



# Почему я написал эту книгу

Самый простой пример убедительнее  
самой красноречивой проповеди.

*Сенека*

Я не то, что со мной случилось,  
я — то, чем решил стать.

*Карл Густав Юнг*

Проводя тренинги по деловому и межличностному общению, я неоднократно слышал от участников: «Можете ли привести примеры ситуаций, когда лично вам помогли приемы, о которых вы говорите?»

Я стал включать в занятия рассказы о таких ситуациях. Со временем их становилось все больше, поэтому закрепление пройденного материала я стал проводить, разбирая исключительно ситуации, произошедшие со мной. Продолжая эту практику, в книге расскажу о личном опыте разрешения непростых ситуаций с помощью подходящих психологических приемов. Поэтому изложение веду от первого лица, не прячась за словом «автор».

Эти примеры из собственной жизни и практики показывают, насколько важно для достижения успеха владеть разнообразными психологическими техниками и приемами воздействия (их описание даю в приложениях, а при разборе ситуаций выделяю использованные приемы подчеркиванием). Практика их применения подробно описана в книгах [9–19] из списка литературы.

Эффективность этих приемов объясняется тем, что они сформировались в результате длительных исследований (представлены в монографиях [3–8]; краткое содержание этих монографий — в статьях [1, 2]). Для их демонстрации я выбирал ситуации наиболее типичные, интересные и поучительные, чтобы читатель получил не только *пользу*, но и *удовольствие* от чтения. Разнообразие ситуаций показывает, что для успешного разрешения *любой* из них можно подобрать подходящий прием. Но надо знать их и уметь применять.

Я заинтересован в откликах читателей на книгу, в предложениях и замечаниях. Их можно направлять по адресу sheinov1@mail.ru. На письма читателей я всегда отвечаю.

Желаю успеха в освоении знаний и применении их на практике!

*С наилучшими пожеланиями,  
профессор В. П. Шейнов,  
[www.sheinov.com](http://www.sheinov.com)*

# Глава 1. Учимся убеждать

Не победить, а убедить — вот что достойно славы.

*Виктор Гюго*

Старайся убеждать, а не принуждать.  
Те, кого ты убедил, станут твоими друзьями.  
Те, кого ты принудил, станут твоими врагами.

*Анаксарх, древнегреческий философ*

## **Ситуация: отчисление перед защитой диплома**

Ко мне обратился деловой человек, который ранее был участником моих тренингов:

*— Мой племянник оканчивает университет в Минске и попал в неприятную историю. Повздорил вместе с другом из-за девочек с соседями по общежитию — студентами юридического факультета. Те из бывших милиционеров, умеют сфабриковать компромат. И так подстроили, будто эти друзья виноваты. Чтобы сохранить репутацию, в университете решили их отчислить. Как бы спасти племянника? Что бы вы посоветовали предпринять?*

Уточнив ряд деталей (в частности, то, что человек работает в крупной фирме и у него с племянником разные фамилии), я рискнул подсказать, как действовать. И вот что из этого получилось.

Он позвонил в приемную и как представитель солидной фирмы попросил приема у ректора. Видимо,

надеясь на возможное спонсорство, ректор пригласил его подъехать. В конце разговора посетитель сказал:

— *Мой младший племянник оканчивает школу в Гомеле, идет на золотую медаль, мечтает учиться в вашем университете. Но родители побаиваются отпускать его в столицу. Он мальчик тихий, как сейчас говорят — «ботаник». Какой у вас контингент студентов?*

— *У нас прекрасный состав студентов, 70 % принятых — медалисты. Мы отбираем лучших!*

— *Когда я учился, у нас были кураторы групп из числа преподавателей, которые присматривали за нами, чуть что — сообщали родителям. А как сейчас?*

— *Это называется сейчас воспитательной работой. И по ней, — показывает грамоту, — мы признаны лучшими в Беларуси!*

— *Так как же получилось с моим старшим племянником, — называет фамилию «приговоренного к отчислению» студента, — который сейчас оканчивает пятый курс?*

Немая сцена. После сказанного говорить что-то плохое об этом студенте нелогично: отобрали в числе лучших, пять лет «лучше всех воспитывали» — и на отчисление?

После некоторого замешательства ректор вызывает секретаря:

— *Там подготовлен приказ на отчисление двух студентов пятого курса. Переделайте этот приказ — переведем их на заочное, поэтому из общежития выселить.*

Впоследствии студенты, оболгавшие этих ребят, похвастались девушкам, как ловко избавились от конкурентов. Тайное стало явным: отчисления ребята не заслуживали. Но если бы оно свершилось, их бы

забрали в армию, а отчисление по компрометирующим обстоятельствам могло серьезно подпортить им дальнейшую жизнь.

