

Высшее профессиональное образование

О. В. Солонкина  
Д. М. Рамендик

# ПСИХОДИАГНОСТИКА В СОЦИАЛЬНО- КУЛЬТУРНОМ СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

2-е издание

Учебное пособие



Туризм

УДК 199.9(075.8)

ББК 88.4я73

С606

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессор МГУ им. М.В.Ломоносова

*Н. С. Иряжников;*

доктор психологических наук, заведующий кафедрой социальной психологии  
и социальной педагогики, профессор *Т. А. Шилова*

**Солонкина О. В.**

С606 Психодиагностика в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / О. В. Солонкина, Д. М. Рамендик. — 2-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2007. — 224 с.

ISBN 978-5-7695-4071-4

В пособии рассмотрены основные понятия, а также наиболее важные для психодиагностики темы: экспресс-диагностика собственных эмоциональных состояний, составление психологического портрета по атрибутам внешности партнера, анализ предпочтений в одежде, исследование невербального поведения клиентов, принадлежащих к различным национальным культурам, выявление профессионально важных качеств личности менеджера, комплексные проективные рисуночные тесты для определения качеств личности. Даны психологические основы потребительской и производственной мотивации.

Для студентов, обучающихся по специальности «Социально-культурный сервис и туризм». Может быть полезно аспирантам и преподавателям, руководителям туристских организаций.

УДК 199.9(075.8)

ББК 88.4я73

© Солонкина О. В., Рамендик Д. М., 2004

© Образовательно-издательский центр «Академия», 2004

ISBN 978-5-7695-4071-4 © Оформление. Издательский центр «Академия», 2004

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В современном мире определенные знания о психологии необходимы всем людям, а не только психологам. Особенно нужны они тем, чья профессия предполагает постоянное общение и взаимодействие с людьми. Каждому человеку, который хочет принять осмысленные и целесообразные решения, важно понимать, что происходит с внутренним миром его самого и окружающих.

Для менеджера умение понимать себя и других людей не просто полезный навык, а профессиональная необходимость. Хорошо известно, что для выполнения работы по управлению требуются разнообразные профессиональные знания, наличие которых необходимо, но недостаточно для достижения успеха. Специалист по управлению должен обеспечить выполнение работы с помощью других людей. Сущность управления состоит в том, что менеджер организует работу людей и влияет на них так, как того требуют интересы фирмы. При этом люди составляют главный ресурс любой организации.

Управление людьми — особый род деятельности, в которой собственные психологические качества менеджера, такие, как внимание, память, общительность, особенности мотивации и другие, являются не просто личностными данными, а специфическими профессиональными «инструментами», с помощью которых он достигает своих целей. Поэтому для менеджера старинный призыв «Познай самого себя» не благое пожелание, а часть профессиональной подготовки.

Менеджер, работающий в сфере социально-культурного сервиса и туризма, обязательно должен быть немного психологом, потому что успешность его деятельности зависит именно от того, насколько он сумеет учесть и заранее предусмотреть потребности и желания клиентов, причем не только высказанные, но и невысказанные или даже еще не осознанные. Выполняя свою работу, менеджер имеет дело как с сотрудниками своей фирмы, так и со многими специалистами-смежниками — работниками других агентств, гостиниц, транспортных фирм и т. п. Все это не просто разные люди, но часто люди разных стран и культур, с разными традициями делового поведения и общения. Значит, менеджеру нужно знать их психологические особенности, чтобы успешно вести с ними дела.

Этим проблемам и посвящено данное учебное пособие.

Глава 1 пособия посвящена основным принципам и методам психодиагностики.

В главе 2 описана визуальная психодиагностика — метод, позволяющий составить представление об особенностях поведения, личности и потребностей другого человека (партнера, клиента и т. п.) на основе наблюдения за его внешним видом и элементами поведения. Здесь же рассказывается о том, как складывается первое впечатление о человеке и какие факторы на это влияют.

Глава 3 знакомит с методами определения эмоциональных психических состояний по мимике, жестам, пантомимике, особенностям речи и т. п.

В главе 4 приводятся сведения, необходимые для успешного взаимопонимания и сотрудничества с партнерами из разных стран, — описываются характерные жесты, позы, стили поведения, свойственные людям разных стран и культур.

В главах 5 и 6 представлены материалы, особенно полезные для самодиагностики менеджера и подготовки к возможному тестированию при профессиональном отборе. Последний подраздел главы 6 написан А. И. Крупновым, представившим разработанную им методику определения общительности и организованности — личностных качеств, очень важных для менеджера.

## ПСИХОДИАГНОСТИКА КАК РАЗДЕЛ ПСИХОЛОГИИ

### 1.1. Основные понятия психодиагностики

Для тех, кто хочет научиться понимать самого себя и других людей, особую практическую ценность представляет **психодиагностика** — область психологической науки и практики, посвященная разработке и использованию разнообразных методов распознавания индивидуальных психологических особенностей человека (прежде всего черт личности и эмоциональных состояний).

Необходимо отметить, что психодиагностика, в отличие от медицинской диагностики, изучает прежде всего проявления свойств психики здоровых людей. Имеется, правда, особый раздел — клиническая психодиагностика, однако он не будет рассматриваться в данной книге.

Теоретической основой психодиагностики является психология индивидуальных различий, или дифференциальная психология. В этом разделе психологии выделяются наиболее существенные характеристики, определяющие психологический облик человека, а также исследуется диапазон, в котором они могут варьироваться.

Одним из вариантов научного подхода к любому сложному явлению (в данном случае — к человеческой личности) является анализ. Личность рассматривается не только как цельная и неделимая сущность (такой подход обычно присущ искусству), но и с точки зрения тех или иных свойств. В дифференциальной психологии значительное место занимает описание возможных количественных вариаций разных психологических свойств у отдельных индивидов. Эти данные используются в психодиагностике для измерения некоторых индивидуальных особенностей человека, что позволяет сравнивать степень выраженности определенных свойств у разных людей и находить корреляции между ними.

Один из самых распространенных способов выявления какого-либо свойства данной личности — наблюдение за человеком в определенной тестовой ситуации. Считается, что человек, идеально обладающий этим свойством, — *эталонная личность* — в такой ситуации среагирует неким определенным образом, а абсо-

лютно не обладающий им — другим и тоже определенным образом. То, насколько близка реакция данного человека к тому или иному из этих «эталонных» вариантов, показывает — присутствует ли у него это свойство личности. (Сама «эталонная личность» — явление умозрительное, в природе ее обычно не существует, так же как, например, идеальных жидкости или газа.) Такой способ исследования и называется *психологическим тестом*. Слово «тест» означает «проба», «испытание». Процедура проведения теста называется *тестированием*. Результаты теста выражаются, как правило, количественно и требуют дальнейшей интерпретации. (Подробнее о тестах будет сказано далее в этой главе, а некоторые тесты приведены в гл. 5.)

Создание и проверка психодиагностических методик — весьма сложное и долгое дело. Каждый метод, результатам которого можно всерьез доверять, должен отвечать требованиям валидности, стандартности и надежности. *Валидность* — это информативность теста, его адекватность поставленной задаче и пригодность для измерения того, что он по замыслу должен измерять. *Стандартность* теста предполагает, что имеются точные, строго выверенные процедуры его проведения, а также правила интерпретации результатов, учитывающие нормы поведения, присущие в данной культуре людям данного возраста и пола. *Надежность* теста — это постоянство, устойчивость его результатов при повторном тестировании, свобода от случайных погрешностей.

*Внетестовая психодиагностика* связана только с качественным выявлением того или иного свойства на основе наблюдения за внешностью человека и его поведением в разнообразных, нестандартизированных ситуациях.

Психодиагностика представляет собой обширную область психологии, включающую в себя как широкий спектр теоретических и экспериментальных исследований, так и множество практических приложений.

Разработка психологических методов анализа личности — одна из основных задач психодиагностики как науки, посильная лишь психологам-профессионалам, специализирующимся в данной области психологии. Данная книга посвящена практическим применениям психодиагностики в менеджменте, вне рамок профессиональной психологической работы. Однако в своем изложении мы опирались на основные теоретические положения психологии и не рассматривали многочисленные спекулятивные направления околонучных спекуляций: астрологию, хиромантию, нумерологию и т. п.

Следует также заметить, что с помощью психодиагностических методов определяется некое свойство (или несколько свойств) личности и не может быть дана ее исчерпывающая характеристика. Эта привилегия по-прежнему остается лишь за искусством...

## 1.2. Из истории психодиагностики

Первым известным в истории человеком, который применил на практике психологический тест, был Александр Македонский. Необходимым для своих военачальников свойством он считал способность быстро и правильно принимать решение в экстремальной ситуации в состоянии стресса. Македонский отметил, что обладающие этим свойством люди в гневе краснеют, а не обладающие, наоборот, бледнеют. И поэтому во время беседы с кандидатом в военачальники он мог неожиданно поставить его в трудную ситуацию или оскорбить. Шанс быть утвержденным в высокой должности имел только тот, кто краснел. Другой случай «тестирования», но не индивидуального, а коллективного, описан в Ветхом Завете. Военачальник Гедеон наблюдал, как вели себя воины, которые добрались до реки после долгого утомительного марша по пустыне. Те, кто пили воду как животные (т. е. опустившись на четвереньки), не имели шансов быть зачисленными в «элитные» войска. Отметим, что эти «тесты» были бы совершенно уместны и с современной точки зрения.

Родоначальником современных методов изучения индивидуальных различий (тестов) был Френсис Гальтон (1822—1911). В 1884 г. он организовал лабораторию на Международной медицинской выставке в Лондоне, а затем, после закрытия выставки, перенес ее в Кенсингтонский музей в составе Лондонского университета. В этой лаборатории было исследовано 9000 человек: измерялись характеристики органов чувств, время реакции, некоторые свойства внимания и памяти, особенности ассоциаций. Ф. Гальтон пытался также создать тесты для измерения интеллекта и выявления более сложных характеристик личности. В той же лаборатории были разработаны математические методы обработки данных, которые применяются в психодиагностике до сих пор. Теоретические воззрения Ф. Гальтона не представляют сейчас большого интереса, но он привлек внимание к вопросам экспериментального изучения индивидуальных различий и разработке для этого необходимых методик. У него появилось много учеников и последователей.

В начале XX в. стали интенсивно разрабатываться тесты интеллекта и способностей, успешно применявшиеся прежде всего в образовании и в армии при наборе новобранцев и распределении их по родам войск.

Термин «психодиагностика» был введен швейцарским психоаналитиком Германом Роршахом в 1921 г. и в течение некоторого времени являлся синонимом клинической психологии. Г. Роршах создал тест, который состоял из 10 таблиц с симметричными черно-белыми и цветными чернильными пятнами. Глядя на эти пятна, человек должен был сказать, на что это похоже. Предвари-

тельно такие пятна предъявлялись большому числу психически больных людей. На основании их ответов была выработана система показателей, с помощью которых можно было составить психологическую характеристику любого человека, анализируя его ответы. Эта методика положила начало обширному классу методов, которые впоследствии были названы проективными (ниже они рассматриваются более подробно).

