3	2,6
Активное слушание (всего), в том числе проверка понимания подведения промежуточных итогов	17,2	8,3
	9,7	4,1
	7,5	4,2

Окончание табл. 2

Применяемые приемы	Участники переговоров	
	лучшие	средние
Комментарии чувств	12,1	7,8
Поведенческие метки согласия или нейтрального восприятия	6,4	1,2
Всего	57,0	26,9

Данные табл. 2. свидетельствуют, что лучшие переговорщики тратят значительно меньше времени на приемы, работающие против них.

Участники, добивающиеся в деловых контактах лучших результатов, более чем в два раза превосходят середняков (как в общем, так и по каждому из позитивных элементов психологической борьбы). Больше половины времени переговоров они применяют позитивные приемы. Средняки пользуются ими только четверть времени деловых бесед.

Успешные переговорщики (специалисты по переговорам) обрушивают на партнеров множество заготовленных вопросов. Проанализировав в перерыве между встречами полученные ответы, задают уточняющие и т. д. Я был свидетелем, как на переговорах с японской делегацией все ее члены беспрерывно записывали все, что говорилось нашей стороной, при этом помечали невербальные проявления наших участников. В результате они узнали о нас все, в том числе и то, что мы собирались скрыть. Мы же не узнали о них почти ничего. Само собой, подписанный контракт полностью отвечал интересам японской стороны.

## Негативные приемы – преграда успеху

К элементам поведения, препятствующим достижению участником переговоров своих целей, относятся следующие:

1. **Употребление раздражителей**, то есть слов, действий, движений, раздражающих собеседника.

2. **Контрпредложение** – встречное предложение, вносимое либо без учета интересов собеседника, либо в пику ему.

3. **Движения по спирали** «защита – нападение» (переход в контратаку). Такое поведение приводит к нарастанию давления друг на друга. Причина этого – закон эскалации конфликтогенов. Нападение – это конфликтоген, а на конфликтоген в наш адрес мы стремимся ответить более сильным конфликтогеном. По такой схеме возникает 80 % всех конфликтов (см. мою книгу «Конфликты в нашей жизни и их разрешение»).

4. **Расплывчатые аргументы**.

5. **Поведенческие метки**, свидетельствующие о **несогласии** (например, отрицательные покачивания головой, усмешки, гримасы, протестующие жесты или жесты превосходства, откидывание корпуса тела назад, попытки перебить и т. д.).

Результаты наблюдений представлены в табл. 3.

**Таблица 3.** Использование негативных приемов

Применяемые приемы	Единица измерения	Участники переговоров	
		лучшие	средние
Раздражители	кол-во за час (на переговорах)	2,3	10,8
Контрпредложения		1,7	3,1
Защита — нападение	% высказываний	1,9	6,3
Расплывчатые аргументы	% от общего числа	1,8	3,0
Поведенческие метки несогласия		0,4	1,5

## ***Скрытое управление партнерами***

### **Тонкое напоминание**

Вам обещали решить некий вопрос и перезвонить. Время идет – телефон молчит. Надо бы поинтересоваться, а заодно и напомнить – вдруг человек забыл, закрутился, но неудобно – сказали ведь, что «решат»... Надоедать, напоминать – это проигрышная позиция. Решаете действовать в обход и звоните:

- Добрый день, у меня для тебя информация.
- Привет, ты по поводу того вопроса?
- Нет, ты же сказал, что сам перезвонишь. Я о другом (называете).
- А что интересненькое ты узнал?

– Оказывается... (Рассказываете.)

Истинная цель звонка – напомнить об обещании. *Мишень воздействия* – усиление чувства ответственности адресата, *вовлечение* – сообщение новой информации, *фон* – демонстрация положительного отношения к адресату (вера в его обещание, забота о его информированности). Все это способствует *побуждению* выполнить обещание.

### «Дай миллион...»

Где сегодня можно поужинать за миллион долларов? С такой суммой и парижский «Максим» – забегаловка. Да и где бы вы ни старались в одночасье проесть миллион, платить будете главным образом здоровьем.

Между тем проблема решается. Во всяком случае, для бывших товарищей по студенческой скамье шефа компьютерной империи «Майкрософт» Билла Гейтса. 43-летний миллиардер разослал им приглашения на ужин.