Давайте разберем, какие правила убеждения помогли посетителю убедить ректора не совершать намеченного.

Прежде всего, правило Сократа — ректор дважды ответил положительно на вопросы посетителя.

Посетитель стал приятным собеседником ректора, поскольку стимулировал рассказывать о его успехах. Начал разговор с того, что их объединяет.

Работало на него и правило имиджа и статуса, поскольку он представлял крупную фирму.

Как видим, и добро должно быть с кулаками. А еще лучше со знаниями, в частности, правил убеждения.

## **Ситуация: оценка за четверть**

Однажды довелось стать свидетелем разговора сына соседки с учительницей математики.

— *Татьяна Васильевна, поставьте мне четыре за четверть! У меня за ответы четверки и пятерки. Ведь на четверку я знаю.*

— *Не могу, в журнале две последние — двойки.*

— *Это же не за ответы, а за поведение...*

— *Что написано пером — не вырубишь топором.*

*Знаешь такую поговорку?*

— *Да при чем тут поговорки и поведение? Учитель должен оценивать только знания!*

— *Ты меня еще и учить вздумал?!*

Мальчик был прав, но убедить не смог, поскольку нарушил несколько правил убеждения (см. приложение 1). Начал с того, что разделяет его с учительницей (разное отношение к тому, за что поставлены оценки). Как нарушитель дисциплины он — *неприятный*

*собеседник*. Оспаривая право учителя решать, за что ставить оценку, ученик *принижает ее статус*. Напоминание, что двойки «только по поведению», *загоняет ее в угол*. Ученик не проявил *эмпатии* к учителю, иначе он понял бы, что лучше не уточнять «происхождение» этих двоек. Вступив в спор и обвиняя учительницу, действительно *загнал ее в угол*, в результате так и не получив того, чего хотел.

Я рассказал соседке об увиденном. Она расстроилась, боялась, что сыну не поздоровится, когда муж узнает о тройке за четверть по предмету, который считает очень важным. Я отговорил ее идти к учительнице для «выяснения отношений». Как практикующий конфликтолог, знал, что в большинстве случаев конфликты с учителями приводят к переходу ученика в другую школу.

Вместо этого предложил ее сыну самому решить вопрос с учительницей. Но подсказал, как надо действовать:

- 1) извиниться за то, что мешал вести уроки;
- 2) извиниться за то, что хотел избежать заслуженного наказания и требовал хорошую оценку;
- 3) признать, что виноват, больше такого не повторится, готов понести наказание за свои действия.

И, ничего не прося, сделать движение к выходу.

Когда он это выполнил, учительница расплылась в довольной улыбке:

— *Ты умный мальчик, молодец, что все понял и сделал правильный вывод на будущее. Иди. Я рада, что ты осознал.*

*И вывела четверку за четверть.*

Что же изменилось во второй попытке? Тогда против просителя работало правило имиджа: у него был

отрицательный имидж нарушителя дисциплины (при том не осознавшего своей вины), поэтому он стал еще и неприятным собеседником. В ходе второго разговора ученик создал положительный имидж человека, признавшего свою неправоту. А повинную голову и меч не сечет. Это сильный аргумент. Но самым сильным аргументом была его готовность понести наказание. (Иначе у взрослого возникает опасение, что дети обещают исправиться не потому, что осознали и решили больше так не поступать, а потому, что хотят избежать наказания. Об этом, кстати, одна из следующих историй.)

Учительница расценила его признание как свою победу, ведь она рисковала, ставя эти двойки (поскольку не имела права так поступать), но «убедила» ученика, что так себя вести на ее уроках не следует.

## **Ситуация: почему учителя неубедительны**

Когда я на тренинге предложил учителям самим выбрать ситуацию для анализа, была озвучена следующая история.