В 40—50-х гг. XX в. активно разрабатывалась теория личности как совокупности черт и соответственно появились методы диагностики черт личности и их комплексов — психологических типов и характеров. На основе многочисленных исследований, прежде всего в психиатрической клинике, и сложной математической обработки полученных данных были составлены многофакторные опросники личностных черт. Самые известные и используемые до сих пор — Миннесотский многофакторный личностный тест (ММПІ) и 16-факторный тест Кэттелла. Эти опросники содержат множество вопросов (ММПІ — более 300, 16-факторный — 187). Отвечая на каждый вопрос, человек может выбрать один из трех ответов. В ММПІ это «да», «нет» или «не знаю», в 16-факторном тесте для каждого вопроса имеются свои варианты ответов. Все полученные данные обрабатываются по строгому алгоритму, и в результате может быть получена довольно полная психологическая характеристика человека, которую называют «профилем личности». Первоначально эти опросники были созданы в США, но затем переведены на многие языки и адаптированы в других странах, в частности в России. В настоящее время накоплен огромный опыт использования тестов (см.: Бурлачук Л. Ф., 2002). Составлены профили личности, оптимальные для той или иной профессии.

В последующие годы в разных странах были созданы многочисленные тесты, выявляющие разные аспекты познавательных процессов, склонностей и личностных особенностей человека.

## 1.3. Методы психодиагностики

### 1.3.1. Тестирование

Как уже говорилось, слово «тест» означает «проба», «испытание». В психодиагностике этим понятием обозначают любую процедуру, которая используется для измерения психологического фактора или оценки некоторой способности. Обычно это ансамбль стандартизированных заданий, время их выполнения часто ограничивается. Результаты тестов поддаются количественной и качественной оценке, что позволяет установить некоторые индивидуально-психологические особенности личности. Проведение теста называется *тестированием*.



Современные психологические тесты, конечно, существенно отличаются от примитивного (хотя, заметим, оказавшегося полностью научно обоснованным) метода Александра Македонского, а также от методов Гальтона. Многие авторы самодельных тестов выбирают (или выдумывают) и описывают самые разнообразные свойства личности. «Популярные» тесты, публикуемые в газетах и журналах под интригующими названиями, обычно основаны на околонучных эталонах. Их авторы, к сожалению, часто не обладают проницательностью Александра Македонского и Гедона, поэтому к таким тестам нельзя относиться серьезно и они не рассматриваются в данной книге.

Одна из наиболее привычных тестовых ситуаций — это ответ на какой-либо вопрос. Обычно при тестировании человеку предлагается выбрать один ответ из нескольких возможных. Существуют вопросы, на которые заранее известен правильный ответ (загадки, головоломки и т. п.), они используются для тестирования интеллекта. Для тестирования свойств личности используются вопросы, на которые однозначного правильного ответа не существует, поскольку они касаются не объективных фактов, а субъективного восприятия человеком себя и окружающего мира. Например, в одном из тестов есть вопрос «Согласны ли вы с тем, что в нашей повседневной жизни масса интересного?». Ответивший «нет», скорее всего, склонен к депрессии. Следует понимать, что даже такие вопросы, как «Хорошая ли у вас память?», на самом деле также касаются именно субъективного понимания. Речь идет не о клинических результатах проверки памяти, а о том, насколько человек считает свою память хорошей.

Чаще всего невозможно сделать однозначный вывод о свойстве интеллекта или личности на основании ответа только на один вопрос, так как этот ответ может оказаться обусловленным не предусмотренными авторами теста факторами (например, просто неправильным пониманием вопроса). Кроме того, свойства редко абсолютно выражены или абсолютно отсутствуют. В случае, когда свойство присутствует, но не в самой сильной степени, ответы на некоторые связанные с ним вопросы вполне могут отличаться от эталонных. Поэтому тесты обычно содержат достаточно большое количество вопросов. Чтобы выяснить степень выраженности некоторого свойства интеллекта или личности, человеку предлагается несколько вопросов, ответы на которые связаны с этим свойством. Такой набор вопросов называется *шкалой*.

В зависимости от того, какую сферу психической жизни возможно исследовать с применением того или иного теста, их делят на *тесты интеллекта и способностей, личностные тесты*, а также *тесты отдельных психических функций*.

Сейчас весьма распространены *тесты достижений*, представляющие собой разновидность экзаменов, в которых проверяются

знания по тому или иному учебному предмету. Такие тесты имеют отношение к педагогике, а не к психодиагностике и в данной книге не рассматриваются.

В *тестах интеллекта* и *тестах достижений* шкалы представляют собой наборы задач. Если испытуемый решит их за определенный промежуток времени, то можно сделать вывод, что у него хорошо развит тестируемый вид интеллекта (тесты интеллекта) или что он хорошо владеет определенным учебным материалом (тесты достижений). Тесты отдельных психических функций также представляют собой задания, успешность их выполнения зависит от уровня развития исследуемой функции, например: в тестах на память требуется запомнить и воспроизвести какой-то материал, в тестах на координацию — выполнить заданное движение и т. п.

В *личностный тест-опросник* включается обычно несколько десятков вопросов. Каждый из них относится к одной или нескольким шкалам, иногда к двум-трем, но тестируемому, естественно, лучше не знать, к какой шкале относится тот или иной вопрос. Испытуемый должен сразу, не задумываясь, выбрать ответ на вопрос, после чего записать номер вопроса и номер ответа (или сам ответ). После завершения тестирования вычисляются *значения шкал* — числа, показывающие степень выраженности соответствующих свойств. Для этого используется *ключ* — пояснения, которые приводятся после списка вопросов. Затем производится содержательная *интерпретация* полученных результатов, т. е. описание тех психологических характеристик, которые были измерены.

В настоящее время широко распространена компьютеризация тестов интеллекта и личностных опросников. Предъявление заданий или вопросов и получение ответов с помощью компьютера действительно удобны. Однако специальные исследования показали, что в этом случае тестируемые отвечают на вопросы не совсем так, как они сделали бы это на бумаге. Строго говоря, компьютерный вариант любого теста требует отдельной стандартизации, проверки на валидность и надежность, которые, как правило, не проводятся. Поэтому интерпретация результатов компьютерного тестирования требует особого внимания и тщательности. «Перепоручать» эту процедуру компьютеру недопустимо. Таким образом, компьютер можно использовать для предъявления теста и статистической обработки результатов, но выводы должен делать только специалист-психолог.

Совершенно иначе построены *проективные методики* исследования личности. Это направление психодиагностики происходит из психоанализа (З. Фрейд и др.). Как правило, интерпретировать такие тесты довольно сложно. Они основаны на теоретическом предположении, что субъект, оказавшийся в какой-либо ситуации, в своем восприятии преобразует ее сообразно своей индивидуальности. Поэтому в каком-либо тестовом действии человека

(рисунке, рассказе и т. п.) как бы отражаются («проектируются») его личностные особенности.

Современных проективных методик довольно много. Так, в одном из источников приводится описание 66 методик для детей и взрослых (см.: Бурлачук Л. Ф., 1997). (Правда, далеко не все из них стандартизированы в России.) В разных тестах людям предлагают интерпретировать различные рисунки, самим рисовать разные заданные или свободные сюжеты, продолжать тексты, упорядочивать фигуры или цвета и т. п. Время выполнения такого теста обычно строго не ограничивается, оно должно только укладываться в «разумные пределы».

Результатом выполнения проективного теста обычно бывает некоторый текст или рисунок. Его интерпретация выполняется по правилам, но не столь строгим, как в тестах-опросниках. Это весьма сложная процедура, требующая не только знаний, но и опыта.

В настоящее время арсенал психодиагностики включает сотни тестов, прошедших всестороннюю проверку, но тем не менее их результаты нельзя абсолютизировать, рассматривая как истину в последней инстанции. Известный психолог В. П. Зинченко отмечал, что предпочитает определять коэффициент интеллекта не с помощью тестов, а по выражению лица, несмотря на огромные усилия по установлению валидности тестов, многие из них так и остаются инвалидными (см.: Зинченко В. П., 1995).

### 1.3.2. Наблюдение

*Наблюдением* называется целенаправленное восприятие внешних признаков, отражающих психическую жизнь человека, которая не тождественна таким внешним проявлениям, но связана с ними довольно сложными и неоднозначными закономерностями. В психологии найдены возможности выделения ряда показателей (объектов наблюдения), достаточно адекватно отражающих истинную картину психической сущности человека. К таким объектам относятся выразительные движения тела, рук, мимики, система движений и действий, обеспечивающих деятельность, а также речь, голос и внешний облик.

Наблюдение всегда начинается с определения его цели. Это необходимо, так как наблюдение происходит в естественных условиях жизни человека, где в поток любой деятельности естественным образом включены самые разные психические особенности и состояния в их единстве. Если цель определена, то становится ясно, какие элементы поведения подлежат наблюдению. Для менеджеров цель наблюдения обычно состоит в том, чтобы выявить причины, лежащие в основе тех или иных форм поведения людей (сотрудников, клиентов, партнеров по деловому общению), и в составлении прогноза этого поведения.

«Инструментом» наблюдения является восприятие. Психологи установили, что в процессе восприятия человеком окружающего мира вся окружающая реальность делится на фигуры и фон. *Фон* неопределен и расплывчат, не имеет четких границ, но обладает текстурой (цветом, яркостью, ритмическим рисунком, фоновым звучанием, твердостью, шероховатостью, температурой и т. п.). Из фона выделяются *фигуры*, которые отличаются четкостью и определенностью границ, а также целостностью, т. е. воспринимаются как устойчивое системное целое, даже если некоторые части в данный момент не могут быть наблюдаемы. Кроме того, для восприятия фигур свойственна категориальность — осмысленность восприятия в соответствии с предварительными знаниями об отнесенности объекта к определенной категории: иначе говоря, человек воспринимает не совсем то, что находится перед ним, а с «поправкой» на предварительные знания об объекте. Иллюстрации этих свойств зрительного восприятия приведены на рисунках 1 и 2.

Цель наблюдения становится средством управления восприятием наблюдающего, обеспечивающим избирательность видения одних предметов и отнесение в фон других. Правильно поставленная цель наблюдения необходима именно для того, чтобы определить: что во внешности и поведении человека является «фигурой», содержащей важную для менеджера информацию, а что «фоном», который в данной конкретной ситуации можно не анализировать.

Основная проблема состоит в том, какие именно признаки внешности и поведения человека нужно выделить из многосто-

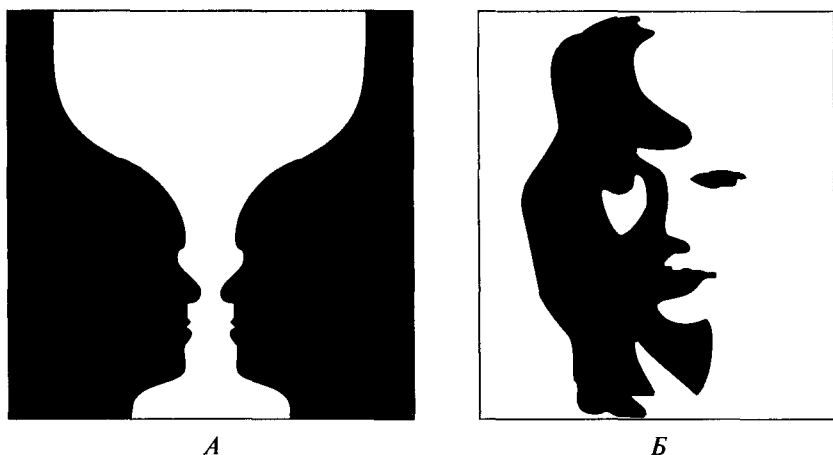


Рис. 1.