А быть званым к столу в компании самого Гейтса – это чего-нибудь да стоит. Аккурат миллиона долларов. Наличие чека на эту сумму в кармане смокинга имеет более принципиальное значение, чем наличие самого смокинга.

Может, Гейтс сумасшедший или разыгрывает? Нет, Гейтс – это голова. Он не станет с безумным видом приставать к людям на улице с просьбой: «Дай миллион!» Он скорее прибегнет к бендеровскому способу отъема денег: толкнет

страстную речь о подрастающем поколении Америки, а затем попросит делать взносы. Не знаем, что там значится в меню, но это должен быть пир горой... жертвований в пользу альма-матер – Университета штата Северная Каролина. В стоимость ужина включено посещение 57-комнатной виллы четы Гейтсов в Сиэтле, где каждому гостю – дабы тот не заблудился – будет выдан радиомаячок.

Конечно, самый богатый человек в мире Гейтс легко бы решил все проблемы родного вуза в одиночку. Но он не сумасшедший. Просто он умеет зарабатывать деньги, знает их цену и... способен управлять людьми.

*Мишенью воздействия* является тщеславие приглашаемых: престижно провести вечер с самым богатым человеком планеты. *Вовлечение* – желание приобщиться к миру сверхбогатых людей, сфотографироваться с самим Гейтсом, чтобы потом демонстрировать всем – от деловых партнеров до внуков. Заодно познакомиться с миллиардером – авось пригодится. Вместе с благотворительной целью еще и «отчет» перед однокашниками – кто чего добился. Попал в число участников – значит преуспел в жизни. Тем более такая громкая акция наверняка вызовет интерес средств массовой информации – паблисити обеспечено. Все перечисленные соображения создали необходимый *фон и побуждение к действию*.

Как видим, расчет миллиардера точен. Так что не стоит удивляться выдающимся успехам компьютерного гения в

бизнесе – он ко всему прочему еще и прекрасный психолог. Впрочем, для преуспевающих бизнесменов последнее, по-видимому, является правилом, а не исключением.

## **Безвыходное положение**

Советская история знает случаи, когда руководители ставили на кон карьеру, чтобы реализовать действительно нужный проект. Использовали прием, подобный следующему:

На строительство здания Белорусского госуниверситета в Минске была выделена сумма, позволяющая возвести сравнительно небольшое здание. Попытки убедить, что это не решает проблемы, оказались безуспешными. Тогда ректор взял на себя смелость заказать другой проект здания (его стоимость превосходила профинансированное в 4 раза). Когда был сделан цокольный и часть первого этажа, деньги закончились. Разразился скандал. Ректора вызвали на Бюро ЦК Компартии Белоруссии. Стоял вопрос о снятии его с должности. Он доказывал, что без большого здания университету не жить.

В результате ректор получил строгий выговор с занесением в учетную карточку и... деньги на продолжение строительства. Выхода не было – не бросать же недостроенное здание в центре города... Сейчас оно украшает площадь Независимости в Минске.

## *Еще три примера*

У Александра Гумбольдта кто-то взял почитать первый том редкого двухтомника и не торопился возвращать. Тогда ученый послал ему и второй том с запиской: «Пусть хоть один из нас будет иметь этот двухтомник». Книги были немедленно возвращены с извинениями.

\* \* \*

После появления во Франции картофеля никто не желал его культивировать. Никакие призывы и увещевания не помогали преодолеть предубеждение относительно этой новой для крестьян культуры. Тогда французский агроном Антуан Пармантье добился от короля (в 1787 году) указания выставлять днем охрану около его картофельного поля. Ночью соседи стали выкапывать клубни и сажать у себя на огородах. Так агроном добился культивирования во Франции этой ценной культуры.

Модель скрытого управления выглядит так. *Вовлечение* – охрана привлекла внимание, показала ценность культуры и вызвала желание ею обзавестись (*мишень*). *Побуждение* – возможность украсть, *фоновое обеспечение* – перерывы в охране, позволявшие похитить продукт.

