

## ОТ АВТОРА: КОРОТКО О ГЛАВНОМ

*И познаете истину, и истина сделает вас свободными.*  
Евангелие от Иоанна, 8.32

*Влияние на людей дороже богатства.*  
Л. Вовенарг

В повседневной жизни приходится часто сталкиваться с ситуациями, когда требуется воздействовать на другого человека. Для многих это входит в их прямые обязанности. Это руководители, менеджеры, продавцы, врачи, преподаватели, психологи, воспитатели, родители.

Владение соответствующими психотехнологиями влияния делает работу представителей этих групп значительно более продуктивной.

Повышенный интерес к этим технологиям проявляют и деловые люди, желающие более эффективно взаимодействовать и со своим персоналом, и с деловыми партнерами.

Не ослабевает интерес и к применению психотехнологий влияния в межличностных отношениях.

Наиболее действенными в плане практических результатов зарекомендовали себя технология скрытого управления и манипулирования (это книги [1–10] в разделе «Литература»), нейролингвистическое программирование (НЛП) [15–21], транзактный анализ [15], методы убеждения [11–14] и техники транзактного анализа [22–23].

Знакомство с рядом этих методов затруднено несколькими обстоятельствами. Во-первых, описания в большинстве случаев рассчитаны на профессиональных психологов и сложны для освоения практиками. Популярные же изложения излишне упрощены, что резко снижает возможности их применения.

Во-вторых, они разбросаны по многочисленным источникам. В-третьих, и это главное, все эти техники представлены сами по себе, реализуют принципиально разные подходы.

Эта книга имеет целью устранить все перечисленные трудности: рассказать о наиболее эффективных психотехнологиях влияния, представив их в одной системе, продемонстрировать широкие возможности их практического применения.

Единый взгляд на психотехнологии влияния позволяет легче усвоить тонкости каждой конкретной технологии.

В данной книге показано, что модель, в которую вписываются все перечисленные технологии, — это универсальная схема скрытого управления [1, 2], включающая в себя и манипулиро-

вание (как частный случай скрытого управления). Соотношение этой модели с другими технологиями отражено на следующей схеме (рис. 1).

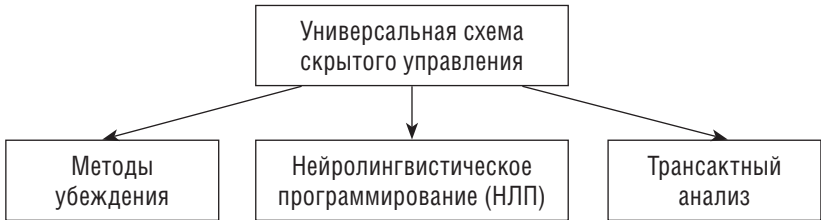


Рис. 1. Соотношение универсальной схемы скрытого управления с ее реализациями

Оказалось, что изложение методов убеждения, нейролингвистического программирования и трансактного анализа как реализаций универсальной схемы скрытого управления позволяет быстрее понять и освоить каждую из этих технологий.

Автор с интересом ознакомится с суждениями читателей на этот счет. Свои мнения о книге и соображения о возможных новых приложениях технологии скрытого управления можно сообщить автору по e-mail: [sheinov1@mail.ru](mailto:sheinov1@mail.ru).

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

# Глава 1

## УНИВЕРСАЛЬНАЯ СХЕМА СКРЫТОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Самое главное искусство — искусство управлять.*

К. Вебер

*Тайная гармония лучше явной.*

Гераклит

### 1.1. Модель скрытого управления

*Нет ничего практичнее хорошей теории.*

Р. Кирхгоф

*Чем фундаментальнее закономерность,  
тем проще ее сформулировать.*

П. Капица

#### ЧТО ТАКОЕ СКРЫТОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Попытки управлять человеком, группой людей и иными человеческими общностями нередко натываются на сопротивление последних. В этом случае перед инициатором управляющего воздействия открываются 2 пути:

- 1) попытаться заставить выполнить навязываемое им действие, то есть сломить сопротивление (открытое управление);
- 2) замаскировать управляющее воздействие так, чтобы оно не вызвало возражения адресата (скрытое управление).

Понятно, что применить второй способ после провала первого невозможно — намерение разгадано и адресат настороже.

Ко второму способу прибегают тогда, когда предвидят сопротивление, и потому сразу делают ставку на скрытость воздействия.