А. Классический пример соотношения фигуры и фона. Можно увидеть как вазу, так и два лица. Б. Иллюзия Клинтона и Моника. Что вы здесь видите: женское лицо или мужчину, играющего на саксофоне?

онного потока реального поведения, для того чтобы определить ту или иную особенность психики человека. Исследователи психологии внимания описали «коктейль-эффект», или «эффект дирижера», — способность человека, находящегося в большой и шумной компании людей, слышать более важный, а не более громкий разговор или тихую фальшивую ноту в звучании большого оркестра и т.п. Благодаря этой способности человек, который ищет, за чем наблюдать, сможет многое узнать о психике другого человека.

В процессе многовековых наблюдений были собраны факты, отражающие взаимосвязь между особенностями человека и их внешними проявлениями; затем эти данные обобщались и анализировались. Так появились характеристики устойчивой, неизменной связи внешних проявлений и внутреннего содержания психики. К примеру, высокий лоб традиционно считается признаком ума, узкие губы — желчности характера, толстые — чувствительности и т.п.

Подобные знания являются ценными и полезными, но их нельзя абсолютизировать.

Существенным фактором, отражающим психическую жизнь человека, является его внешность (внешний облик). Можно многое узнать о человеке, наблюдая за тем, какую одежду и обувь он носит, какую косметику и украшения употребляет, какую причёску предпочитает, а также за состоянием его кожи и волос. Этим объектам наблюдения посвящена глава 2.

Были выделены также группы признаков поведения, отражающих состояния психической жизни человека. К ним прежде всего относятся особенности позы и движений тела:

- движения туловища — поза, осанка, походка;
- движения рук — их положение, жесты, действия;
- выразительные движения лица, мимика;
- взаимные положения и движения различных частей тела (рук; рук и головы; рук и предметов; рук и ног; рук и туловища; и т.д.);
- положение тела по отношению к собственной оси и по отношению к различным объектам (повороты, наклоны, изгибы и т.п.).



Рис. 2. Кого вы видите: грустного старика или ковбоя?

Другим внешним проявлением психической жизни человека является его речь. Объектом наблюдения могут быть следующие особенности речи: содержание, темп, ритм, интонации, паузы, скорость, экспрессия, характер голосовых реакций (крик, вопль, стон, визг и т. п.) и характеристики голоса (скрипучий, мягкий, колючий, высокий — низкий, молодой — старческий, звонкий — глухой и т. п.). Описания некоторых признаков поведения, особенно важных для менеджеров, приводятся в главе 3.

За многими формами поведения и выразительными движениями закрепились особые значения, часто имеющие общечеловеческий смысл или смысл, понятный для какой-то группы людей: профессиональной, социальной, этнической и др. Например, улыбка почти у всех народов считается признаком расположения, доброжелательного отношения, а кивок головой может означать согласие (у русских) и несогласие (у болгар). В главе 4 описаны многие «значащие» жесты разных народов мира.

### 1.3.3. Анализ продуктов деятельности

Индивидуальные психологические особенности человека влияют практически на все, что он делает. Наибольшее количество информации о человеке можно получить, анализируя различные продукты его деятельности. Для этого в психодиагностике разработан специальный метод количественно-качественного анализа документальных источников. Этот метод получил название *контент-анализ* (буквально «анализ содержания»). Документальными источниками могут служить письма, автобиографии, дневники, фотографии, записи на киноплёнке, произведения искусства, материалы средств массовой информации (газеты, журналы и т. п.).

Контент-анализ позволяет преодолеть субъективизм исследователя при изучении документов, выявить достоверную информацию и достаточно точно ее регистрировать. Это более или менее формализованный метод анализа документов, когда на основе гипотезы исследователя в документальных материалах выделяются единицы информации (слова, выражения, элементы рисунка и т. п.), соответствующие или противоречащие гипотезе, а затем подсчитывается частота их употребления. Например, для того чтобы определить степень агрессивности какого-либо текста или рисунка, нужно найти все слова или элементы рисунка, так или иначе связанные с агрессией, и подсчитать их.

Основная трудность при работе с документальными источниками — проведение качественного анализа, т. е. выделение смысловых единиц, что во многом зависит от личной компетентности и уровня творческих возможностей исследователя. Так как контент-анализ основан на принципе повторяемости, т. е. частоты использования различных смысловых единиц (например, опреде-

енных понятий, суждений, образов и т.п.), его можно полноценно применять только тогда, когда есть достаточное количество материала и времени для анализа. В настоящее время широко применяются специальные компьютерные методы контент-анализа.

Такой полноценный контент-анализ встречается в деятельности менеджера относительно редко, возможно, только при анализе каких-либо документов. Но элементы контент-анализа могут служить хорошим дополнением к наблюдению. Для этого нужно обращать внимание на повторение «любимых» слов или оборотов речи, жестов, поз. Именно они могут служить наиболее надежными показателями психических особенностей человека.

### 1.3.4. Интервью и беседа

Интервью, а также специально организованная беседа о психологических особенностях и проблемах человека являются распространенными методами психодиагностики, но в работе менеджера в чистом виде они практически не встречаются. Однако в некоторых случаях руководителю, возможно, стоит поговорить «по душам» наедине с сотрудником, особенно если отмечаются признаки внешнего или внутреннего конфликта. Такая беседа — дело весьма сложное: ее успех зависит от многих обстоятельств, — и в этой книге данная тема не затрагивается.

При общении с клиентом менеджер по продажам особенно заинтересован в том, чтобы выявить потребности клиента. Конечно, проще всего спросить об этом его самого. Но сложность состоит в том, что клиент часто не только не может четко сформулировать свои желания, но и сам точно не знает, чего он хочет. Например: что может скрываться за просьбой подобрать интересный тур или приличное место в гостинице? Задача менеджера состоит в том, чтобы выяснить, что интересно именно для этого клиента, какую гостиницу именно он может считать приличной и т.п.

Спросить «в лоб», т.е. попросить объяснить, что такое «интересный тур» или «приличная гостиница», — самый неэффективный и даже опасный путь. Большинство людей уверены, что все думают приблизительно так же, как они, и, следовательно, продавец должен их понимать, а если не понимает — он плохой профессионал и нужно искать другого. Поэтому более разумно по внешним признакам определить приблизительно запросы и финансовые возможности клиента и предложить ему для начала «средний» вариант, который можно изменять в любую сторону как по цене, так и по насыщенности теми или иными развлечениями. Продолжая беседу, нужно не только внимательно слушать клиента, но и следить за его несловесными реакциями, чтобы уточнять его потребности и возможности. Многие методы наблюдения описаны в главах 2, 3 и 4.

Если менеджер слушает клиента и явно стремится его понять, у клиента останется приятное впечатление от общения. Даже если на этот раз он ничего не купит, очень вероятно, что он вернется и посоветует данную фирму своим знакомым.

И в завершение данной темы необходимо отдельно остановиться на вопросах *этики*. В психодиагностике давно уже выработаны этические принципы психодиагностики, которых необходимо придерживаться и менеджерам, если они используют психодиагностические методы в своей деятельности. Конечно, эти этические принципы основаны на общечеловеческих ценностях и в самом общем виде сводятся к основному — *не навреди!* Итак, знания, полученные с помощью психодиагностических методов:

- должны быть обращены только *на пользу, а не во вред* кому-либо, тем более они не могут быть использованы для манипулирования или психологического насилия над людьми в интересах любого «дела»;

- накладывают на того, кто ими обладает, дополнительную *ответственность* за благополучие людей, которых касаются эти сведения;

- должны использоваться только в пределах реальной *компетентности*, т. е. менеджер должен осознавать пределы своих психодиагностических возможностей, не брать на себя больших обязательств, чем может выполнить, и не решать с помощью этих методов своих личных проблем, не относящихся к профессиональной деятельности;

- могут использоваться только в рамках *моральных и правовых стандартов*, принятых в обществе;

- должны быть абсолютно *конфиденциальны*: информация не сообщается никому, кроме людей, которых она непосредственно касается, — и в минимально необходимом объеме.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Зачем менеджеру знания психологии?
2. Что такое психодиагностика и психологическая оценка?
3. Назовите основные методы психодиагностики.
4. Что такое «анализ продуктов деятельности» и «контент-анализ»?
5. Каковы требования к психодиагностическим методикам?
6. Каковы этические принципы применения психодиагностических методов?



## ГЛАВА 2

# ВИЗУАЛЬНАЯ ПСИХОДИАГНОСТИКА

### 2.1. Социальная перцепция: принципы восприятия человеком себя и других в процессе общения

Хорошо известно, что общение с людьми занимает большое место в работе любого менеджера, а особенно менеджера в сфере туризма. Именно при общении возникает потребность в понимании партнера, а значит, и в психодиагностике. Даже самодиагностику можно рассматривать как своеобразное общение с самим собой. Остановимся более подробно на восприятии людьми друга друга в процессе общения.

Рассмотрим, что представляет собой общение с психологической точки зрения (см.: Федоров Ю. М., 1998). Для этого обратимся к рисунку 3. (Он рассматривается и описывается снизу вверх, так как внизу изображена физическая, наблюдаемая «земная» реальность, а выше — представления в головах, «виртуальная» реальность. По тому же принципу в комиксах мысли персонажа пишутся или рисуются, как правило, над его головой, а не под ней.) На нем схематически изображены персонажи, участвующие в общении. В нижнем ряду находятся реально существующие люди А и Б. Для внешнего наблюдателя именно они являются партнерами по общению: обмениваются репликами, жестами, мимическими знаками. Но можно ли утверждать, что общение психологически этим и ограничивается? Над пунктирной линией расположены «виртуальные персонажи» — образы самих себя, существующие у реальных А и Б (*Я*-образы): А-А — это представление А о самом себе, Б-Б — представления о самом себе Б. Эти *Я*-образы имеют некоторое сходство с реально существующими людьми, но не совпадают с ними полностью. Но и это еще не все. У каждого из персонажей имеется образ своего партнера — *Ты*-образ. Эти образы показаны в третьем снизу ряду. А-Б — это образ А в представлении Б, Б-А — это образ Б в представлении А. *Ты*-образ имеет сходство с реальным партнером, но каждый вносит в него и что-то от себя. При общении человек из своего *Я*-образа обращается к имеющемуся у него *Ты*-образу партнера; это обращение слышит *Я*-образ партнера и отвечает, тоже имея в виду имеющийся у него *Ты*-образ собеседника. Иначе говоря, внешне ведут диалог реаль-



