

**#ЭКОПОКЕТ**

**В. Шейнов**

# **КАК УБЕДИТЬ, КОГДА ВАС НЕ СЛЫШАТ**



**THE  
BEST**





#экопокет

Виктор Шейнов

# **Как убедить, когда вас не слышат**

«Питер»

2019

УДК 316.634  
ББК 88.53

**Шейнов В. П.**

Как убедить, когда вас не слышат / В. П. Шейнов — «Питер»,  
2019 — (#экопокет)

ISBN 978-5-4461-1421-4

Ситуации, когда нужно убедить, а вас не слышат, а точнее просто не слушают, встречаются все чаще. Для преодоления сопротивления убеждению автор предлагает целый арсенал всевозможных приемов – универсальных и специфических, демонстрируя их на огромном количестве практических ситуаций – семейных, служебных, деловых и педагогических, в межличностном общении и в обстановке агрессивного противодействия в споре и полемике.

УДК 316.634  
ББК 88.53

ISBN 978-5-4461-1421-4

© Шейнов В. П., 2019  
© Питер, 2019

# Содержание

Читателю от автора: как часто и когда применимы предлагаемые методы	6
Глава 1	7
Сущность скрытого управления	7
Скрытое управление как убеждающее воздействие	10
Убеждение в служебных отношениях	15
Убеждение в деловых отношениях	20
Убеждение родителями детей	22
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# **Виктор Шейнов**

## **Как убедить, когда вас не слышат**

© ООО Издательство «Питер», 2019

© Серия «#экопocket», 2019

## **Читателю от автора: как часто и когда применимы предлагаемые методы**

*Просвещение внедрять с умеренностью, по возможности избегая  
кровопролития.*

**М. Е. Салтыков-Щедрин**

Ситуации, когда нужно убедить, а вас не слышат, встречаются довольно часто. Это происходит, когда убеждаемый:

- воспринимает убеждение как нотацию (это довольно характерно для детей, подростков, школьников, юношей и девушек в общении с родителями и преподавателями);
- считает, что преподносимые сведения не нужны ему (это немотивированные на учебу школьники, студенты и слушатели системы повышения квалификации из числа тех, кого «пригнали» на занятия, или им нужен лишь документ о повышении квалификации);
- вынужден слушать, находясь в неблагоприятных условиях (например, усталость после работы может сказываться на семейном общении или во время вечерних занятий);
- плохо относится к убеждающему или не уважает его;
- является руководителем, который считает ниже своего достоинства прислушиваться к мнению подчиненных.

Каждая из перечисленных ситуаций порождает сопротивление убеждению.

Для преодоления этого сопротивления в книге предложен целый арсенал всевозможных приемов – универсальных и специфических. Эффективность их действия демонстрируется на примере практических ситуаций – семейных, служебных, деловых и педагогических, в условиях межличностного общения и в обстановке агрессивного противодействия в споре или полемике.

В качестве иллюстрации я выбрал наиболее интересные и поучительные ситуации, чтобы читатель получил от чтения не только пользу, но и удовольствие.

Я как автор заинтересован в откликах читателей на книгу, в ваших предложениях, замечаниях и оценочных суждениях. Их можно направлять по адресу: [sheinov1@mail.ru](mailto:sheinov1@mail.ru).

А пока – желаю успеха! Успеха в освоении и применении знаний, практическая польза которых подтверждена опытом их использования.

*С наилучшими пожеланиями,*

**В. П. Шейнов**

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

## Глава 1

### Убеждение посредством скрытого управления

*Величайшее искусство управления заключается в том, чтобы  
сделать свою власть незаметной.*  
**Ж.-Ж. Руссо**

### Сущность скрытого управления

*Тайная гармония лучше явной.*  
**Гераклит**

Идея скрытого управления возникла и развилась именно в ситуациях, когда необходимо убедить человека, а он не хочет слушать.

**Скрытым управлением называется такое управляющее воздействие инициатора на адресата, при котором цель управления от него скрывается, а подается информация, под влиянием которой адресат сам принимает решение (выполняет действие), запланированное инициатором.**

Скрытое управление помогает обойти «очаг сопротивления» в сознании убеждаемого человека. Скрытое управление естественно использовать для достижения социально одобряемых целей: в психотерапевтической и психокоррекционной работе, а также в процессе воспитания. Так, родителям вместо приказов и указаний целесообразно незаметно управлять ребенком, ненавязчиво побуждая его к полезным действиям, касающимся здоровья, отношения к учебе, труду, взаимоотношения с окружающими и т. д. Нередко женщина с помощью женских хитростей скрыто управляет мужчиной, помогая ему избавиться от вредных привычек (злоупотребления спиртным, курения, уклонения от занятий с детьми и от домашних дел и т. д.). Практика показывает, что подчиненные положительно воспринимают ненасильственные методы скрытого управления со стороны руководителей. Во всех подобных случаях скрытое управление можно только приветствовать.

При подобном скрытом управлении адресат воздействия сохраняет свое достоинство и ощущение собственной свободы. Такое скрытое управление естественно отнести к *созидательным*. При созидательном скрытом управлении в выигрыше оказывается адресат или обе взаимодействующие стороны.

Однако инициатором могут двигать отнюдь не благородные мотивы. **Скрытое управление адресатом против его воли, наносящее адресату ущерб, мы называем манипуляцией.** Инициатора воздействия в этом случае мы будем называть *манипулятором*, а адресата – *жертвой* манипуляции.