***Скрытое управление — это такое управляющее воздействие его инициатора, при котором требуемое ему решение принимается адресатом воздействия самостоятельно, без видимого нажима со стороны инициатора. Фактически в каждой группе людей есть лицо, которое влияет на других, причем часто незаметно, и другие бессознательно подчиняются ему.***

#### ВИДЫ СКРЫТОГО УПРАВЛЕНИЯ

Скрытое управление производится помимо воли адресата, оно предполагает возможное несогласие адресата с тем, к чему его склоняют (иначе инициатору нет оснований скрывать свои намерения).

Морально ли тайно управлять другим человеком (адресатом воздействия) против его воли? Это зависит от степени моральности целей инициатора. Если его цель — получить личную выгоду за счет жертвы, то, безусловно, аморально. Скрытое управление адресатом против его воли, приносящее инициатору односторонние преимущества, мы называем манипуляцией. Инициатора управляющего воздействием будем в этом случае называть манипулятором, а адресата воздействия — жертвой (манипуляции).

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

Однако чаще скрытое управление преследует вполне благородные цели. Например, когда родитель вместо приказов незаметно и безболезненно управляет ребенком, ненавязчиво побуждая его к правильным действиям. То же самое — во взаимоотношениях руководителя с подчиненным. В обоих случаях адресат сохраняет свое достоинство и сознание собственной свободы. Такое скрытое управление не является манипуляцией. Назовем его позитивным скрытым управлением.

Аналогично, если женщина с помощью женских хитростей скрыто управляет мужчиной, помогая ему избавиться от вредных привычек (злоупотребления спиртным, курения и т.д.), то можно только приветствовать такое управление.

Таким образом, скрытое управление распадается на 2 вида, которые имеют разные результаты (рис. 2).

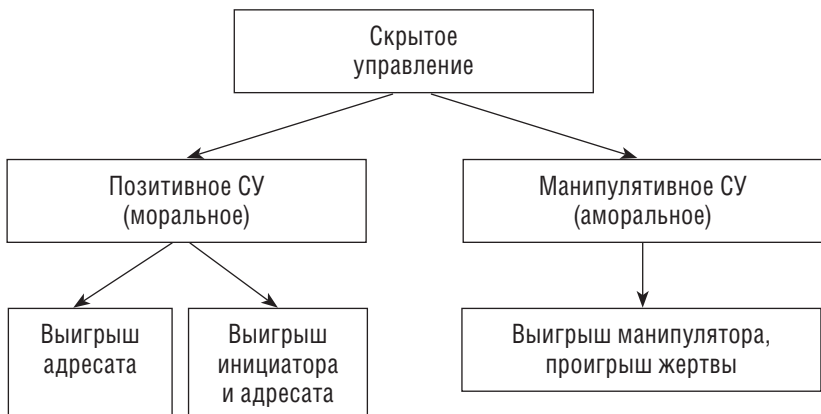


Рис. 2. Виды скрытого управления и их результаты

## МОДЕЛЬ СКРЫТОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ранее [1, 2] нами показано, что любое скрытое управление происходит по следующей схеме (рис. 3).



Рис. 3. Универсальная схема (модель) скрытого управления

Подробно каждый из представленных блоков изучен в следующих разделах. Пока же ограничимся лишь кратким описанием их предназначения.

Сбор информации об адресате производится с целью обнаружения возможностей, реализуемых в следующих блоках модели скрытого управления.

Мишени воздействия — это те особенности личности адресата, его слабости, потребности и желания, воздействуя на которые инициатор стимулирует его к принятию нужного решения.

Приманки — это то, что привлекает внимание адресата, вызывает его интерес к выгодной для него стороне дела и одновременно отвлекает адресата от истинной цели инициатора.

Аттракция (дословно — притяжение) имеет целью создать условия для позитивного восприятия инициатора адресатом, вызвать к себе его доверие, расположение.

Побуждение к действию нередко является результатом всех описанных действий (мишень + приманка + аттракция), но может достигаться специальными средствами (например, внушением, приемами убеждения и психологическим давлением).

В ряде конкретных случаев отдельные блоки универсальной схемы могут присутствовать неявно. Например, необходимая информация об адресате может быть уже априори известна инициатору, а аттракция — результат сложившихся ранее отношений.