Общее представление о социальной норме

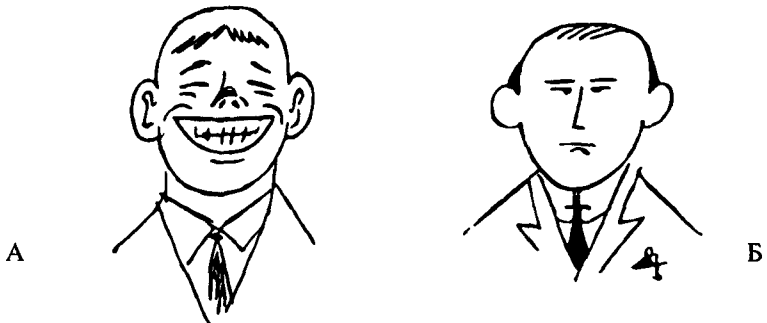
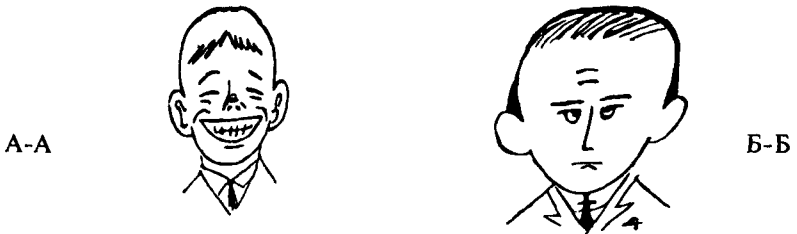
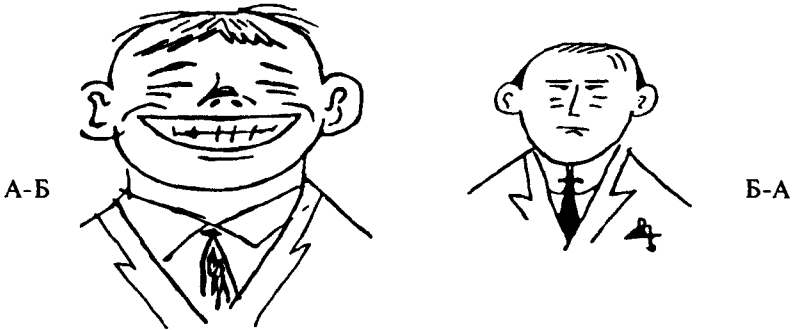


Рис. 3. Принцип социальной перцепции:

А, Б — реальные персоны; А-А, Б-Б — Я-образы; А-Б, Б-А — Ты-образы

ные люди А и Б, но психологически А-А обращается к Б-А, получает это сообщение Б-Б и ответ направляет к А-Б.

Кроме этих участвующих в диалоге реальных и «виртуальных» персонажей есть и еще один — незримый третий, объективный внешний фактор: социальная норма, или мнение авторитета (на рисунке — вверху). Его присутствие отражается в репликах типа: «Я делаю (или думаю), как все нормальные люди», «Это же так естественно, а ты...» Каждый из участников общения считает себя уникальной личностью, отличающейся от всех, но все-таки постоянно сверяет свое и чужое поведение с социальной нормой. Поэтому важнейшее условие успешности межличностного общения — сходные представления о социальных нормах.

Основное в процессе делового общения — эффективный обмен информацией. Но было бы заблуждением считать, что информация передается только словами. Потоки информации, которой обмениваются партнеры в процессе общения, образуют следующие *специфические каналы общения*:

*прямой* — то, что один партнер (источник) сообщает другому в явном виде, главным образом словесно или с помощью специальных схем, чертежей, формул, образцов и т. п.;

*косвенный* — информация по поводу этого сообщения, которая добывается интуитивно или активно (например, путем специального наблюдения, внимания к деталям поведения партнера) и результатом которой является доверие или недоверие к партнеру и сообщению, получаемому по прямому каналу;

*управляемый косвенный* — сообщение, воспринимаемое как ненамеренное, но посылаемое намеренно, «уловка» для того, чтобы вызвать доверие (или недоверие) к какому-либо сообщению (см.: Дерябо С., Ясвин В., 1998).

Конечно, общение с помощью речи, присущее только человеку, обладает наиболее широкими коммуникативными возможностями, но тем не менее не может полностью исчерпать все потребности общения. Несловесное общение осуществляется с помощью жестов, мимики, знаков, рисунков, осязательных, звуковых, обонятельных и любых других неречевых сигналов. Оно удобно для передачи эмоциональных оценок и мало пригодно для общения конкретных сведений, но в любом случае может способствовать или мешать взаимопониманию между партнерами. Некоторые формы невербальных «сообщений» и способы их понимания описаны в последующих главах.

Работа менеджера предполагает обязательное общение с людьми: коллегами, начальниками, подчиненными, клиентами. В повседневной жизни общение играет немалую роль. Можно сказать, что умение общаться во многом определяет и профессиональный, и жизненный успех человека. Часто приходится слышать мнение, что «умение общаться — это с рождения». В какой-

то степени это утверждение верно. «Врожденный» продавец может продать все что угодно; «врожденному» руководителю не приходится тратить особых усилий на то, чтобы заставить подчиняться себе: его подчиненные сами стремятся выполнить его распоряжения, — и вышестоящее начальство относится к нему хорошо. Такой человек обычно общителен, в меру эмоционален, хорошо слушает собеседника, вовремя вступает в разговор, ненавязчиво, но твердо «проводит свою линию». И вот «другая сторона» из равнодушно или даже отрицательно, а то и агрессивно настроенного человека превращается в доброжелательного партнера по общению. Это происходит столь легко и непринужденно, что создается впечатление, будто человек и не делал ничего особенного, а партнер (начальник, подчиненный, клиент, покупатель, ученик и т.д.) сам поступает так, как хочет. Однако, вопреки распространенному мнению, общительность — далеко не единственное и даже не самое важное для менеджера личностное качество. Большое значение имеют профессиональные знания и навыки, а также особенности мотивации (см.: Барышева А. В., 1999).

Далеко не все обладают очевидными способностями к общению. Однако любые способности в какой-то мере можно развить. Каждый человек может найти такую профессиональную «нишу», в которой в наибольшей степени проявятся и пригодятся именно его возможности. Для того чтобы разумно выбрать сферу приложения своих сил и целенаправленно корректировать саморазвитие, не ставя перед собой нереальных задач и не растрачивая попусту своих возможностей, необходимо лучше узнать самого себя.

## 2.2. Наблюдение и проницательность

Визуальная психодиагностика представляет собой выявление особенностей психики человека путем организованного наблюдения за его внешностью и поведением.

Для быстрого и эффективного создания правильного образа партнера по общению человеку нужна *проницательность* — качество личности, зависящее от умения наблюдать, многое замечать, угадывать, а самое главное — предвидеть.

Проницательность, как всякое качество личности, выражена у разных людей в различной степени, но при желании может быть развита. Для этого нужны определенные знания и тренировка. Многие необходимые сведения (хотя и не все, конечно) приводятся в этой и последующих главах. Ну а возможность тренировки есть у каждого человека.

На психологическом факультете МГУ был проведен следующий эксперимент (см.: Шмелев А. Г., 2002). Студенты старшекурс-

ники получали 70 фотографий людей и должны были дать их психологическое описание по определенной схеме, опираясь только на зрительное восприятие, без каких-либо дополнительных сведений. Изображенные на карточках люди заполняли психологический тест-опросник для определения тех же качеств, которые должны были выявить студенты. Затем результаты визуальной и тестовой психологической оценки сравнивались.

По факторам «Активность», «Самоконтроль» и «Эмоциональная стабильность» была получена значимая корреляция визуальных и тестовых оценок. Свойства личности «Дружелюбие» и «Интеллект» по внешнему облику оценивались неточно.

Затем с частью студентов-психологов была проведена «работа над ошибками», т.е. их ознакомили с результатами тестирования и указали на ошибки при описании фотографий. Но после этого их оценки других фотографий стали не лучше, а хуже. Вероятно, механизм оценки действует в значительной степени интуитивно, неосознанно, автоматически. «Работа над ошибками» разрушила этот механизм, но была недостаточной для того, чтобы создать новый навык: для этого требуется серьезный тренинг. Материал данного учебного пособия не может заменить такого тренинга, однако позволит получить необходимые исходные знания.

### **2.3. Восприятие психологических качеств человека по его внешности и поведению: личный имидж**

Источниками информации о психике человека могут служить его внешность и любые проявления поведения. Конечно, важнейшая информация о личности содержится в произвольных действиях и речи.

Рассмотрим особенности внешности и поведения человека, которые указывают на те или иные свойства его психики и характеризуют его состояние.

Внешность человека — его фигура, черты лица, прическа, манера одеваться, а также стиль поведения создают у наблюдателя целостный образ этого человека. Такой образ называется *личным имиджем*. Желательность того или иного личного имиджа зависит от среды, в которой живет и действует человек. С имиджем в значительной степени связано признание человека окружающими его людьми и оценочное отношение к нему. Однако человеку, который сознательно создает свой имидж, нельзя терять голову и идти на поводу у окружения. Конечно, надо считаться с мнением других людей, но не «растворяться» в нем, а постоянно совершенствовать свои личные качества, развивать эрудицию и профессионализм. Проявление этих качеств всегда впечатляюще действует на людей.

Люди склонны покоряться тем, кого воспринимают как сильнейших. В былые времена такими были физически сильные люди, затем толстосумы, а теперь приходит время культа духовной силы и интеллекта. Сейчас в нашей стране, как может быть отмечено с некоторой долей пессимизма, авторитетом пользуются так называемые «новые русские». Однако с определенного момента социологи стали отмечать появление другой группы людей — «новейших русских» (см.: Майерс Д., 1999; Федоров Ю. М., 1998). Эти люди выделяются экономической грамотностью, умением прогнозировать и управлять; это менеджеры, которые быстро достигают высокого материального уровня благодаря своему профессионализму, духовности и психологической культуре. Как правило, они имеют хорошее образование и серьезные запросы — не только материальные, но и познавательные, и духовно-психологические, которые проявляются в разных сферах, а особенно в сфере отдыха и развлечений. Соответственно и менеджер, предоставляющий эти услуги, должен производить впечатление человека (и быть им!), обладающего не только высоким уровнем профессиональных знаний и навыков, но и общей (в том числе психологической) культурой.

Хорошие профессиональные знания и общая эрудиция должны быть основой привлекательного имиджа. Но не всегда знающие, порядочные и достойные люди именно так и воспринимаются окружающими. Это происходит потому, что они часто не уделяют достаточного внимания своим внешним характеристикам.

Рассмотрим, как некоторые особенности внешности и поведения человека трактуются окружающими, какое представление о нем они создают.

## **2.4. Как складывается первое впечатление о человеке**

Первое впечатление возникает, когда люди видят друг друга впервые. Оно складывается в течение нескольких минут и мало изменяется при дальнейшем общении. (Известно, что у нас никогда не бывает другого шанса произвести первое впечатление!) Именно в этот момент формируется образ партнера по общению. Психологи, детально изучавшие общение (см.: Майерс Д., 1999; Степанов С. С., 2001), выявили, что люди в первую очередь обычно обращают внимание на следующие пять факторов (приводятся в убывающем порядке в соответствии с их значимостью):

- 1) характеристика внешнего облика человека, в том числе и стиль одежды;
- 2) осанка и признаки переживаемых эмоциональных состояний;
- 3) поведение;
- 4) особенности общения;

5) предполагаемые качества личности, угадываемые на основе принятых признаков и прошлого опыта.

Далее сосредоточим наше внимание на внешних проявлениях индивидуальности: внешности, лице и общей телесной конституции.