*Мальчишки из третьего класса решили покурить и выбрали наиболее укромное место за школой. Сидят, курят... За этим занятием и застала их учительница (которой наябедничали девчонки из этого класса). Она, решив, что ругать бесполезно, обстоятельно рассказала детям о вреде курения. Мальчишки кивали и дали слово, что больше такого не повторится. Однако на следующий день их вновь застукали за тем же занятием. Об этом доложили директору, который дал учителям указание провести урок о вреде курения, что и было сделано во всех классах начальной школы. Но вот*



*беда: мальчикам из первого класса, у которых и мыслей не было о курении, после прослушанной лекции захотелось попробовать покурить. Чтобы осуществить свою затею, они попросили старшеклассников купить им сигареты и спички. И вот первоклассники уже курят. Но и их застали врасплох.*

*Почему учителя оказались неубедительными?*

Против учителей сработало несколько правил убеждения. Их аргументы были неубедительными для малышей, поскольку негативные последствия курения проявятся в отдаленном времени, а ребенку понятны только близкие последствия. Вред здоровью описывается «взрослыми» понятиями (болезни, продолжительность жизни), еще не воспринимаемыми детским сознанием, для них это слабые аргументы.

С другой стороны, потребность в самореализации удовлетворяется ребенком копированием поведения старших товарищей. К тому же их мнение значит для детей больше, чем мнение учителей. Поэтому и пример старших товарищей оказался более убедительным, нежели лекторское слово, возбудившее в том числе интерес к предмету, который их до того не занимал.

## **Ситуация: отпроситься с работы**

На практических занятиях по теме «Приемы убеждения» я попросил участников предлагать ситуации, когда надо кого-то убедить, но есть сомнения в успехе. Одна из присутствующих поделилась своей проблемой: завтра надо обязательно уйти с работы на два часа раньше, но есть опасность, что руководитель не отпустит. Как построить беседу, чтобы отпустил наверняка?

Я предложил выступить в роли начальника и по-репетировать.

— Виктор Павлович, отпустите меня на два часа раньше.

— А что такое?

— Понимаете, приезжает сестра с двумя детьми и с тяжелыми сумками. Мы обещали ее встретить.

— Говорите, сумки тяжелые?

— Да, очень. Знаете, с детьми столько всего наберется.

— Так, может, лучше вашему мужу ее встретить, раз такие тяжести?

— Мы тоже так думали. Но муж только что позвонил и сообщил, что начальник не отпустил его, сказал: работы много...

— Значит, у них много работы, а у нас мало? Сейчас дам поручение, раз вы мало загружены. Не могу вас отпустить.

— Но как же, моя сестра...

— Не надо ставить меня перед фактом. Нужно было прежде, чем обещать сестре, зайти ко мне и узнать, смогу ли я отпустить вас. Это ваша проблема, и решайте ее не за счет работы. Идите работайте!

Правдоподобен ли такой диалог? Вполне, признала участница, с ней согласились и другие.

Причина неудачи в том, что просительница нарушила правило Гомера. Прежде всего, в ее доводах был слабый аргумент (мужа не отпустили, потому что у него много работы) и ни одного сильного. Ведь самый сильный для нее аргумент (необходимо встретить сестру) для руководителя не более чем средней силы.

Сильные аргументы для руководителя — работа не пострадает, дисциплина не нарушена. Мы вооружили ими нашу участницу.

Вот как она пересказала беседу с руководителем на следующем занятии.

— *Иван Петрович, я сегодня пришла на час раньше и работала без обеда, так что всю сегодняшнюю работу я практически закончила.*

— *Похвально. Но чем вызвана такая спешка?*

— *Дело в том, что приезжает сестра с детьми, мне нужно обязательно ее встретить. Поэтому прошу вашего разрешения уйти на два часа раньше.*

— *Так, говорите, работа уже сделана?*

— *Да. А на случай, если появится какое-то срочное дело, коллеги обещают выполнить, а если не смогут, позвонят мне — и я завтра к вашему приходу все сделаю.*

— *Ну что ж, поезжайте встречайте. А сколько детей у сестры?*

— *Двое.*

— *Наверное, и вещей полно...*

— *Да уж, наверняка наберется...*

— *Вот что, попробую-ка вам помочь. (Звонит по внутреннему телефону: «Алло, диспетчер? Вы нам не выделите на полтора часа “Рафик”? Даете? Спасибо».) Будет машина, у главного входа.*

— *Ой, большое вам спасибо!*

— *Все бы так отпрашивались...*

Последняя реплика начальника объясняет причину его заботливости.

Если проанализировать разговор, обнаруживается грамотное использование правила Гомера. Сначала два сильных аргумента для руководителя: работа выполнена, необходимое время (два часа) отработано. Затем аргумент средней (с точки зрения руководителя) силы: необходимо встретить сестру. И в конце самый сильный аргумент (договоренность с коллегами о выполнении ими возможного срочного задания).