## ПРИМЕРЫ СКРЫТОГО УПРАВЛЕНИЯ

В известной всем нам со школьной скамьи басне И.А. Крылова «Ворона и Лисица» инициатором скрытого управления является Лисица, адресатом — Ворона. Льстивые слова Лисицы создают аттракцию, акцентируют внимание на внешности (приманка). Расхваливание ее вызывает тщеславные мысли (мишень воздействия) и желание слышать похвалы еще и еще. Поэтому побуждение к действию («Спой, светик, не стыдись! Что ежили,

сестрица, при красоте такой и петь ты мастерица...») и приводит к нужному результату.

Другим всем известным примером скрытого управления является рыбная ловля. Инициатор воздействия — рыбак, адресат — рыба. Мишень воздействия — потребность рыбы в пище. Приманка — червяк, насаженный на крючок. Аттракция достигается созданием условий: выбором времени и места, тихой, спокойной обстановкой, прикормом. Побуждение рыбы к действию здесь в явном виде не присутствует, а является результатом всего предыдущего.

Заметим, что оба приведенных примера суть манипулятивное скрытое управление.

## 1.2. Сбор управляющей информации об адресате воздействия

*Людьми управляют больше с помощью их пороков,  
нежели добродетелей.*

Наполеон I

*Знание есть сила, сила есть знание.*

Ф. Бэкон

### ОБНАРУЖЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ АДРЕСАТА

#### КАЛИБРОВКА

Первое умение — определять положительно или отрицательно объект относится к данной ситуации: когда он готов сказать «да», когда — «нет». Это называется калибровкой. Суть ее в наблюдении различий во внешних проявлениях человека, когда он думает о чем-то неприятном для себя или, наоборот, о приятном. В первом случае у большинства людей наблюдаются следующие внешние признаки: челюсти сжимаются, тоньше становятся губы, опускаются уголки рта, сужаются зрачки, лицо становится бледнее, могут начать вибрировать ноздри, дыхание делается более частым и поверхностным, напрягаются мышцы рук.

Размышление о чем-то приятном характеризуется, как правило, появлением иных признаков: лицо розовеет, глаза распахиваются, уголки рта приподнимаются, разжимаются губы, дыхание становится реже и глубже, расслабляются напряженные мышцы рук.

Все эти признаки возникают произвольно и по-разному выражаются у каждого человека. Поэтому наблюдателю важно заметить один-два наиболее характерных признака, сопровождающих приятные или неприятные мысли своего собеседника, и в дальнейшем опираться на них.

### «ЧТЕНИЕ МЫСЛЕЙ» ПО В. МЕССИНГУ

Его психологические опыты в переполненных залах наделали в свое время много шума. На афишах анонсировалось чтение мыслей. Любому желающему в зале предлагалось спрятать любую вещь и подойти к артисту, а В. Мессинг брался ее найти.

Работа его была построена, в частности, на использовании калибровки, доведенной им до совершенства. Держа за руку вышедшего зрителя, он направлялся в зал. Реакция «Нет, не туда!» обычно выражалась сокращением мышц руки, которое чувствительный В. Мессинг легко улавливал. Когда же артист был в очень хорошей форме, он получал сигналы «да» или «нет» просто наблюдая за человеком, передающим информацию (за частотой его дыхания, цветом лица и т.д.), и за зрителями. Возможно, у В. Мессинга были еще какие-нибудь профессиональные секреты, но все они основывались на использовании указанных закономерностей. Помимо слов существует множество каналов передачи информации, которые становятся заметными при пристальном наблюдении за человеком (некоторые из них мы уже называли), но не имеют отношения к «чтению мыслей».

### КЛАССИФИКАЦИЯ ПО К. ЮНГУ

Воздействие на человека более эффективно, когда инициатор учитывает его тип познавательной деятельности.

Швейцарский психолог К. Юнг выделил 4 типа познавательной деятельности: эмоциональный, аналитический, ощущающий и интуитивный.

**Эмоциональный тип** ориентируется прежде всего на прошлое. В новой обстановке чувствует себя не совсем уверенно и старается избежать решений, которые могут порвать его связи с прошлым. В молодости такие люди бывают склонны к риску, в среднем возрасте становятся консервативными.

Они оценивают события главным образом по результатам — для них только те события значительны, которые оставляют яркий след в памяти. Эмоциональные типы с трудом меняют свое мнение о человеке. Они, как правило, все события рассматривают с чисто личных отношений: кто к кому как относится.