Часто случается, что при первом знакомстве люди прибегают к самопрезентации, которая заключается в использовании специальных приемов с целью сконцентрировать внимание окружающих на своих несомненных достоинствах и «закамуфлировать» недостатки. Менеджеру желательно уметь распознавать такие приемы и самому владеть ими. Самопрезентация тесно связана с умением владеть психологической инициативой в процессе общения; обычно эти люди обладают остроумием, выразительностью и артистизмом. Следует очень внимательно относиться к тем, кто умеет себя преподнести. Такое поведение может отражать естественное желание произвести благоприятное впечатление, особенно на представителей противоположного пола, возможных клиентов или работодателей и т.п. Но за попыткой казаться лучше могут скрываться и другие намерения, которые предстоит выяснить.

В поведении любого человека часто проявляются элементы психологической защиты — сознательные или бессознательные попытки не только как можно лучше выглядеть, но и скрыть свои индивидуальные особенности, которые могут осуждаться окружающими. Настойчивая демонстрация какого-либо качества, которое человек считает социально одобряемым («крутости», эрудиции, успеха у другого пола или, наоборот, аскетизма и т.п.), наводит на мысль, что именно в этой сфере у него имеются какие-либо проблемы.

Более или менее опытный человек сразу заметит психологические защиты, и они могут произвести на него неприятное впечатление. Молодому менеджеру следует обратить на это внимание и подумать, не слишком ли настойчиво он себя демонстрирует. Речь идет не о скромности, а о естественности поведения.

Наличие психологической защиты или самопрезентации проявляется в неоднородности поведения, «нестыковке» деталей (подробнее описание такого поведения приводится далее).

### **2.4.1. Влияние стиля одежды на восприятие человека**

Итак, разберем более подробно факторы, от которых зависит первое впечатление.

*Одежда* — вот первое, что бросается в глаза, когда человека видят в первый раз. Особенно велика роль одежды при кратковременных контактах. С одежды начинается формирование первого впечатления, даже если через некоторое время мы забыли, во что человек был одет.

Выбор стиля одежды воспринимается как свидетельство того, каких эталонов-стереотипов он придерживается, что считает правильным, приличным, красивым. Человеку «автоматически» приписываются те качества, которые традиционно связываются с одеждой, в которой его видят.

Определенные виды одежды традиционно ассоциируются с определенным социальным положением, политической ориентацией, мерой консервативности взглядов на отношения между полами, степенью общительности и т. д. Хорошо известно влияние стиля одежды на восприятие физической привлекательности и сексуальности человека. Доказана связь стиля одежды и таких характеристик человека, как снобизм, робость, застенчивость, отношение к противоположному полу, естественность или неестественность. Символизм в восприятии манеры одеваться связан с общим явлением переноса особенностей внешнего облика человека на его внутренний мир. Так, жесткость одежды символически ассоциируется с физической силой, «вертикальность» линий — с моральной чистотой и стойкостью, тесная, плотно прилегающая одежда может символизировать жесткий контроль человека над собой, свободу и неряшливость ассоциируются с аморальностью.

Замечено воздействие одежды на поведение носящего ее человека.

Особенности кроя и посадки изделия на фигуре не только «задают» осанку, жесты, позы и другие особенности телодвижений человека, но и как бы диктуют определенную манеру держать себя в обществе. Выбирая одежду, человек не просто оформляет свою внешность, но и определяет стиль своего поведения. Так, женщина в халате или фартуке, в спортивном костюме или в бальном платье не только воспринимается, но и ведет себя по-разному.

При виде человека в униформе ему автоматически приписывается определенная роль и ожидается соответствующее поведение. Униформа ограничивает диапазон ожидаемых поступков и со стороны воспринимающего, и со стороны носящего (так, от человека в белом халате мы ожидаем одного поведения, в военной форме — другого).

Не только люди, чья профессия предполагает ношение формы: военные, полицейские, прокуроры и др., ограничены в выборе одежды. В настоящее время многие люди одеваются в соответствии с правилами социального или профессионального сообщества, придерживаются так называемого «дресс-кода». Согласитесь, прийти на серьезные переговоры в спортивном костюме, по меньшей мере, нелепо, это вызовет настороженность и недоверие. Но также нелепо появиться в сообществе байкеров в строгом костюме с белой рубашкой и галстуком.

Обращают внимание и на соответствие одежды возрасту и статусу человека. Одежда является неким «социальным сигналом»,



ного рода «визитной карточкой». Усвоение неписаных правил того, как надо одеваться, — неотъемлемая часть искусства делать карьеру.

Стереотипы в восприятии одежды весьма устойчивы: представители деловых кругов и руководители высокого ранга предпочитают так называемый консервативный стиль одежды, причем как мужчины, так и женщины. Это касается не только костюма, но и всех деталей облика человека: марки часов, сумок, зажигалок, папстучков и пр. Этим иногда успешно пользуются мошенники: человек, на котором хорошо сидит дорогой строгий деловой костюм, воспринимается как надежный и заслуживающий доверия, у него неудобно спросить документы...

Молодежь и представители творческих профессий склонны с помощью стиля одежды еще раз подчеркнуть свою индивидуальность, нестандартность и независимость. Отклонения от этих стереотипов могут вызвать недоумение и недоверие, отношение к человеку как к «чужаку».

Сильно привлекает внимание степень опрятности одежды. Неряшливость и неопрятность быстро портят впечатление, если, конечно, это не специальный стиль хиппи. Бедно одетый человек может вызвать сочувствие и желание помочь, а крайне неряшливо — брезгливость.

Остановимся несколько подробнее на так называемом деловом стиле, потому что сейчас многие люди хотели бы его использовать, но совершают ошибки при выборе одежды, тем самым нанося вред своему образу и деловой репутации. В свою очередь, неправильное «чтение» делового «дресс-кода» мешает созданию адекватного образа партнера.

Деловой стиль — это стиль, не идущий на острие моды, но и не противоречащий ей, подтянутый, но не чопорный. Деловой стиль исключает «остро модные», вызывающие детали одежды, яркую косметику, обилие украшений (не важно, дешевых или очень дорогих). Но также недопустима небрежность, неряшливость, неаккуратность в одежде. Строгие, официальные костюмы предназначены свидетельствовать о моральной установке, чистоте помыслов носящего, отражают его деловой настрой. Подтянутый пояс — символ дисциплинированности, застегнутые пуговицы — закрытости.

Элегантная, дорогая одежда отличается от дешевой не фасоном, а качеством ткани и пошива, а также единством стиля деталей. Одежда должна сидеть безупречно. Главное, к чему следует стремиться при соблюдении делового стиля, — это общее впечатление опрятности, аккуратности, даже некоторой педантичности в одежде и привычки к хорошим вещам. Таким образом, у окружающих подсознательно создается впечатление, что человек столь же аккуратен и педантичен в делах. Деловой стиль также

косвенно указывает на материальную состоятельность. Явная демонстрация бросающегося в глаза богатства — необычная одежда, обилие дорогих украшений — производит неприятное впечатление «нувориша», т.е. человека, который никак не наиграется случайно свалившимся на него богатством и толком не знает, что он будет с ним делать дальше. К деловому стилю это отношения не имеет.

Выбирая одежду для работы с клиентами, не стоит стремиться выглядеть намного богаче или беднее их. Клиент должен чувствовать, что фирма заинтересована в нем, но не испытывает особых материальных затруднений. А при общении с партнерами лучше производить впечатление равного или большего, чем у них, материального благополучия (см.: Барышева А. В., 1999).

Немецкие психологи считают, что женщины допускают три главные ошибки при выборе одежды:

- целиком полагаются на модные журналы, забывая о своей индивидуальности, особенностях своей фирмы и своего статуса в ней;

- склонны преувеличивать или преуменьшать значение собственной привлекательности;

- позволяют своему социальному происхождению влиять на манеру одеваться, т.е. следуют стереотипам, усвоенным с детства, а не переучиваются в соответствии с новыми требованиями.

Что касается России, то можно заметить еще один вид ошибок при выборе одежды женщинами — несоответствие стиля ситуации. Иногда женщины днем, в деловой обстановке, появляются в нарядном открытом платье, надевают слишком много украшений. Наряд может быть красивым, но неуместным в рабочей обстановке.

Поскольку деловой стиль допускает в одежде мужчин меньше разнообразия, то и ошибок при выборе одежды они совершают меньше и не столь грубых, как это случается у женщин, однако также пагубно сказывающихся на продвижении по службе. Деловой репутации мужчин вредит слишком небрежный или неопрятный вид или, наоборот, чересчур претенциозная манера одеваться.

Исследователи из США выявили, что наиболее предпочтительным с точки зрения нанимателей для претендента на рабочее место является консервативный стиль (для женщин так же, как и для мужчин, или даже в большей степени). Для облика деловой женщины наиболее подходящими считаются строгий, хорошо сидящий костюм, волосы до плеч, классические туфли, сумочка, одно-два небольших украшения. Для мужчин предпочтителен классический костюм — двойка или тройка, короткие волосы, портфель или кейс, в качестве украшений допускается только неширокое кольцо.

Специалисты по подбору кадров и управлению персоналом установили, что каждая фирма имеет свои особенности делового стиля и человек, желающий «прижиться» в коллективе и тем более сделать карьеру, должен внимательно рассмотреть, как одеваются преуспевающие работники его уровня в этой компании. Какие костюмы, рубашки и галстуки носят мужчины; какие у них портфели или кейсы, авторучки, зажигалки и т. п. Какие костюмы и платья носят женщины; каков самый распространенный стиль, цвет; много ли надевают драгоценностей, украшений и каких именно; какие носят сумочки и вообще аксессуары; пользуются ли духами и т. д.

Обычно наиболее строго придерживаются консервативного делового стиля в банках, финансовых и торговых компаниях. Правда, в некоторых фирмах по пятницам разрешается приходить на работу в более свободной и менее строгой одежде, однако и здесь вольностей должно быть в меру. В некоторых фирмах, работающих в области туризма и развлечений, наоборот, отказываются от строгого стиля. Их сотрудники должны носить одежду свободного спортивного стиля, для того чтобы у клиентов возникали ассоциации с отдыхом и путешествиями.

Таким образом, продуманный деловой стиль фирмы отражает ее дух. Если для работника он естествен и удобен, весьма вероятно, что его дела в этой фирме будут идти хорошо. Если же стиль одежды, принятый в фирме, тяготит работника, это ведет к постоянному напряжению, стрессу и дистрессу, которые очень вредны для здоровья.

Итак, соблюдение правил делового стиля важно не просто по формальным соображениям, а потому, что содействует созданию образа перспективного делового человека, которому можно доверять. Американские специалисты считают, что, если человек хочет делать карьеру в какой-либо фирме, ему следует придерживаться следующих правил в отношении стиля одежды:

- 1) следовать кодексу своей фирмы;
- 2) в рамках этого кодекса выбирать цвет и покрой одежды, которые ему больше всего подходят;
- 3) украшения должны быть изящными и строгими, а не кричащими, яркими или слишком большими. Украшения у женщин не должны выглядеть как драгоценности для бального платья, уместные на праздничном вечере;
- 4) любая деталь наряда — от обуви до галстука или заколки в волосах — должна гармонировать с остальными и содержаться в безупречном виде: ботинки начищены, складки на брюках или платье тщательно отутюжены и т. п.;
- 5) мужчинам следует знать, что их костюм должен соответствовать сезонным предписаниям этикета. Светлые костюмы и обувь уместны только летом, темные — зимой.