Тренеру женской сборной по прыжкам в воду никак не удавалось вызвать спортивную злость перед ответственными соревнованиями. Тогда он перед самым стартом роздал всем якобы научные анкеты и заставил заполнять их. Все не на шутку разозлились, обвиняя тренера в эгоизме, поскольку он мешал настраиваться на прыжки. Однако результаты после такого «издевательства» оказались намного лучше, чем раньше.

Примеры позитивного скрытого управления можно найти во всех сферах жизни.

## 2.4. Скрытое управление в политике и общественной жизни

*У политики нет сердца, а есть только голова.  
Наполеон I*

Соответствие образу является элементом скрытого управления: людям нравится все, что отвечает их взглядам.

Кто-то из журналистов спросил Маргарет Тэтчер:

– Госпожа премьер-министр, кто в вашей семье по утрам готовит завтрак?

– Конечно, я, – ответила Тэтчер.

И хотя, будучи всецело занятой государственными делами, мадам Тэтчер многие домашние дела была вынуждена «доверить» мужу, она не рискнула ответить иначе. Скажи, что исконно женское дело выполняет ее муж, – и многие избиратели-мужчины не проголосовали бы за нее на очередных выборах. (Женщины это называют мужским шовинизмом.)

Президент Клинтон, выступая перед избирателями накануне выборов 1998 года в конгресс США, сказал: «Если вы придете на выборы, то ваш голос будет равен голосу президента этой страны». (Исход выборов в значительной степени зависел от явки избирателей, поддерживающих ту или иную партию.)

Благодаря такой постановке вопроса пришедший к урне как бы приравнивался к президенту. Это, безусловно, льстило самолюбию избирателя. Опросы общественного мнения показали, что именно после этого выступления количество желающих проголосовать ощутимо возросло. Блестящий пример эффективного скрытого управления!

Кстати, именно более удачные для демократической партии, к которой принадлежит Клинтон, результаты тех выборов в конгресс, возможно, уберегли президента от импичмента по делу о Монике Левински – у республиканцев не хватило 2/3 голосов, необходимых для отстранения президента от должности.

Карьера кардинала Ришелье также началась необычно. Получив необходимое духовное образование, он прибыл в Ватикан, чтобы в числе других молодых людей получить от Папы Римского сан священника. Ришелье при этом весьма рисковал: до возраста, когда это возможно, ему не хватало двух лет.

Но честолюбивый и уверенный в себе юноша не хотел ждать долгих два года. И он рискнул, предварительно просчитав ситуацию. Он разузнал, что Папа очень любит эту процедуру и обычно прочувствованно напутствует новоиспеченных священнослужителей.

И лишь только Папа объявил его священником, Ришелье бросился к нему в ноги со словами:

– Ваше Святейшество, отпустите мне мой грех!

– В чем ты провинился, сын мой?

– Ваше Святейшество, я приписал себе два года возраста.

– Ты далеко пойдешь... Опускаю тебе этот грех! – сказал с улыбкой первосвященник после небольшой паузы.

*Мишенью воздействия* юный манипулятор избрал желание Папы не омрачать церемонию, доставляющую ему массу положительных эмоций. То есть в конечном счете – возможность удовлетворить одну из важнейших человеческих потребностей.

В 1989 году японский премьер-министр попал под подозрение. Началось следствие. Но впереди были новые выборы в парламент. И тогда он обошел всех своих (двадцать тысяч!) избирателей и перед каждым лично извинился. И каков результат? Его переизбрали в парламент на новый срок!

*Мишенью воздействия* на избирателей была их потребность в уважении, *вовлечением* – поступок политика.

Как известно, война – это продолжение политики другими средствами. Искусный военачальник должен быть хорошим психологом. Неслучайно выдающиеся полководцы были мастерами скрытого управления.

Приведу несколько примеров, подтверждающих эту мысль.

Самое страшное для военачальника в сражении – возник-

новение паники в его отрядах и бегство с поля боя. Потому что остановить бегущую массу людей практически невозможно. Однако история сражений зафиксировала, что по крайней мере однажды удалось, и сделал это великий русский полководец Суворов.

Увидев обезумевшую от страха бегущую солдатскую массу, Суворов присоединился к ней с криком: «Заманивай их, ребята! Заманивай!» Пробежав еще немного, полководец дал новую команду: «Кругом! В штыки! Ура!» Солдаты повиновались и штыковой атакой сокрушили преследователей. Так поражение было перековано в победу.