**Аналитический (мыслительный) тип** обычно отличается как бы безразличием к происходящему. Однако это только видимость. События интересуют этих людей лишь как строго логический процесс. Они сами живут по созданному ими графику и следят, чтобы все их поступки входили в какую-то систему. Быстрота действия несвойственна им. Прежде чем действовать, они предпочитают подумать. Вследствие этого мыслительный тип часто бездействует в кризисных ситуациях. Однако, когда кризис углубляется, способность мыслителя справляться с этим кризисом возрастает.

Никакой другой тип так не может планировать предстоящую деятельность, как мыслительный. Такие люди жестко придерживаются составленного ими плана и отстаивают его всеми средствами. Речь является средством их борьбы. При недостатке интеллекта такие люди превращаются в догматиков. Окружающие нередко характеризуют людей этого типа каким-нибудь эпитетом из следующего списка: педант, придирчивый, самоуверенный, трудный, надменный.

**Ощущающий тип.** Люди этого типа воспринимают настоящее во всей его полноте и не примешивают к нему свой прошлый опыт. Они не вникают в то, как событие возникло, для них важно то, что событие существует. Для таких людей конкретность предмета — самое важное. Логические рассуждения не их конек.

Ощущающий тип хорошо справляется с кризисными ситуациями и неожиданностями. Эти люди привыкли действовать. Как правило, они направляют всю активность на общественные цели, однако нередко сами вызывают неурядицы на производстве. Часто они характеризуются чертами лидера и преуспевают в стремлении занять руководящее место.

**Интуитивный тип.** Представители этого типа могут производить на окружающих впечатление людей легкомысленных, непрактичных.

Такие люди быстро перескакивают с одной деятельности на другую, у них постоянно возникают разные идеи, и они сразу же пытаются их реализовать. Они, как правило, не пунктуальны, не организованы, обращаются со временем свободно.

Люди этого склада хорошо вдохновляют других видением будущего, это хорошие агитаторы. Если эти люди умны и уравновешены, они хорошо предвидят будущее. Если их интеллект не на высоте, они могут сильно навредить окружающим. Свои убеждения такие люди отстаивают с яростью. Жизнь часто утомляет их, все, что ускоряет и изменяет жизнь, приветствуется ими.

## «ЧТЕНИЕ» ЛИЦА И ГОЛОСА

### СОЗНАНИЕ И ПОДСОЗНАНИЕ

Мы способны осознать лишь незначительную часть информации, поступающей к нам из окружающего мира. Неосознано же мы воспринимаем значительно больше. Наше сознание весьма ограничено и оказывается способным в каждый момент воспринимать и помнить (в среднем) лишь 7 независимых единиц информации.

Напротив, наше подсознание — это регуляция всех жизнеобеспечивающих процессов организма, результаты научения, жиз-

ненного опыта плюс многое замечавшееся (и замечаемое в данный момент), но неосознаваемое.

В качестве примера созидательной работы подсознания можно сослаться на интуицию — знание, возникающее без осознания путей его получения и скрытое в глубинах бессознательного. (О том, как развить интуицию, см. в нашей книге «Искусство жить: творческий подход».)

Занятный пример наличия «подсознательного» демонстрируют дети. В их представлении значимость чего-либо должна подкрепляться его размерами.

Посмотрите на рисунок ребенка, изображающий его семью. Без слов понятно, кто в семье самый умный. И хотя юное существо об этом не говорит, но неспроста же оно нарисовало папу с самой большой головой! Тот, кто главный в семье, рисуется в центре, кто «изгой» — тот изображен на отшибе и т.д.

### **СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОММУНИКАЦИИ**

Слова составляют лишь незначительную часть коммуникации. В статье М. Арджайло и др. в «Британском журнале социальной и клинической психологии» (т. 9, 1970, с. 222–231) показано, что 55 % воздействия определяется пантомимикой — языком телодвижений (позы, жесты, мимика, контакт глазами), 38 % — тоном голоса и только 7 % — содержанием речи.

Пантомимика и тон голоса представляют собой контекст слов, и этот контекст является определяющим. (Например, похвала или комплимент, произнесенные с ухмылкой, воспринимаются как насмешка, издевка.)

О том, насколько достоверна и важна мимическая информация, свидетельствуют исследования младенцев.

### **МЛАДЕНЦЫ-ФИЗИОНОМИСТЫ**

Несмотря на многовековой интерес к человеческой мимике, только в 1970-х годах произошло открытие, которое стало поистине революционным. Двое американских ученых Т. Field и D. Stern независимо друг от друга изучали поведение младенцев. Работа проводилась на 6 континентах. Результаты исследований оказались следующими.