– психологическая нечувствительность, отсутствие сострадания;

– боязнь тесных пространств и закрытых помещений;

– громкий голос, шумное поведение;

– спартанское безразличие к боли;

– объективное и широкое мышление (направленное вовне);

– агрессивность и самодовольство в состоянии опьянения;

– потребность в действиях в тяжелую минуту;

– ориентация на цели и занятия, присущие молодежи.

Человек *эктоморфного соматотипа* (рис. 4, В) формируется при ведущем развитии нервной системы и мозга. Его тело тонкое, хрупкое, с длинными конечностями, плоской грудной клеткой. Соответствующий психотип отличают:

– неловкость в движениях, скованность в осанке, чрезмерная физиологическая реактивность (побледнение, покраснение, дрожание голоса, нарушения координации движений при стрессе и т.п.), повышенная скорость реакций;

– склонность к уединению, рассуждениям, внимательность к деталям жизни;

– скрытность чувств, эмоциональная заторможенность, самоконтроль мимики;

– избегание широкого общения, нелюбовь к большим компаниям, заторможенность в общении;

– боязнь открытого пространства — агорафобия;

– тихий голос, боязнь громкой речи;

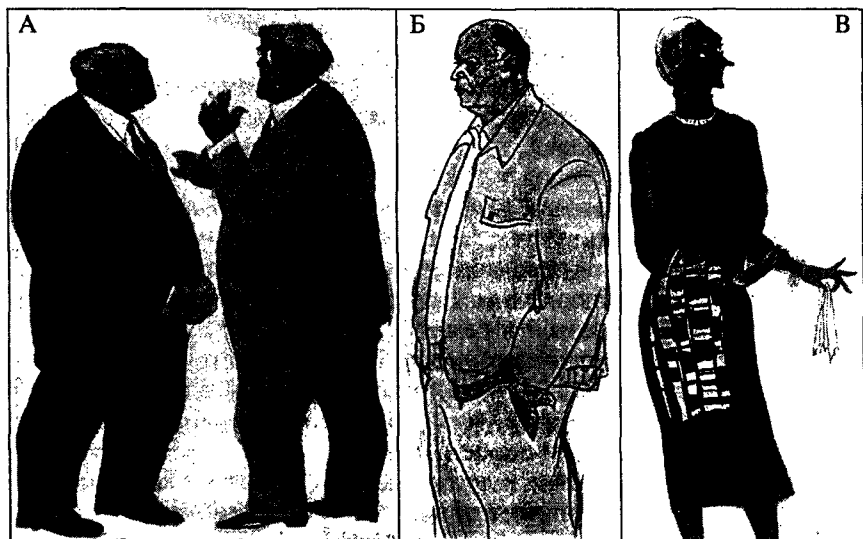


Рис. 4. Примеры фигур разных типов (шаржи Б. Ливанова):

А — эндоморфы; Б — мезоморфы; В — эктоморфы

- чрезмерная чувствительность к боли;
- недостаточный сон, хроническая усталость;
- избегание стандартных действий, непредсказуемость установок (поведения);
- юношеская живость субъективного мышления; концентрированное, скрытое и субъективное, возможно, оригинальное мышление;
- устойчивость к действию алкоголя и других депрессантов;
- потребность в уединении в тяжелую минуту;
- ориентация на стиль поведения людей более пожилого возраста.

Другие типологии более сложные, в них выделяется большее количество типов, но принципы их построения похожи. Одна из самых распространенных типологий характеров людей в зависимости от строения тела нами уже описывалась (см.: Рамендик Д. М., Солонкина О. В., Слаква С. П., 2002).

## 2.6. Черты лица человека и его характер

При знакомстве с человеком сознательное, произвольное внимание наиболее долго концентрируется на его *лице*. Желание узнать характер человека по его лицу существует у людей очень давно. Трудно найти другую область, в которой были бы переплетены реальные научные данные и обыденные житейские знания. Существует множество книг (и научных, и популярных), где разбирается каждая черточка лица. Из многочисленных литературных источников мы выбрали только те описания, которые обоснованы с точки зрения антропологии и психологии (см.: Дерябо С., Ясвин В., 1998; Зазыкин В. Г., 1997; Степанов С. С., 2001). Приведенные описания относятся только к людям с европейским типом внешности.

По форме традиционно выделяют пять типов лиц. Примеры изображены на рисунке 5.

Эталоном считается *овальное лицо*. Такое идеальное лицо имеет правильные пропорции, и кажется, что его обладатель должен был бы иметь идеальный характер. Увы, в жизни такие лица встречаются крайне редко, а идеальные характеры не встречаются вообще. Пропорции большинства лиц, скорее, тяготеют к тому или иному типу, сочетая в себе и признаки других.

*Продолговатое лицо* — так называемый аристократический тип. Считается, что продолговатая форма лица (особенно если она достигается за счет высокого лба) свидетельствует об интеллекте, чувствительности, уравновешенности и рассудительности. Такие люди обладают организаторским талантом и ярко выраженной целеустремленностью.

## 2.4.2. Другие факторы, влияющие на первое впечатление

На первое впечатление о человеке огромное влияние оказывает *запах*. Еще в пансионатах для благородных девиц учили, что правильный выбор духов важнее, чем выбор платья. Резкий, неприятный запах отталкивает от человека независимо от того, как он одет. Приятный запах склоняет к тому, чтобы «не заметить» некоторых погрешностей в одежде. Запах может быть слабым и восприниматься на уровне подсознания. Поскольку чувствительность к запахам у людей разная (женщины более чувствительны, чем мужчины) и вкусы тоже сильно различаются, лучше всего при деловом общении стараться использовать такие парфюмерные средства, которые создают только слабый запах свежести.

*Прическа* также отражает значимые характеристики личности и ее социальную роль: как и одежда, она влияет на социальные ожидания. Например, мужчины с короткими аккуратными прическами ассоциируются с серьезными людьми, с длинными волосами — с людьми искусства, бритоголовые — с представителями экстремальных движений и т. п. У женщин отношение к прическе более сложное, но и у них деловому стилю соответствует более строгая прическа, подобранные волосы или стрижка, но не очень короткая. Кроме того, с помощью прически можно скрыть какие-либо дефекты или подчеркнуть особенности строения лица, отражающие наиболее важные и выразительные черты личности человека, изменить представление о возрасте и т. д.

Иногда может иметь значение и *цвет волос*. Имеются предрассудки, влияющие на представление о человеке с тем или иным цветом волос. Например, распространено мнение, что рыжие люди, особенно женщины, склонны к неожиданным поступкам. В США многие считают, что блондинка, особенно с привлекательной внешностью, не может иметь хороших деловых качеств; в Германии могут с подозрением относиться к брюнеткам и т. п. В любом случае женщине, придерживающейся делового стиля, не стоит иметь «радикальный» цвет волос. Но для женщины, которая занимается непосредственно организацией отдыха, досуга и развлечений, он может быть уместен.

## 2.5. Конституция человека и его психологические особенности. Соматотип и психотип

С первого взгляда практически одновременно с одеждой и прической человек воспринимает фигуру партнера по общению. Если нас попросят описать какого-либо человека, то мы прежде всего отличаем, какого он роста и конституции: «большой, толстый», или «маленький, кругленький», или «длинный, тощий» и т. п.

Существует множество бытовых мнений о связи конституции человека с его психологическими особенностями. Некоторые из них верные, другие — предрассудки. Но несомненно, что такая связь имеется. В разные времена и в разных странах существовало множество попыток создать типологию характеров на основании внешнего строения тела.

Самая простая и обобщенная типология строения тела и особенностей психики разработана У. Шелдоном (см.: Весна Е. Б., 2001). Он считал, что всех людей можно разделить на три *соматотипа* по строению тела. Соматотип является врожденным, так как он определяется еще в самом раннем периоде эмбрионального развития человека, когда эмбрион состоит из трех зародышевых листков. Позднее из одного листка развиваются внутренние органы, из другого — мышцы, из третьего — нервная система. У. Шелдон считал, что это развитие происходит неравномерно: у каждого человека одна из систем развита лучше других, и на ее основе формируется соматотип. Каждому соматотипу соответствует *психотип*, т. е. комплекс психологических особенностей.

У человека с *эндоморфным соматотипом* (рис. 4, А) наибольшее развитие получают внутренние органы. Внешне его тело рыхлое, с относительно слабой мускулатурой и избытком жировой ткани, осанка и движения, как правило, расслабленные. Его психотип характеризуется следующими особенностями:

- замедленная реакция;
- любовь к комфорту, способность испытывать безмятежную удовлетворенность жизнью;
- пристрастие и требовательность к еде, умение получать удовольствие от пищеварения;
- любовь к компаниям, общению, дружеским застольям, приветливость со всеми, жажда любви и одобрения окружающих, ориентация на других людей, эмоциональная ровность, терпимость;
- хороший сон;
- отсутствие взрывных эмоций и поступков, легкость в общении и выражении чувств;
- общительность и расслабленность в состоянии опьянения;
- потребность в людях в тяжелую минуту;
- ориентация на детей и семью.

*Мезоморфный соматотип* (рис. 4, Б) формируется в том случае, если ведущую роль в развитии играет мышечная система. Такой человек обладает стройной, мускулистой фигурой. Его психотип отличается следующими особенностями:

- уверенность в осанке и движениях, склонность к физической деятельности, энергичность, потребность в движениях и удовольствии от них;
- потребность в доминировании, склонность к риску и игре случая, решительные манеры, храбрость, сильная агрессивность;

*Круглое лицо* традиционно ассоциируется с добродушием, миролюбием, мягкостью и обаянием. Считается, что круглолицые любят комфорт, вкусную еду и приятную компанию. Житейские обобщения порой заставляют считать круглолицего человека недалеким и простоватым. Кроме того, круглое лицо сейчас «не в моде». Наверное, поэтому многие женщины с таким лицом стремятся изменить



Рис. 5. Примеры лиц разной формы. (Рисунки А. Матисса)



его форму, чтобы оно выглядело более овальным (для этой цели разработано множество косметических и парикмахерских приемов).

Человек с *треугольным лицом*, вероятно, обладает высокой чувствительностью, нередко — одаренностью, неординарностью мышления и тягой к новым впечатлениям.

*Квадратное лицо*, форма которого создается квадратным подбородком и выдающимися скулами, характерно для людей, склонных во всем видеть причины материального свойства, энергичных, прямолинейных и жестких. Они могут быть очень дисциплинированными и исполнительными или, наоборот, мятежными бунтарями. Такими лицами часто обладают герои боевиков и приключенческих фильмов как образцы «суровой мужественности».

Форма лица во многом определяется формой *подбородка*. Рассмотрим признаки характера, которые обычно связывают с этой частью лица.

*Широкий подбородок* считается свидетельством волевых качеств, склонности человека решать многие проблемы силовым путем и повышенным вниманием к материальной стороне жизни. Не исключено, что он может быть резким и грубым. А если к тому же у него большая голова, то это может быть проявлением упрямства и упорства.