*Вовлечение* в процесс скрытого управления было осуществлено присоединением к толпе бегущих. *Фон* – состояние страха, *мишень воздействия* – повышенная внушаемость в этом состоянии.

Выдающийся полководец и политический деятель Древнего Рима Гай Юлий Цезарь тратил огромные средства на раздачу хлеба и денег народу и праздники для него. Именно ему принадлежит афоризм: «Хлеба и зрелищ – вот чего желает народ».

На своих воинов Цезарь воздействовал не только приказами, но и скрытым образом: личной храбростью, щедростью, участием в изнурительных пеших переходах и фортификационных работах. Он помнил огромное число своих воинов по именам, обращался к ним «соратники».

*Мишенью воздействия* в скрытом управлении воинами была их потребность в уважении, которую он удовлетворял своими действиями, *вовлечением* – характер его действий. Благоприятный *фон* создавали поощрения, которыми он осыпал отличившихся. Придавал Цезарь значение и визуальному фактору в общении: тщательно следил за своей внешностью, волосы не только стриг, брил, но и выщипывал. Рано появившуюся лысину прикрывал лавровым венком. Это имел право делать только победитель, и он соответствовал этому и обликом, и подтверждающими это победами. Пропагандируемый им образ «Цезарь-избавитель» закреплял это.

Отправившись в поход против персов, молодой царь Македонии Александр вступил в Малую Азию и занял город Гордион. Там в храме Зевса стояла повозка, к дышлу которой, по преданию, фригийский царь Гордий привязал ярмо, причем очень сложным узлом (гордиев узел).

Предание гласило, что тот, кто его развяжет, станет властелином мира. Мечтающий об этом Александр взялся развязать этот узел. Когда же убедился, что это ему не под силу, выхватил меч и разрубил его.

Поступок вошел в историю. И неслучайно. Это было знаковое действие. Оно должно было показать македонским воинам, что их предводитель всегда добьется победы, в какую бы борьбу ни ввязался. А средства для этого у него есть –

сила и решимость. Значит, с ним они могут быть уверены в успехе их опасного предприятия. *Мишенью воздействия* на воинов была их потребность в безопасности, *вовлечением* – способность Александра всегда добиваться цели, *фоном* – вера в царя, *побуждением к действию* – храбрость полководца.

Император Наполеон неохотно применял наказания. По его мысли, «солдат, обесчещенный ударами, уже не заботится о славе и чести...»

Характерен для Бонапарта следующий поступок.

Однажды ночью император наткнулся на уснувшего часового. По законам военного времени это каралось расстрелом перед строем. Но Наполеон задумался: армия измучена, люди еле держатся на ногах от усталости, настроение – хуже некуда, а завтра – серьезное сражение. Наказание не поднимет дух солдат, скорее наоборот.

Он посмотрел на часы. До смены караула оставались считанные минуты. Поднял ружье и встал на место часового. Подъехавший разводящий лишился дара речи, увидев императора, стоявшего на посту. «Видишь, не выдержал солдатик, – показал Наполеон на спящего. – А мне все равно не спится, думаю о завтрашнем бое».

Назавтра вся армия говорила о человеческом поступке командующего, о его доброте к солдатам и понимании трудностей службы. Настроение поднялось. С криком «Виват император!» они кинулись в бой и сломили

сопротивление превосходящих сил неприятеля.

Блестящий пример скрытого управления подчиненными! Неслучайно Наполеон выиграл 400 сражений. Умение скрыто управлять было одной из причин его ратных успехов.

Вот еще одна история. Как известно, наибольшую опасность для человека представляет угроза смерти. Следующий исторический эпизод свидетельствует, как можно использовать для собственной безопасности желание тирана обезопасить себя от близкой кончины.

Личный астролог Людовика XI, к своему несчастью, правильно предсказал смерть одной придворной дамы. Последовавшая вскоре за предсказанием кончина очень расстроила короля, и Людовик решил, что в этой печальной истории виноват прежде всего сам астролог. В гневе король вызвал его к себе, а страже приказал схватить звездочета по тайному знаку и утопить. Когда предсказатель явился, король спросил:

– Тебе так хорошо известна участь других, скажи-ка, сколько времени осталось жить тебе самому?