1. Младенцы при виде живого человеческого лица реагируют совершенно иначе, чем при рассмотривании неживых предметов. Они начинают двигать ручками и ножками, раскрывать и закрывать ладони, их движения становятся менее резкими и более плавными, округлыми.
2. Новорожденные младенцы предпочитают человеческие лица другим объектам. При этом младенцев больше интересует фронтальное изображение лица (фас), нежели профиль.

3. Уже 9-минутные младенцы лучше отслеживают перемещение в зрительном поле рисунков с нормальным (а не с искаженным) изображением человеческого лица или его элементов — глаз, носа, рта.
4. С момента рождения лицо матери — самое привлекательное для младенца.
5. Новорожденные различают выражение печали, счастья и удивления на лицах окружающих. А младенцы постарше (примерно с 2 недель от рождения) различают слайды не только с перечисленными выше выражениями — к ним добавляются выражения гнева, радости и даже нейтральные выражения человеческого лица. И это на слайдах!
6. Положительные выражения лица младенцы узнают лучше, чем нейтральные и тем более отрицательные.
7. Младенцы уже с первых дней жизни имитируют проявления мимики окружающих их людей. Если находящийся к нему лицом к лицу человек открывает рот, то младенец тоже открывает рот. Если человек высунет язык — младенец сделает то же.

### **МИМИКА РОДОМ ИЗ ДЕТСТВА**

Эти исследования показали, что начиная с самого рождения младенец различает сложные мимические сигналы окружающих его людей, прежде всего своей матери, и предпочитает их другим сигналам окружающей среды. То есть каждый из нас появляется на свет с врожденной способностью к невербальному общению. В основе этого лежат явно генетические корни. К 3-месячному возрасту младенец отвечает матери исполнением своеобразного мимического танца, который с каждым днем жизни пополняется движениями, жестами, звуками, а затем и речью. Мать и младенец совместно создают диалог, без которого ребенок не стал бы человеком. С помощью матери младенец вырабатывает у себя определенную схему поведения на различные случаи жизни. В процессе этого взаимодействия младенцу (а затем ребенку) становятся доступны не только речь и жесты, но и тончайшие мимические проявления. Каждый день жизни ребенка пополняет его мимический арсенал, и вследствие этого каждый взрослый человек имеет свой собственный, отработанный годами мимический репертуар.

Индивидуальное восприятие эмоций человеком во многом зависит от мимических проявлений эмоций, которые окружали ребенка в детстве. Вот дедушка нахмурил брови — на кого он сердится? Вот бабушка с наморщенным лбом отложила вязанье — у нее что-то не получается? У папы во время ссоры с мамой страшное лицо — папа плохой или мама виновата?

## Оглавление

От автора: коротко о главном ..... 3

ГЛАВА 1. УНИВЕРСАЛЬНАЯ СХЕМА СКРЫТОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	5
1.1. Модель скрытого управления.....	5
Что такое скрытое управление .....	5
Виды скрытого управления .....	5
Модель скрытого управления .....	7
Примеры скрытого управления.....	7
1.2. Сбор управляющей информации об адресате воздействия .....	8
Обнаружение индивидуальных особенностей адресата .....	8
«Чтение» лица и голоса .....	10
Пантомимика.....	19
1.3. Мишени воздействия .....	28
Что такое мишень воздействия .....	28
Выбор мишеней .....	30
Почему Н.С. Хрущева любили американцы .....	31
«Прописка».....	31
Выбор без выбора.....	35
1.4. Приманки .....	38
1.5. Аттракция .....	46
Искусство комплимента .....	47
Слушать, чтобы услышать.....	51
Иные средства достижения аттракции .....	56
Что препятствует аттракции .....	67
Защита от конфликтогенов.....	75
Звуки и чувства .....	78
1.6. Побуждение адресата к действию .....	80
Внушение .....	81
Манипулирование информацией .....	101
Побуждение к действию при разрешении конфликтов .....	106