*Закругленный подбородок* указывает на то, что его обладатель — человек чувствительный и разумный.

*Острый подбородок* наводит на мысль о хитрости и, возможно, хорошем потенциале предпринимательских качеств.

*Выдающийся вперед подбородок* ассоциируется с волевыми качествами и уверенностью. Это, кстати, отмечается и в поведенческих реакциях: если человек хочет продемонстрировать уверенность и решительность, он обычно выдвигает подбородок вперед, чуть его приподняв, иногда, правда, это проявление заносчивости.

*Скошенный вниз подбородок* воспринимается как указывающий на недостаток волевых качеств (иногда «трудный характер»).

*Раздвоенный подбородок* у мужчин считается признаком страстной натуры, недаром такие мужчины часто пользуются успехом у женщин.

«Осмотр» других деталей лица начнем сверху. Кое-что можно сказать о человеке по форме его *лба*. Принято считать, что *высокий и широкий лоб* («сократовский») свидетельствует об уме человека, его склонности к интеллектуальным видам деятельности. Недаром интеллектуалов иногда называют «высоколобыми». Круглая линия волос при высоком лбе указывает на независимость характера. Но иногда бывает трудно распознать действительно высокий лоб (например, если человек начинает лысеть со лба).

Наоборот, человек, у которого *низкий, угловатый и скошенный лоб*, воспринимается как имеющий низкий интеллект, и часто это действительно так. *Узкий лоб* при низкой линии волос указы-

вает на посредственность, даже примитивность натуры. Вспомните, например, грим актера, который играл Шарикова в фильме «Собачье сердце».

Некоторую информацию о человеке несет форма его *губ*. *Тонкие губы* воспринимаются как признак эмоциональной холодности, расчетливости. Чем больше выпрямлена линия губ, тем более сух и расчетлив человек, а если они образуют прямую линию, то принято считать, что от такого человека можно ожидать энергичных и решительных действий.

*Толстые, выдвинутые вперед губы* оцениваются как признак чувствительности и хорошего аппетита.

*Несомкнутые, расслабленные губы* являются признаком нерешительности.

Слабая и относительно плохо развитая верхняя губа при выпяченной нижней губе рассматривается как признак сомнения и тщеславия.

Если же вперед выдвинута верхняя губа, да к тому же она немного припухшая, это может быть свидетельством хорошего, неконфликтного характера.

Если уголки губ приспущены, то это признак привычного плохого настроения, пессимистического взгляда на мир. Вероятно, такому человеку свойственна эгоцентричность и капризность. Губы, слегка кривящиеся в одну сторону, являются признаком нервозности и постоянной неудовлетворенности жизнью.

В завершение «осмотра» лица остановимся на общей *подвижности мимики* (см.: Зазыкин В. Г., 1997; Степанов С. С., 2001). По силе и скорости движений мимических мышц, по изменениям выражений лица можно судить о наличии быстро сменяющих друг друга внутренних переживаниях, об активном восприятии происходящего. *Очень подвижная мимика* свидетельствует о быстрой реакции на внешние раздражители. Обычно она характерна для людей с импульсивным поведением. *Малоподвижная мимика* указывает на постоянство душевных процессов, свидетельствуя о редко изменяющемся, устойчивом настроении. Такая мимика ассоциируется со спокойствием, рассудительностью, надежностью и уравновешенностью.

Учитывать особенности мимики, конечно, нужно, но при этом следует соблюдать осторожность в выводах, потому что каждый человек на протяжении всей жизни учится владеть своим лицом, произвольно регулировать его выражение. Это может ввести в заблуждение чересчур доверчивого наблюдателя. Кроме того, подвижность мимики зависит от национальных особенностей. У народов Северной Европы лица относительно малоподвижные, а у народов Южной Европы и Латинской Америки — более подвижные. Мимика народов Востока и тем более людей других рас вообще малопонятна большинству российских наблюдателей.

## 2.7. Глаза и язык взгляда

В процессе общения очень важную роль играют *глаза*. По данным психологов, собеседники, находясь на расстоянии одного-двух метров, смотрят друг на друга не менее 50—70 % времени общения при продолжительности одного взгляда от 1 до 8 с. (см.: Дерябо С., Ясвин В., 1998; Зазыкин В. Г., 1997; Степанов С. С., 2001).

Интерес к глазам как «зеркалу души» в отечественной культуре широко известен; например, Л. Н. Толстой сумел описать более 85 оттенков взгляда. Филологический анализ около 100 фразеологизмов русского языка выявил, что 36,3 % из них содержат ключевое слово «глаза». Однако не совсем верно, что глаза — «зеркало души». В одном из исследований людям предлагалось определять особенности характера и настроения человека только по глазам (все остальное было закрыто маской). Это никому не удалось, так как сами по себе глаза мало что выражают. Значимым является восприятие глаз в соотношении с другими частями лица, а также движений глаз и направлений взгляда (см.: Барышева А. В., 1999; Дерябо С., Ясвин В., 1998). Вообще для понимания психологического состояния человека недостаточно наблюдать только за его взглядом. Такие наблюдения должны сочетаться с наблюдениями за другими особенностями поведения, но учитывать язык взгляда необходимо.

Язык взгляда очень разнообразен. Так, полностью открытые глаза характеризуют высокую восприимчивость чувств и рассудка, общую живость. Слишком же широко открытые («вытарашенные») глаза свидетельствуют об усилении оптической привязанности к окружающему миру. Прикрытые, «занавешенные» глаза зачастую являются признаком инертности, равнодушия, высокомерия, скуки или сильного утомления. Суженный или прищуренный взгляд означает либо сконцентрированное пристальное внимание, наблюдение, либо, если этот взгляд сбоку, — коварство, хитрость. Взгляд сбоку, углами глаз, но не прищуренный, свидетельствует об отсутствии искренности, скепсисе, недоверии. Взгляд снизу (при склоненной голове) указывает либо на агрессивную готовность к действиям, либо (при согнутой спине) на подчиненность, покорность, услужливость. Взгляд сверху вниз (при откинутой голове) обнаруживает чувства превосходства, высокомерия, презрения, желания господства. Уклоняющийся взгляд указывает на неуверенность, скромность или робость, возможно, чувство вины.

Важная социальная функция взгляда состоит в том, что мерой симпатии людей друг к другу, так же как и мерой их взаимосвязи, является количество и продолжительность взоров, которыми они обмениваются. Основой для успешного общения служит контакт

глаз, точнее — взглядов. Было установлено, что, если человек нечестен или что-то скрывает, его взгляд задерживается на глазах партнера менее чем на 1/3 часть всего времени общения (отведение взгляда или «бегающие глаза»). Правда, возможно, это очень скромный человек, который просто не решается смотреть партнеру в глаза. Подсознательно такой человек все равно вызывает недоверие.

Если взгляд человека встречается с глазами партнера в течение 2/3 времени всего общения (или еще чаще), то это может означать либо заинтересованность, увлеченность общением (тогда зрачки бывают обычного размера или слегка расширены), либо враждебность, невербальный вызов (зрачки очень расширены или сужены). Психологи советуют: для того чтобы построить хорошие отношения с другим человеком, ваш взгляд должен встречаться с его взглядом немного больше половины всего времени общения. Существует миф об «открытом, честном, прямом взгляде глаз, которые не могут солгать». Иногда он встречается, но и обманщики достаточно часто пользуются таким приемом.

Заметим, что существует уловка, позволяющая имитировать заинтересованный взгляд, не рискуя показаться агрессивным или выдать собственную скуку. Нужно смотреть не в глаза партнеру, а в область переносицы.

При деловых переговорах, как и при любом общении, предполагающем доверие собеседников друг к другу, не следует надевать темные очки, потому что у других появится неприятное ощущение, что человек что-то скрывает. Партнер в этом случае чувствует себя неловко, и в результате атмосфера общения будет нарушена. Обычные очки, особенно в красивой оправе, придают лицу солидность и традиционно ассоциируются с серьезностью и компетентностью. Но если линзы очень толстые и искажают форму глаз, то человек выглядит подслеповатым и даже жалким. Такие очки не годятся для тех, кто заботится о своем деловом имидже.

Способность общаться и выражать эмоции с помощью взглядов унаследована человеком от животных, но особенности восприятия долготы взгляда в значительной степени зависят от национальных традиций. Для жителей Южной Европы характерна более высокая частота смены направления взгляда (как и вообще более быстрые движения), чем для жителей Северной Европы. Японцы вообще считают прямой взгляд неприличным и даже оскорбительным для собеседников, они смотрят скорее на шею, чем на лицо.

Существенно, что для создания хорошего впечатления и успешности общения важны не только продолжительность и частота взгляда, но и то, на какую часть лица и тела направлен взгляд. Исследования показали, что можно выделить деловой, социальный и интимный взгляд (см.: Дерябо С., Ясвин В., 1998).

*Деловой взгляд* направлен несколько выше переносицы, на центральную часть лба собеседника. Такой взгляд создает серьезную атмосферу, и собеседник чувствует деловой настрой говорящего. Это создает условия для того, чтобы управлять ходом переговоров.

*Социальный взгляд* направлен на центральную область лица (от глаз до подбородка) и задает атмосферу социального общения. Он предполагает доброжелательное, доверительное общение. Взгляд на этом же уровне, но искоса воспринимается как повышенная заинтересованность или враждебность. Такой взгляд создает напряженность и может прервать общение.

*Интимный взгляд* направлен ниже уровня рта, от подбородка до уровня узла галстука. У людей европейской культуры он допустим только при близком, очень доверительном общении, а при других условиях считается не совсем приличным, особенно в отношении женщин. Японцы же предпочитают именно такое направление взора при деловых переговорах.

## **2.8. Некоторые «автоматизированные», привычные движения как источник психологической информации**

Кое-что о характере и о состоянии человека говорят «автоматизированные» привычки. Физиологи называют их «динамическими стереотипами»: они малозаметны для самого человека и их трудно (хотя и можно) сознательно изменить.

Наблюдая за человеком, полезно обратить внимание на его походку. Люди, которые ходят быстро, слегка размахивая руками, скорее всего, энергичны, имеют ясные цели и готовы действовать немедленно. Но если человек с такой походкой говорит: «Извини, некогда, очень-очень занят, потом как-нибудь...», то это скорее всего имитация бурной деятельности, нежели действительно деловитость. Сам человек, может быть, и верит, что на этот раз он точно доведет дело до конца, а раньше ему просто не везло... Быстрая и неровная походка свидетельствует о том, что ее обладатель, скорее всего, холерик, увлекающаяся натура: он способен быстро «загораться», увлекшись каким-либо делом, и почти столь же быстро терять к нему интерес и переключаться на что-то другое. Спокойная, неторопливая походка может указывать на то, что человеку свойственна уверенность, а возможно, и самоуверенность. Неуверенная походка, наоборот, отражает наличие психологических проблем, заниженной самооценки. Если у человека при ходьбе опущены плечи и он смотрит себе под ноги, это, скорее всего, говорит о его подавленном состоянии. Однако отдельное наблюдение не дает возможности понять, является ли это состояние кратковременным кризисом или свойственно человеку постоянно. Информация о человеке, которую можно получить,

наблюдая за его походкой, важна, но далеко не достаточна для того, чтобы делать серьезные, глубокие выводы об особенностях его личности. Для этого нужны другие методы.