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

Тем самым скрытое управление распадается на два вида (рис. 1.1).

Различие между созидательным и манипулятивным скрытым управлением лежит в моральной плоскости: первое – социально одобряемое, второе (как проявление эгоизма) – социально неодобряемое.



**Рис. 1.1.** Виды и результаты скрытого управления

Приемы скрытого управления развились в процессе разрешения практических ситуаций, когда в сознании убеждаемого присутствовал «очаг сопротивления» и он не был склонен прислушаться к доводам убеждающего его человека.

Приведу две ситуации из личного опыта, зародившие мысль автора о скрытом управлении и его возможностях.

*Ситуация 1. Кто-то повадился похищать газеты и журналы из моего почтового ящика. Члены семьи практически целый день отсутствовали, и у злоумышленника было для своего черного дела сколько угодно времени. Перевести корреспонденцию на абонентский ящик – тогда придется ежедневно ездить за ней на почту. Надо было как-то воздействовать на неизвестного похитителя.*

Чтобы найти решение, я поставил себя на место злоумышленника. Что облегчает ему задачу? То, что днем жильцы в подъезде появляются редко, а также то, что они слабо представляют, кто в какой квартире живет и кому принадлежит тот или иной ящик. Таким образом, даже случайная встреча с кем-нибудь из жильцов в момент хищения не опасна воришке – можно либо сделать вид, что достает из своего ящика, либо сказать, что ошибся, либо – что хозяин попросил доставать для него корреспонденцию.

Значит, первое, что нужно сделать, – лишить похитителя этих отговорок. Например, придать огласке факт хищений, чтобы жильцы знали о воровстве, знали, что следующей жертвой может стать любой из них и, следовательно, обращали бы внимание, кто и из какого ящика достает почту. И воришка чтобы об этом знал. Самый простой способ огласки – вывесить объявление.

Второе – надо как-то воздействовать на психику похитителя. Пропадавшие из ящика издания явно указывали на то, что мне попался «вор-интеллектуал». Наверняка это человек, не лишенный моральных принципов, и он просто усыпил свою совесть каким-то оправданием. Например, таким: «Возьму почитать и верну» – но возвратить не получилось. «Ну, ничего страшного: подумаешь, газеты – такой пустяк, хозяева не обеднеют» (то есть это и не воровство вовсе, а как бы мелкая шалость ввиду незначительности пропажи). Тогда надо донести до него, что окружающие воспринимают его действия именно как воровство. А то, что оно мелкое, – это еще позорнее.

Так родился текст объявления:

*Уважаемые соседи!*

*В нашем подъезде завелся ВОР.*

*Систематически обчищает он наши ящики, оценивая свою совесть в стоимость украденных газет.*

*Поймаем и проучим ВОРА!!!*



Слово «ВОР» при этом оба раза было выделено красным цветом.

Объявление это я крепко приклеил на дверь подъезда – так, чтобы сорвать его было трудно.

Объявление «жгло» воришку – об этом свидетельствовало то, что во вторую ночь листок соскребли. А несколько похищенных ранее изданий были возвращены в наш ящик.

Но самое главное – пропажи прекратились! И с тех пор более не повторялись.

Случаен ли этот результат? Утверждаю, что не случаен. И вот почему.

В то время я почти каждую неделю проводил тренинги по психологии управления с руководящим звеном различных предприятий Беларуси, а также по психологии бизнеса – с предпринимателями. И в качестве одного из упражнений давал и эту ситуацию под названием «Почтовый ящик». Многие из слушателей применили потом этот прием у себя в подъезде и при последующих наших встречах рассказывали о его эффективности.

По-видимому, этот эпизод и подтолкнул меня к разработке методов скрытого управления. Подкупали простота метода, его эффективность и сила воздействия на адресата.

В том, что это скрытое управление, убедиться довольно просто. Я не призывал адресата воздействия прекратить его недостойное занятие. Скорее, наоборот, даже как бы приглашал продолжать воровать – иначе как его поймаешь? Он же самостоятельно принял решение в интересах инициатора воздействия.

*Ситуация 2. Дорога до дачи занимает у нас полтора часа езды на электричке. Можно с пользой проводить это время – читать и даже работать (править рукопись, готовиться к занятиям и т. д.). Можно, если не попадутся болтливые, да к тому же еще и громкоголосые соседи. Как избавиться от назойливо лезущих в голову разговоров? Вежливые просьбы умерить громкость либо не действуют вовсе (а то и приводят к конфликту), либо имеют кратковременный эффект («очаг сопротивления» – желание поболтать).*

Рассудил так: люди занимают время в пути тем, чем могут: например, разговором. Будь у них другие варианты, многие из них, возможно, и не «зацепились бы языками».

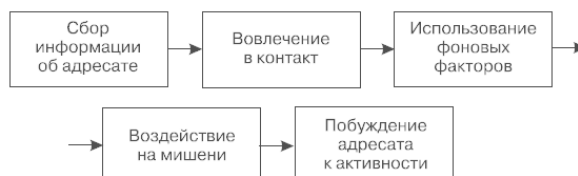
Значит, нужно предоставить им этот другой вариант. И мы с супругой, любительницей чтения, стали брать «чтиво» с запасом – для попутчиков. Предлагая им интересный журнал или газету, мы с тех пор почти всегда устраивали вокруг себя маленький «читальный зал» на все время пути.