1.7. Где применимо скрытое управление . . . . .	109
Скрытое управление подчиненными . . . . .	109
1.8. Как зародилась теория скрытого управления. . . . .	126
1.9. Скрытое управление в природе . . . . .	129
<b>ГЛАВА 2. ТРАНСАКТНЫЙ АНАЛИЗ И СКРЫТОЕ</b>	
<b>УПРАВЛЕНИЕ. . . . .</b>	<b>141</b>
2.1. Анализ взаимодействий . . . . .	141
Основные идеи . . . . .	141
Базовые трансакции. . . . .	145
Трансакции без взаимодополнения . . . . .	148
2.2. Трансактный анализ скрытого управления. . . . .	154
2.3. Скрытое управление ходом беседы. . . . .	161
<b>ГЛАВА 3. НЛП КАК РЕАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ</b>	
<b>СКРЫТОГО УПРАВЛЕНИЯ. . . . .</b>	<b>164</b>
3.1. Постулаты и источники нейролингвистического программирования . . . . .	164
3.2. Получение информации об адресате . . . . .	175
Глазные сигналы доступа (ГСД). . . . .	185
Иные сигналы доступа. . . . .	188
3.3. Мишени воздействия в НЛП. Рефрейминг. . . . .	192
Рефрейминг — новый взгляд на ситуацию . . . . .	193
Основные приемы рефрейминга. . . . .	194
Саморефрейминг внешних и внутренних проблем. . . . .	203
3.4. Приманки в НЛП. Якорение . . . . .	206
Сущность якорения . . . . .	206
Создание «якорей» . . . . .	210
Примеры использования «якорей» в качестве приманок при скрытом управлении . . . . .	215
3.5. Аттракция в НЛП. Раппорт. Наведение транса . . . . .	223
Раппорт как средство достижения аттракции . . . . .	223
Введение в транс. . . . .	231
Эриксоновский гипноз . . . . .	241
Употребление трюизмов . . . . .	241
Что способствует введению в транс . . . . .	251
Предтечи НЛП . . . . .	255
3.6. Средства побуждения к действию . . . . .	263

Формирование целей в НЛП. . . . .	264
Ведение как средство побуждения . . . . .	267
Побуждение посредством рефрейминга целей . . . . .	268
Снятие ограничений . . . . .	269
Выбор момента для побуждения. . . . .	271
Словесные уловки. . . . .	271
Методы М. Эриксона (эриксоновский гипноз). . . . .	274
«Эффект 25 кадра» . . . . .	276
«Тройная спираль» М. Эриксона . . . . .	282
Побуждение как результат предыдущих этапов . . . . .	284

#### ГЛАВА 4. СКРЫТОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ПРОЦЕССЕ

УБЕЖДЕНИЯ . . . . .	286
4.1. 14 правил убеждения . . . . .	286
Блок «Сбор информации об адресате». . . . .	286
Блок «Обнаружение мишеней и приманок». . . . .	288
Блок «Достижение аттракции» . . . . .	289
Правила, устраняющие обстоятельства, могущие разрушить аттракцию. . . . .	292
Побуждение к действию . . . . .	294
Дополнительные советы по использованию правил убеждения . . . . .	296
Самый эффективный способ в освоении приемов убеждения . . . . .	301
4.2. Трансактный анализ правил убеждения . . . . .	309
4.3. Способы доказательства и опровержения . . . . .	311
10 способов доказательств . . . . .	311
Блок «Мишени и приманки» . . . . .	311
Блок «Аттракция» . . . . .	312
Блок «Побуждение к действию» . . . . .	313
Десять способов опровержения . . . . .	313
Блок «Мишени воздействия» . . . . .	313
Блок «Аттракция» . . . . .	314
Блок «Приманки» . . . . .	315

#### ГЛАВА 5. ТЕХНИКА ЗАЩИТЫ

ОТ МАНИПУЛИРОВАНИЯ. . . . .	318
5.1. Универсальный алгоритм защиты. . . . .	318
Знание — сила! . . . . .	318

5.2. Не давайте информации о себе . . . . .	319
5.3. Осознайте, что вами управляют. . . . .	323
Признаки манипуляции . . . . .	323
Жертвы родом из детства. . . . .	325
5.4. Пассивная защита . . . . .	331
Примеры пассивной защиты . . . . .	332
Как сохранить самообладание . . . . .	334
5.5. Активная защита. . . . .	338
5.6. Контрманипуляция . . . . .	341
Примеры контрманипуляций . . . . .	341
5.7. Какую защиту избрать? . . . . .	346
5.8. Как выявить обман . . . . .	348
«Чтение» собеседника по его жестам . . . . .	349
«Чтение» лица и голоса . . . . .	352
Любим ли мы врать? . . . . .	354
О тех, кто не способен противостоять обману. . . . .	358
Список литературы . . . . .	362