– Государь, – отвечал астролог, – звезды открыли мне, что я умру через три дня после кончины вашего величества.

Король растерялся.

Находчивым ответом придворный астролог не только сохранил себе жизнь, но и вынудил короля в дальнейшем бережно охранять ее.

Другие приемы скрытого управления в политике и обще-

ственной жизни – в моей книге «Психология лидерства, влияния, власти» (Мн., 2008).

Здание Музея изобразительных искусств имени А. С. Пушкина, великолепное по архитектуре и оформлению, существует потому, что первый директор музея Иван Цветаев (отец знаменитой поэтессы Марины Ивановны Цветаевой) пообещал благотворителям назвать их именами залы. Московские купцы чуть ли не в очередь выстроились, разумеется, не только из уважения к идее благотворительности, но и пытаясь за свои тысячи войти в историю.

*Мишенью воздействия* на купцов явилось тщеславие, возбужденное предложением находчивого директора, оно и послужило *вовлечением* в акт скрытого управления.

Не меньшую находчивость проявили «отцы» города Портленда в США.

Не имея в муниципальной казне достаточно средств, чтобы вымостить центральную площадь, они предложили горожанам купить за 25 долларов по кирпичу, на котором будет выбито имя владельца. Собранных в считанные месяцы денег оказалось достаточно, чтобы выполнить задуманное. Сегодня портлендцы с удовольствием приходят на свою площадь, к своему кирпичу, а предприимчивые граждане уже составили карту площади, облегчающую поиск именных реликвий.

*Мишень воздействия* здесь – тщеславие.

Одно из американских издательств дало такой анонс своей новинке: «Эта книга будет полезна любой девушке, желающей вступить в брак». Книгу вмиг раскупили. На самом же деле оказалось, что это обычная поваренная книга, а вовсе не то, о чем многие подумали.

# **Глава 3**

## **Манипулирование и защита от манипуляций**

*Когда мы думаем, что руководим, в большинстве случаев руководят нами.*

*Дж. Байрон*

### **3.1. Манипулирование в служебных отношениях**

*Подчиненный перед начальством должен иметь вид слегка придурковатый...*

*Из указа Петра I*

#### ***Манипулирование руководителями***

#### **Манипуляция «Обезьяна на шее»**

Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автокран. Они есть там-то, но

не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы вы пару слов сказали – я могу набрать телефон их начальника». Польщенный шеф соглашается: «Ладно, давай скажу». Но чаще всего одним звонком дело не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия: «Ну ладно, иди, я решу этот вопрос», – говорит начальник.

На следующий день подчиненный заглядывает в кабинет с видом полной покорности и просящим тоном интересуется: «Ну как, не решили?» Занятый текучкой руководитель машет на него: «Иди, работай, решу». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос, и т. д.

Как же получилось, что роли поменялись – исполнителем стал руководитель, а контролирующим – подчиненный?

На управленческом жаргоне поручение, висящее на исполнителе, называется «обезьяна на шее». Можно сказать, что в описанном случае «обезьяна» перескочила на шею начальника.

*Мишенью воздействия* в этой манипуляции является тщеславие руководителя, *вовлечением* – кажущаяся легкость исполнения.

## **Манипуляция «Хочу с вами посоветоваться»**

Некоторые работники любят заходить к руководству «посоветоваться». Это, безусловно, манипуляция с целью пере-

ложить на руководителя ответственность за принятие решения. И даже за его исполнение, поскольку если дело провалится, то останется возможность списать на качество совета: «Я все сделал, как вы сказали». (Хотя, как мы знаем, плохим исполнением можно испортить даже самую хорошую идею.)

## **Манипуляция «Меня рвут на части»**

Работник охотно берет на себя много поручений, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат — ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него навалилось.

Любопытно, что некоторые поступают так не до конца осознанно, искренне считая, что отдаются работе сполна.

Это могут быть чрезвычайно энергичные, но неорганизованные люди, для которых процесс бурной деятельности важнее результата.

# 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.