Впрочем, оказалось, что данное средство действует на многих, но не на всех. Есть среди нас люди совершенно не читающие, и все интересы их сосредоточены на «перемыывании косточек» знакомым или на других злободневных темах. Чтобы избежать такого соседства, мы теперь занимаем место среди более интеллектуальных пассажиров. Таким образом, мы без конфликтов обошли «очаг сопротивления» и добились желаемого результата.

## Скрытое управление как убеждающее воздействие

*Нет ничего практичнее хорошей теории.*  
**Г. Кирхгоф**

Использовать скрытое управление для преодоления сопротивления со стороны убеждаемого человека помогает знание механизма воздействия при скрытом управлении им. Этот механизм можно представить в виде следующей модели (рис. 1.2):



**Рис. 1.2.** Модель скрытого управления

Эта модель впервые была предложена мной в книге «Скрытое управление человеком» [Шейнов, 2000], затем теоретически обоснована и обобщена на любое психологическое воздействие в книге «Психологическое влияние» [Шейнов, 2007]. Поясню содержание каждого из блоков модели.

**Сбор информации об адресате** нацелен на получение сведений, помогающих наполнить остальные блоки модели продуктивным содержанием, способствующим скрытому управлению адресатом.

**Вовлечение в контакт** – предъявление адресату информации с целью активизации его направленности в соответствии с намерениями инициатора.

**Использование фоновых факторов** – использование состояния сознания и функционального состояния адресата и присущих ему автоматизмов, привычных сценариев поведения; создание благоприятного внешнего фона (высокий статус инициатора, внешняя привлекательность, доверие и т. п.).

**Мишени воздействия** – источники мотивации адресата. К таковым относятся его актуальные потребности и их проявления – интересы, склонности, желания, влечения, убеждения, идеалы, чувства, эмоции и т. п.

**Побуждение адресата к активности** – это то, что стимулирует, подталкивает адресата к активности в заданном инициатором направлении (принятие решения, совершения действия). Побуждение может явиться суммарным результатом *Вовлечения + Фоновых факторов + Воздействия на мишени* или стимулироваться специальными приемами – подталкиванием к включению нужного психологического механизма у адресата (внутреннее побуждение), а также внешним побуждением: прямой актуализацией желаемого мотива, подходящим распределением ролей (позиций), заданием сценариев, включением адресата в соответствующую деятельность и т. п.

В ряде конкретных случаев отдельные блоки модели могут присутствовать априори и срабатывать в интересах инициатора неявно.

Ввиду сложности психических механизмов, задействованных в процессе влияния, границы между блоками бывают размыты.

Более подробно содержание блоков раскрыто в моей книге [Шейнов, 2007]. Здесь же в качестве иллюстрации покажем, что представленные в разделе «Сущность скрытого управле-

ния» примеры убеждающих воздействий (в Ситуациях 1 и 2) полностью укладываются в предложенную выше модель.

В этих ситуациях адресатам воздействия (злоумышленнику, попутчикам) не сообщается об истинной цели обращения и они сами принимают нужное инициатору решение, то есть действительно осуществляется *скрытое управление*.

В качестве *мишени воздействия* в Ситуации 1 избраны потребность злоумышленника в безопасности и потребность в самоуважении, а в Ситуации 2 – желание пассажиров интересно провести время в пути. *Вовлечение* в первом случае достигнуто актуализацией у адресата воздействия чувства страха, а во втором – желания провести время в пути интересно и с пользой. *Фоновое обеспечение* в Ситуации 1 – это внимание жильцов к каждому, кто открывает почтовый ящик (как результат объявления о кражах), а в Ситуации 2 – доброжелательное отношение к попутчикам. *Побуждение* в обоих случаях – это результат совместного действия трех предыдущих блоков.

В ситуациях, когда не хотят слушать, крайне большое значение приобретает первый блок модели скрытого управления – *вовлечение в контакт*. Как показывает практика, вовлечение успешно осуществляется рассказом интересной истории, задающей нужное направление общению. Истории привлекают внимание, вызывают интерес, они легки для понимания. Их образный мир позволяет приблизиться к внутреннему «Я» слушателя и облегчает идентификацию с ним. Техника и примеры использования таких историй представлены в главе 2.

«Очагом сопротивления» убеждающему воздействию служит и «пассивное слушание». Следующий прием *вовлечения в контакт* призван вывести адресата воздействия из данного состояния. Идею этого приема высказал еще Л. Н. Толстой, отметивший, что всякое обучение эффективно лишь тогда, когда обучающий предлагает решение какой-то проблемы обучаемого (эта мысль, кстати, объясняет, почему так трудно порой идет обучение в школе, в вузе или на курсах повышения квалификации: в ситуациях, когда учащиеся не понимают, зачем им преподают тот или иной предмет).

Упомянутый прием заключается в следующем: озвучивается проблема, актуальная для слушателей, и предлагается найти пути ее решения. В процессе разбора предлагаемых вариантов слушатели убеждаются в сложности проблемы и, заинтересовавшись, включаются в работу (после этого даже самые скептически настроенные не рискнут заявить в конце обсуждения, что все это они «и так знали»).

В предложенных способах вовлечения в контакт «очаги сопротивления» адресата обходятся, он не ощущает давления на себя, его позитивный образ самого себя не страдает. Это создает оптимальные условия для того, чтобы убеждаемый принял точку зрения убеждающего.

Приведем примеры, показывающие, как можно преодолеть такой «очаг сопротивления», как нежелание разговаривать с убеждающим.

#### *Как заставить услышать доводы*

Подросток нетерпелив, вспыльчив, не желает выслушивать родительские доводы. Однако возникает причина для серьезного разговора. Родитель пишет для себя подробную схему разговора с ребенком, приводя доказательства того, что тот собирается совершить поступок, грозящий тяжелыми последствиями, и фиксирует свою потенциальную реакцию на возможные возражения, после чего кладет свою запись в место, где она «случайно» попадется адресату. Прочитав написанное, ребенок отказывается от своего изначального намерения.

*Мишень воздействия* – желание ребенка разбить доводы родителя в предстоящем разговоре; *вовлечение* – любопытство и возможность заранее ознакомиться с доводами родителя;

*фоновый фактор* – отсутствие значимых противоречий между родителем и ребенком; *побуждение* – сила приведенных доводов.

*Как помириться, не произнеся ни слова*

Мать и дочь поругались и не разговаривают. Обоих это тяготит. В то же время мать беспокоится, что дочь может принять решения, о которых впоследствии будет жалеть. Она пишет отчаянное письмо, в котором ей удастся найти подход к чувствам дочери, и передает его ей. Прочитав письмо, дочь в слезах бросается к матери и просит у нее прощения.

### **Письмо студентки**

К счастью, не только автор этой книги научился подмечать примеры скрытого управления в различных сферах нашей жизни. Вот какое письмо я получил от студентки БГЭУ Надежды Карелиной:

«Уважаемый Виктор Павлович! С того момента, как Вы начали читать нашей группе курс лекций по психологии, я заметила, как много примеров скрытого управления можно найти в реальной жизни

Посредством скрытого управления на нас начинают воздействовать еще с самого раннего детства. Чего только не придумывают изобретательные молодые матери, чтобы накормить свое чадо! У меня много маленьких племянников, поэтому я знаю, что ребенка накормить не так-то просто, ему насильно не откроешь рот и не впихнешь ложку с кашей – поднимет рев, и не объяснишь популярно, почему нужно хорошо кушать. Для малышей молодые мамы, сами того не зная, каждый раз создают фоновое обеспечение с помощью ярких игрушек и необычных для ребенка предметов. Если фон удачен (а так чаще всего и бывает), *вовлечение* (желание ребенка посмотреть, потрогать игрушку) срабатывает. Отсюда выигрыш инициатора – малыш накормлен, мама довольна. Для детей чуть постарше иногда приходится использовать настоящие шедевры скрытого управления. Например, могу рассказать, как моя мама в детстве очень хитро заставляла меня съедать без остатка целую тарелку нелюбимого картофельного пюре:

– *Ну что, доченька, опять не хочешь кушать? А хочешь послушать сказку? Про то, почему у Луны нет платья? Тогда слушай. Жила-была на свете Луна. И вот решила она сшить себе платье у портного. Портной выслушал Луну, снял с нее мерки и на следующий день сшил большое-большое круглое платье, как она сама. Приходит к портному Луна, меряет платье – большеватое! И все потому, что за ночь она уменьшилась. Ну-ка, дочка, покажи в своей тарелке, как уменьшилась Луна: съешь по краю две ложечки, и тогда я смогу рассказывать дальше.*

*Ну, и все в таком же духе – Луна (как в сказке, так и в тарелке) все уменьшалась и уменьшалась, пока не исчезла совсем. Не очень любимая еда как-то незаметно оказывалась съеденной, а я, похлопывая себя по животу, говорила: “Ну я и налунилась!”*

(Конечно, в оригинале эта сказка звучит наоборот, от уменьшения к увеличению. Но ведь мамам-то надо совсем другое)»

Особое значение в этом сценарии имеет *побуждение к действию* – желание дослушать сказку.

Но в то же время и дети потихоньку начинают постигать азы скрытого управления, чтобы воздействовать на родителей. Ведь к годам трем-четырем многие из них понимают, что диким воплем «Купи, купи!» и градом слез чаще всего можно добиться лишь хорошего шлепка. Конечно, детские попытки скрытого управления довольно неуклюжи и видны насквозь, но ведь каждый из нас проходит в жизни путь, например, от «Букваря» до «Войны и мира». Примеры подобных детских уловок можно найти в книжке Корнея Чуковского «От двух до пяти»:

...на самом-то деле ребенок совсем не такой ангелочек, каким он представляется многим слепо любящим родителям.

Большой дипломат, он нередко внушает себе и другим, будто его своекорыстные желания и требования подсказаны ему чистейшим альтуизмом: *Четырехлетняя Вера говорит, например, своей матери:*

– Ты можешь пойти за мороженым... Я не для того говорю, что за мороженым, а для того, чтобы ты вышла немного на воздух...

\* \* \*

...Мать несет тяжелую кошелку.

– Мама, ты возьми меня на руки, я возьму кошелку, и тебе не будет тяжело...

\* \* \*

...Марина двух с половиною лет весело прыгает в лужу и вдруг замечает, что я из-за занавески смотрю на нее. Покинуть лужу ей очень не хочется. Поэтому она кричит озабоченным голосом:

– Отойди от окна, ты простудишься!..

Все это первые попытки маленького человечка применить скрытое управление – довольно сложное искусство, которое в будущем может стать для него гораздо полезнее, чем таблица умножения или пение в детском хоре.

Наверное, можно сделать вывод, что приемы скрытого управления заложены в нас с самого раннего детства, на уровне подсознания. Например, возьмем ту самую Веру, которая хочет мороженого. Она не знает, что такое *вовлечение*, но использует его, пусть и не совсем умело: «...для того, чтобы ты вышла немного на воздух». Она понятия не имеет, что такое *фоновое обеспечение*, но тем не менее, как может, создает видимость бескорыстной заботы о матери. И скорее всего, этот маленький инициатор получит свой выигрыш – порцию мороженого.

Следующая ступень в нашей жизни – школа. И здесь тоже можно заметить «встречные потоки» скрытого управления со стороны учителей и учеников. Ученики пытаются влиять на учителей, чтобы те не вызывали их к доске или ставили хорошие отметки. Для учеников такие способы воздействия чуть ли не единственные: ведь не скажешь прямо учителю: «поставьте мне пять в четверти» или «я не хочу, чтобы вы меня сегодня вызывали». В первом случае (если для пятерки нет оснований) ничего не добьешься, а во втором – и вовсе запросто схлопочешь двойку.

Во взрослой жизни самые яркие примеры скрытого управления – воздействие женщины на мужчину. Специфика настоящего мужчины (именно настоящего, а не какого-нибудь там



подкаблучника) такова, что его, если только он не находится на ранней стадии влюбленности, очень сложно заставить сделать что-либо такое, чего он делать не хочет. Секреты воздействия в таких случаях переходят по женской линии из поколения в поколение. И это как раз скрытое управление.

## Убеждение в служебных отношениях

*Кто умеет воодушевлять людей, тот может отказаться от принуждения.*

**В. Гроссман**

Скрытое управление в служебных отношениях позволяет обойти «очаг сопротивления» – противоречия между личными целями и желаниями работников, с одной стороны, и целями производственными – с другой – и направить энергию личных мотивов на достижение цели организации.

Использование руководителем созидательного скрытого управления повышает его имидж в глазах подчиненных, предотвращает конфликты и способствует успешной деятельности коллектива.

Скрытое управление – это также, по существу, единственный для подчиненных бесконфликтный способ воздействовать на «упрямого» руководителя.

Скрытое управление руководителем со стороны подчиненных может иметь следующие цели: у убеждение руководителя в пользу предложений подчиненного;

- нейтрализация недостатков руководителя (недостаточный профессионализм, отрицательные черты характера, пробелы в образовании, недостаток культуры);
  - достижение личных целей подчиненного не в ущерб работе и руководителю;
  - получение личной выгоды в ущерб работе, коллегам, руководителю.
- (Последний случай является манипуляцией.)

## Убеждающие воздействия в адрес руководителей

*Как получить нужную подпись*

Подчиненному надо подписать бумагу у руководителя. Однако если руководитель вчитается в документ, то он, вероятнее всего, его не подпишет. Чтобы все-таки получить желаемое, иногда действуют так:

Подчиненный заходит в кабинет с беззаботным видом и сообщает какую-нибудь новость, которая должна заинтересовать начальника. При этом небрежно протягивает документ:

- Вот, подпишите, пожалуйста.
- Что это?
- Да так, пустяковая бумага, все согласны, только не хватает вашей подписи.

Начальник пытается прочесть, но посетитель отвлекает интересным рассказом, да еще и инсценирует спешку.

Нередко эта хитрость срабатывает.

*Мишенью воздействия* является неспособность полностью понимать текст, если при прочтении с вами разговаривают на другую интересную тему, тем более в условиях спешки. *Вовлечение* здесь – интерес к отвлекающему внимание сообщению.

Является этот прием созидательным или манипулятивным – зависит от обстоятельств: если документ направлен на пользу общему делу, а не подписывается руководителем из-за его предвзятого отношения к подчиненному, то это созидательное управление, а если документ служит эгоистическим целям подчиненного – то это манипуляция.

### *Как выиграть спор*

Ведущий инженер требует от младшего по должности освободить ему место за компьютером для выполнения работы. Не желая уступать, тот начинает громко доказывать, что ему нужно еще некоторое время, чтобы закончить свою работу. Спор достигает ушей начальника бюро, который вмешивается и дает время младшему закончить начатое.

*Мишенью воздействия* является одна из социальных функций руководителя – быть регулятором производственных отношений. *Вовлечением* – громкий спор, привлечший внимание нужного человека.

### *Как отпроситься с работы*

Сотрудница отдела, зная медлительность ее начальника, решительно открывает дверь его кабинета, размашистым шагом проходит к столу и скороговоркой выпаливает:

- Владимир Петрович, мне нужно срочно отлучиться. Разрешите?
- А что такое?
- Понимаете, мне как женщине неудобно говорить об этом.
- Что, очень надо?
- Очень
- Ну ладно, запишитесь в журнале отлучек и идите.

Чувствуя недовольство ситуацией, руководитель берет журнал и понимает причину: эта работница отлучалась намного больше всех.

*Вовлечение в контакт* — возникновение чувства неудобства ввиду «деликатного» вопроса, *фоновый фактор* — стремительный темп диалога, *мишень воздействия* – воспитанность руководителя.

### *Как заставить заботиться о подчиненных*

К руководителю заходит группа женщин, его подчиненных:

- Иван Иванович, почему вы нас любите меньше, чем начальник соседнего отдела своих женщин!
- Почему вы так решили?
- Ну как же! Вон у них и зеркала в комнатах, девочки могут привести себя в порядок, и холодильник он им выбил в хозчасти!
- Девушки, вы и так красивые! А холодильник-то зачем?
- Как же! Вы ведь домой приходите, вам ужин на стол. А после работы разве что купишь? Одни очереди. А так хоть в обед сбегает и купим. А без холодильника до вечера все испортится...
- Так положите к соседям!
- Места не хватает! Не пускают Иван Иванович, вот мы тут заявочку написали, вы только подпишите... Мы сами будем это дело проталкивать...
- Ладно, давайте, подпишу.

Так начальник помимо своей воли оказывается втянут в дело, которым не собирался заниматься...

*Мишенью воздействия* здесь явилось желание руководителя быть любимым своими подчиненными не меньше, чем другие руководители. *Вовлечение в контакт* — инициирование чувства вины руководителя перед подчиненными, *фоновый фактор* – групповой характер обращения.

### *Как усилить свою позицию*

Вы кладете в почту руководителя важную служебную записку, подкрепленную документами. У вас имеется один очень сильный документ (А), два сильных (Б и В), два средней силы (Г и Д), два слабых (Е и Ж). В каком порядке вы их положите?

Правильный ответ: Б – В—Г – Д—А. Сначала сильные, потом средней силы и в конце – самый сильный документ. Эта последовательность соответствует правилу Гомера о наиболее убедительной последовательности аргументов (о правилах убеждения см. далее, в главе 3).

Согласно этому правилу, не следует использовать слабые аргументы. Поэтому документы слабой убедительности (Е и Ж) лучше не предъявляйте.

### **Убеждающие воздействия в адрес подчиненных**

Нередко возникает потребность поручить подчиненному задание, не входящее в его прямые обязанности, или очень трудоемкое, или очень срочное, или не очень приятное.

Руководитель может уменьшить возможное сопротивление подчиненного несколькими способами: у поблажками незадолго до того, как дать поручение;

- обильной похвалой или комплиментами в начале разговора;
- бросить вызов, если речь идет о честолюбивом подчиненном.

Приведу конкретные примеры из собственной практики.

#### *Как поручить трудное задание*

Ситуация осложняется тем, что задание не входит в круг обязанностей подчиненного, и тот (та) может отказаться, имея на это полное право. Происходит следующий разговор:

- Татьяна Петровна, мы ведь с вами сколько вместе работаем?
- Да уже больше пяти лет...
- За это время мне не раз приходила в голову 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... (Излагаю). 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... оно, конечно... Ладно, попробую...
- (Отказаться и в самом деле неудобно. А то получится, что только советовать горазда).

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

что руководителю удалось поручить работнику трудное задание (причем без принуждения), но и в том, что подчиненная выходит от начальника в хорошем расположении духа, испытав в процессе разговора немало положительных эмоций. От всего этого выигрывают и дело, и его исполнитель.

Это пример созидательного скрытого управления. Напротив, когда с просьбой о совете к руководителю обращаются подчиненные, то это обычно манипуляция с целью переложить на руководителя ответственность за принятие решения по вопросам их непосредственных обязанностей.

#### *Как управлять честолюбивым подчиненным*

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

Руководитель говорит своему честолюбивому заместителю: «Иван Иванович, нам спустили задание, совершенно невыполнимое. Как нам отбиться от него?» Честолюбивый Иван Иванович, который любит всем перечить, а также ищущий возможность показать, что именно его нужно было назначить начальником вместо нынешнего, заявляет:

- Это задание выполнимо.
- Теоретически, конечно, да, но практически – невыполнимо.
- Я знаю, как это сделать.
- Вы шутите?
- Не шучу.
- И как же?
- Вы увидите, я это сделаю!
- Фантастика!
- Через три дня принесу вам результат!
- Вот спасибо! Груз с души сняли!

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

#### *Как улучшить качество исполнения*

Установлено, что наилучшим образом работник исполняет то, что он считает нужным, а не то, что велит начальство (эти две составляющие далеко не всегда совпадают). Поэтому лучше всего будет, если подчиненный сам придет к решению, отвечающему замыслу руководителя. В этом и состоит смысл скрытого управления со стороны руководства.

Так называемый метод желаемых ситуаций как раз и состоит в том, что руководитель создает ситуацию, в которой подчиненный самостоятельно придет к нужному решению.

Это требует высокой психологической культуры руководства, знания психологии и мотивации подчиненных. Это – высший класс руководства людьми, которые в этом случае чувствуют себя свободными и полностью самостоятельными. Доверие, которое они ощущают, – наилучшая демонстрация уважения к работнику. Тогда он с большей охотой идет на работу, более склонен к проявлению инициативы и удовлетворен своим трудом.

К реализации собственного решения подходят намного ответственнее, чем к решению руководства, поскольку «завалить» дело, спланированное самим, означает расписаться в своей собственной несостоятельности.

#### *Как убедить не опаздывать*



Начальник проводил планерку в самом начале рабочего дня – в 8:00. Из-за регулярных опозданий совещание затягивалось. Замечания и выговоры помогали мало. Тогда руководитель объявил: если будет хоть один опоздавший, планерка будет проходить в самом конце рабочего дня. Опоздания сразу прекратились

Дело в том, что весьма влиятельную группу в отделе составляли молодые матери, спешившие после работы забрать детей из детских учреждений. Они хорошо знали, что значит забирать ребенка последним: в слезах из-за того, что разгневанная сверхурочным ожиданием воспитательница «объяснит» малышу, что «мама его не любит».

Эти мамочки и предупредили всех: если кто опоздает – пусть пеняют на себя. Руководитель знал эту ситуацию и использовал ее в качестве *мишени воздействия* на нарушителей. Этот пример эффективного скрытого управления демонстрирует справедливость известного правила менеджмента: более качественно исполняются те распоряжения, которые учитывают личные интересы подчиненных.

#### *Как дать поручение нерадивому подчиненному*

Это можно осуществить, например, с помощью метода Сократа, который состоит в том, чтобы последовательно задавать вопросы, в процессе ответа на которые собеседник сам придет к нужному решению поставленной проблемы.

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... (Дается поручение и определяется срок).

Логика последовательно задаваемых вопросов такова, что после каждого ответа сужается степень свободы отвечающего: отвечая на каждый вопрос, оппонент становится пленником своих предыдущих ответов.

В рассмотренном примере нерадивый подчиненный, возможно, просто пропустил совещание или заснул на нем (эти возможности не исключает руководитель), но сказать «нет» он не решится, дабы «сохранить лицо». Зато, сказав «да», он отрезает себе пути отступления. Та же ситуация и со вторым вопросом.

*Мишенью воздействия* на подчиненного является присущее каждому желание «выглядеть достойно». *Вовлечение* осуществляется серией вопросов, ответы на которые нетрудно спрогнозировать. *Фоновое обеспечение* создано двумя положительными ответами адресата (см. правило Сократа в разделе «Четырнадцать правил, помогающих убедить»).

## Убеждение в деловых отношениях

*Противную сторону надо выслушать, как бы она ни была противна.*

**М. Евгеньев**

*Как тактично напомнить об обещании*

Вам обещали решить некий вопрос и перезвонить. Время идет – телефон молчит. Вы мучаетесь ожиданием. Надо бы поинтересоваться, напомнить – вдруг человек забыл, «закрутился». Но неудобно – сказали ведь, что «решат»... Надоедать напоминаниями – 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. Оказывается... (и рассказываете что-то интересное)

Истинная цель звонка – напомнить об обещании. Она достигнута посредством скрытого управления: адресат сам о нем вспомнил. *Мишень* – усиление чувства ответственности адресата, *вовлечение* – сообщение новой информации, *фон* – демонстрация положительного отношения к адресату (доверие к его исполнимости, забота о его информированности). Все это побуждает выполнить данное обещание.

*Как «выбить» финансирование*

Советская история знает случаи, когда руководители ставили на карту свою карьеру, чтобы осуществить действительно нужный проект. Использовали при этом прием, подобный следующему:

На строительство Белорусского государственного университета в Минске была выделена сумма, позволяющая построить сравнительно небольшое здание. Попытки убедить администрацию, что это не решит проблемы университета, оказались безуспешными. Тогда ректор взял на себя смелость заказать другой проект здания, длина которого превосходила профинансированный в 4 раза. Когда были сделаны цокольный и частично первый этажи, деньги закончились. Разразился скандал. Ректора вызвали в Бюро ЦК компартии Белоруссии. Встал вопрос о снятии его с должности. Однако ректор продолжал доказывать, что без большого здания университету не обойтись

В результате ректор получил строгий выговор с занесением в учетную карточку и... деньги на строительство заложенного здания. Выхода не было – не бросать же недостроенное здание на центральной площади города напротив Дома правительства... Сейчас оно украшает площадь Независимости в Минске.

*Как убедить вернуть взятое*

У Александра Гумбольдта некто взял почитать 1-й том редкого двухтомника и не торопился его отдавать. Тогда ученый послал ему и 2-й том с запиской: «Пусть хоть один из нас будет иметь этот двухтомник».

Двухтомник был немедленно возвращен с извинениями.

*Как приучить к новому продукту*

После появления во Франции картофеля никто не желал его выращивать. Никакие призывы и увещания не помогали преодолеть предубеждение относительно этой новой для крестьян культуры. Тогда знаменитый французский агроном Антуан Пармантье добился от короля указания выставлять днем охрану около его картофельного поля. После этого по ночам соседи начали выкапывать картофель и сажать его у себя на огородах. Так агроном добился распространения во Франции этой ценной культуры

Модель скрытого управления выглядит в данном случае так:

*Вовлечение* – установка охраны привлекла внимание, показала ценность культуры и вызвала желание ею обзавестись (*мишень воздействия*). *Побуждение* – предоставленная возможность украсть, *фоновое обеспечение* – наличие перерывов в охране, ночных «окон», позволявших похитить продукт.

*Как улучшить спортивные результаты*

Вот еще пример скрытого управления.

Тренеру женской сборной по прыжкам в воду никак не удавалось вызвать у спортсменок спортивную злость перед ответственными соревнованиями. Тогда он перед самым стартом раздал всем для заполнения «научные» анкеты. Спортсменки не на шутку разозлились и обвинили тренера в том, что он мешает им готовиться к старту. Однако результаты после такого «издевательства» оказались намного лучше, чем раньше.

## Убеждение родителями детей

*Отношения между родителями и детьми столь же трудны и столь же драматичны, как и отношения в любви.*

**А. Морюа**

### *Как отобрать опасный предмет*

Когда в руках у ребенка оказывается острый предмет, попытка отобрать подвергает его еще большей опасности. Один из действенных способов – показать ребенку нечто более привлекательное. Тогда он, потянувшись за новой вещью, сам разожмет ручонку. Впрочем, достаточно просто привлечь внимание малыша к какому-нибудь объекту, например за окном. *Мишень воздействия* на ребенка – его неспособность держать в поле внимания более одного объекта.

### *Как обеспечить выполнение поручения*

Родитель догадывается, что если он сходит в школу, то почти наверняка там ему сообщат что-либо не очень хорошее о его ребенке. Однако идти туда без вызова желания нет. Зато есть желание дать ребенку поручение, от которого он не сможет отказаться.

Перед тем как сделать поручение, родитель говорит:

– Давненько я не был у тебя в школе. Может, выбрать время, сходить...

Вскоре после этого он обращается к школьнику с поручением. Как правило, тот соглашается. Ведь если отказаться или не выполнить его, родитель может разозлиться, посетить школу и получить основания для наказания

*Мишенью воздействия* здесь является боязнь ребенка быть наказанным за проступки в школе. *Вовлечением* – возможность уйти от нежелательного обострения отношений, исполнив поручение.

По этой схеме могут производиться убеждающие воздействия и в других ситуациях, когда предполагаются «грешки» со стороны детей.

### *Как мотивировать на учебу*

Мать:

– Если ты не подтянешься в учебе, скрывать это от отца уже не удастся.

А ты его характер знаешь...

*Мишень воздействия* – страх наказания. *Вовлечение* – сообщение о неведении отца (действительно или мнимом) относительно школьных успехов. *Фон* – склонность отца к более жестким методам воспитания.

### *Как заслужить карманные деньги*

Родитель:

– У меня нет денег на твои карманные расходы. Впрочем, если ты сходишь в магазин за продуктами и по пути сдашь стеклотару, то полученные за это деньги будут твоими.

– Да-а, там очередь...

– Но другой возможности у меня нет

– Ладно, пойду.

*Мишень воздействия* – желание подростка иметь карманные деньги. *Вовлечение* – предлагаемая возможность их получить.

*Стимулирующее сравнение*

– Брат учится лучше тебя, а новые джинсы просит не так часто, как ты.

*Вовлечение* – сделанное замечание. *Фон* – сравнение не в пользу просителя. *Мишень* – желание подростка выглядеть привлекательно. *Побуждение* – намек на необходимость улучшить отношение к учебе.

*Отсроченная похвала*

– Все во дворе, да и мы с отцом тоже, восхищаются соседским парнем.

Он такой вежливый!

*Мишенью воздействия* является потребность ребенка в уважении и признании. *Вовлечение* – высказанное восхищение. *Побуждение* – желание ребенка, чтобы восхищались и им.

*Воодушевляющая критика*

– Я так гордилась тобой после родительского собрания по итогам первой четверти! Целую неделю как на крыльях летала. Классная руководительница тогда очень хвалила твои способности и старания...

Намек на нынешнее снижение школьных успехов запрятан среди похвал и не выглядит обидным, что способствует убеждению.

*Вовлечение* – напоминание о былых успехах. *Фон* – гордость родителя. *Мишень* – потребность в уважении со стороны матери.

*Апелляция к нездоровью*

– Всякий раз, когда в дневнике плохая оценка или записано замечание, у меня начинает сильно болеть сердце. Ты не отлучайся тогда из дома, а то вдруг и скорую некому будет вызывать. С этим шутки плохи. Останешься без мамы...

*Мишень воздействия* – желание ребенка пойти гулять. *Вовлечение* – влияние плохих оценок на самочувствие матери. *Фон* – любовь к матери, страх ее лишиться. *Побуждение к действию* – мотивированность приносить хорошие оценки.

*Как заинтересовать ребенка научиться читать*

Мальчик никак не хотел учиться читать. Тогда родители принесли письмо-приглашение на день рождения от нравившейся ему девочки. Получив письмо, сын стал просить родителей прочитать его, а те все отнекивались – некогда.

Наконец «сжалились», прочли – и «узнали», что день рождения ее за эти дни уже прошел. Сын страшно переживал, но после этого потребовал учить его читать. И занимался с большим интересом!

Подтвердилась замечательная мысль Льва Толстого, что истинное обучение начинается лишь тогда, когда у обучаемого возникает проблема, и только новое знание может помочь ему эту проблему решить.

*Апелляция к чувству любви*

– Дочка, любишь ли ты свою маму?



- Конечно, мамочка А почему ты спрашиваешь?
- Видишь ли, когда любят, то берегут, стараются не расстраивать.
- А чем я тебя расстроила?
- Сама посуди... (Перечисляются замечания). Как мне думать, любит меня моя дочь или нет?

*Как прекратить игру*

Ребенок разыгрался и не хочет заканчивать игру. Однако подходит время ложиться спать. Один из родителей включается в игру и вводит в нее сюжет, который вскоре приводит к ее окончанию. Так, за увлекательным обсуждением этого неожиданного поворота, ребенка укладывают спать безо всяких протестов с его стороны.

*Вовлечение* в процесс скрытого управления произошло посредством вхождения родителя в игру, которое ребенок охотно принял.

*«Заочная» похвала*

Родители в разговоре друг с другом или с кем-то из посторонних (например, по телефону) хвалят своего ребенка за какой-то его успех или хорошее поведение. Тонкость состоит в том, что говорится это «не для ребенка», но так, чтоб он мог «нечаянно» услышать.

Всякая похвала является сильнейшим средством управления человеком, тем более детьми, чья потребность в положительных эмоциях значительно выше (неслучайно дети смеются в 20 раз больше, чем мы).

## **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.