Смех человека отражает его текущее эмоциональное состояние, но может быть и проявлением характера (как и некоторые другие сигналы состояний, описанные далее в гл. 3). Громкий свободный смех от души говорит об открытости натуры, силе и, возможно, веселом нраве. Отрывистый, сухой смех характеризует нервных, внутренне напряженных людей. Беззвучный смех, скорее всего, указывает на то, что человек расчетлив, осторожен и скрытен. Грубый смех дает основание предполагать эгоизм и грубость натуры. Если смех оканчивается вздохом — возможна высокая тревожность. Интересны и такие наблюдения за особенностями смеха: смех на -а («ха-ха») — совершенно открытый, идущий от сердца, облегчающий и беззаботный; смех на -е («хе-хе») — скорее, дерзкий, завистливый; смех на -и («хи-хи») — одновременно скрытный и хитрый, смесь иронии и злорадства; смех на -о («хо-хо») — хвастливо-угождающий и в своей основе издевательский и протестующий; смех на -у («ху-ху») указывает на скрытый страх, боязливость.

С. С. Степанов (2001) приводит в качестве примера своеобразный тест «Как вы смеетесь?». Авторы этого теста считают, что характер смеха соответствует характеру человека.

Предлагается десять наиболее распространенных «видов» смеха. Инструкция: «Вам нужно найти в этом десятке свою манеру смеяться: таким образом вы узнаете кое-что новое о своем характере».

### Текст опросника

1. Типично ли для вас при смехе касаться мизинцем своих губ? Если да, то...

... У вас имеются собственные представления о хорошем тоне, грации и эlegantности, и вы всегда и везде твердо следуете этим представлениям. Вам нравится быть в центре внимания.

2. Прикрываете ли вы при смехе рот рукой? Если да, то...

... Вы несколько робки и не слишком уверены в себе. Часто смущаетесь, предпочитаете оставаться в тени и, как говорят, «не раскрываться». Совет: не увлекайтесь самоанализом и чрезмерной самокритикой.

3. Часто ли при смехе вы запрокидываете голову? Если да, то...

... Вы, очевидно, доверчивы и легковерны, но в то же время у вас широкая натура. Иногда совершаете неожиданные поступки, согласуясь лишь со своими чувствами, а стоит, пожалуй, больше полагаться на разум.

4. Касаетесь ли вы при смехе рукой лица или головы? Если да, то...

... Скорее всего, вы мечтатель и фантазер. Это, конечно, неплохо, но надо ли стараться так настойчиво осуществлять свои грезы, порой совсем нереалистичные? Больше трезвости в решении жизненных проблем!

5. Морщитесь ли вы нос, когда смеетесь? Если да, то...

... Ваши чувства и взгляды быстро и часто меняются. Вы — человек эмоциональный и, видимо, капризный, легко поддаетесь минутному настроению, что создает трудности и для вас, и для окружающих.

6. Смеетесь громко, с раскрытым ртом? Если да, то...

... Вы принадлежите к людям темпераментным. Немножко сдержанности, умеренности вам не помешали бы. Вы умеете говорить, но умеете и послушать!

7. Наклоняете голову прежде, чем тихонько рассмеяться? Если да, то...

... Вы из людей добросердечных, соvestливых, привыкших приспосабливаться к обстановке и людям. Ваши чувства и поступки всегда под контролем. Вы никого никогда не огорчите.

8. Держитесь ли при смехе за подбородок? Если да, то...

... Каким бы ни был ваш возраст, совершенно очевидно, что в своем характере вы сохраняете черты юности. И, наверное, поэтому часто поступаете без долгих раздумий (не слишком ли порой опрометчиво?).

9. Прищуриваете ли веки, когда смеетесь? Если да, то...

... Это свидетельствует об уравновешенности, вашей уверенности в себе, незаурядном уме. Вы деятельны и настойчивы, иногда, может быть, больше, чем нужно.

10. У вас нет определенной манеры смеяться. Если да, то...

... Очевидно, вы принадлежите к индивидуалистам: во всем и всегда руководствуетесь собственными мнениями и суждениями, часто пренебрегая взглядами других. Пожалуй, это не нравится многим из вашего окружения.

Очень характерная черта, позволяющая составить более общее впечатление о человеке, — его *голос*. Вот некоторые характеристики человеческого голоса.

1. Скорость речи:

- оживленная, бойкая манера и быстрый темп речи свидетельствуют об импульсивности, уверенности в себе;
- спокойная, медленная манера речи указывает на невозмутимость, рассудительность, основательность;
- заметные колебания скорости речи обнаруживают недостаток уравновешенности, неуверенность, легкую возбудимость.

2. Громкость:

- сильный голос, как правило, отражает истинную силу побуждений — жизненную силу либо кичливость;
- тихий, слабый голос указывает на сдержанность, скромность, такт или нехватку жизненной силы, слабость;
- резкие изменения громкости свидетельствуют об эмоциональности и волнении.

3. Артикуляция:

- ясное и четкое произношение указывает на внутреннюю дисциплину, потребность в ясности и недостаток живости;
- расплывчатое произношение, как правило, связано с уступчивостью, неуверенностью, мягкостью, вялостью воли.

#### 4. Высота:

- фальцет (дословно — «головной голос») обычно присущ человеку, у которого мышление и речь продуманны, неспонтанны;
- грудной голос — мышление и речь эмоциональны, естественны, «ненаигранны»;
- высокий пронзительный голос — признак страха и волнения;
- низкий голос свидетельствует о покое, расслабленности и достоинстве.

#### 5. Режим и течение речи:

- ритмичная речь, ровное перетекание слов с легкими периодическими колебаниями говорят о богатстве чувств, уравновешенности, хорошем настроении;
- строго цикличная, правильная речь означает глубокое осознание переживаемого, напряжение воли, дисциплину, педантичность, холодность чувств;
- округло текучая манера говорить свойственна людям, живущим глубоко, полно, эмоционально;
- угловато-отрывистая манера речи характеризует трезвое, целенаправленное мышление.

Специалисты по нейролингвистическому программированию (НЛП) считают, что каждый человек познает и описывает мир в наиболее удобной, подходящей для него форме, которая отражается в оборотах его речи (см.: Ковалев С.В., 2001). Выявить ее сразу довольно трудно, но вполне возможно, приложив некоторые усилия и проведя «мини-контент-анализ». Нужно прислушаться и выявить, какие слова (особенно глаголы) предпочитает использовать человек.

Согласно теории НЛП, люди, предпочитающие *визуальные* (зрительные) *сигналы*, используют слова, отражающие зрительное восприятие мира (внешний вид, цвет и т.п.). Например: «Эта работа выглядит...», «Это все выглядит таким туманным», «Это проясняет мои планы», «Все это кажется мне плоским и бессмысленным», «Мы сможем рассмотреть этот план», «Я счастлив, что мы с вами смотрим на это одними глазами», «Нельзя представлять все в черно-белом свете» и т.п.

Люди, для которых главной является *аудиальная* (слуховая) *система* познания, постоянно упоминают о звучании или слушании. Например: «Делу нужно придать ритм», «Это предложение хорошо звучит», «У нас слишком большие разногласия», «Это дело слишком монотонно», «Кричащие разногласия...» и т.п.

Некоторые люди создают образ мира с помощью *кинестетической* (телесно-двигательной и осязательной) *системы*. В этом случае в их речи много слов, связанных с телесными ощущениями, т.е. с движением, пространством, температурой, твердостью или мягкостью и т.п. Например: «Это вызывает скользкие чув-



ства», «Он горячий поклонник...», «Она холодна, как рыба», «На нас оказывают давление», «Я пытаюсь балансировать...», «Эту тему следует развивать», «Сдвинуть вопрос...» и т. п.

Есть люди, которые уделяют восприятию мира мало внимания, для них главное — логические рассуждения. Они обычно говорят очень правильно, «как по писаному». Их иногда называют «компьютерами». В обычных условиях в их речи нельзя обнаружить типичные слова и выражения, но они могут проявиться в состоянии стресса, особенно в совершенно новой для них обстановке.

Было показано, что люди наилучшим образом понимают собеседника и наиболее склонны к взаимодействию, когда с ними говорят на «их языке», т. е. используя сходные обороты речи. «Отзеркаливание» типа и темпа речи — эффективное средство для создания благоприятной атмосферы взаимопонимания, только если оно не производит впечатления передразнивания. Конечно, нельзя копировать недостатки и погрешности речи.

В конечном итоге разнообразные психологические исследования установили, что наиболее благоприятное впечатление производят люди, поведение которых свидетельствует об их доброжелательности и уме.

В этой главе мы описали особенности внешности, на основании которых можно сознательно влиять на формирование первого впечатления о человеке, выделяя наиболее информативные признаки, и получить представление о его характере и стиле общения еще до знакомства с ним. Таким же способом можно проанализировать собственную внешность и понять, какое первое впечатление вы производите на малознакомых людей.

## **2.9. Типы клиентов и принципы поведения менеджера**

Все, о чем говорилось выше, относится ко всем людям. Теперь рассмотрим типы поведения людей, когда они выступают в роли клиентов, т. е. потребителей услуг (см.: Барышева А. В., 1999). В современных условиях фирмы, которые ориентируют свою производственную и коммерческую деятельность на потребителя, не могут рассчитывать на успех в конкурентной борьбе за «его кошелёк».

Специалисты по маркетингу отмечают, что в современном обществе наметился резкий переход от ценностей массового производства к ценностям индивидуального образа жизни, основанного на личных предпочтениях, вкусах и т. п. Это, в свою очередь, предполагает повышение индивидуальной направленности продуктов и услуг.

Одна из основных трудностей в работе менеджера, работающего с клиентами, состоит в том, что ему постоянно приходится

общаться с людьми, принадлежащими к различным психологическим типам. К ним нужны различные подходы. Поэтому у профессионального менеджера просто не может быть единственного «правильного» варианта общения.

Существует множество психологических типологий людей вообще и клиентов в частности. Одна из самых распространенных типологий основана на теории известного швейцарского психолога К. Юнга. Согласно этой теории, у людей имеются принципиально разные подходы к сбору информации и принятию решений и все люди могут быть разделены на типы в соответствии с их предпочтениями в выборе тех или иных подходов. В настоящее время данная типология получила значительное развитие. Рассмотрим вкратце эти типы.

Люди могут принимать решения как путем объективного логического анализа (мыслительный тип), так и с помощью целостной оценки ситуации, руководствуясь личностными ценностями (чувствующий тип). В жизни каждого человека имеют место как процессы сбора информации, так и процессы принятия решения. Но одни люди предпочитают взаимодействие с внешним миром путем принятия решений и планирования, структурированно и организовано, а другие — преимущественно иррационально, основываясь на своих ощущениях или интуиции, т. е. взаимодействие с внешним миром происходит у них путем восприятия текущей ситуации, приспособления к ней, гибко и спонтанно.

Каждый человек в какой-то мере может использовать разные стили принятия решения. Но для большинства людей один из них является ведущим, т. е. наиболее естественным и удобным. Рассмотрим более подробно, как проявляется принадлежность человека к тому или иному типу в его поведении как *клиента* при выборе товаров и услуг.

Люди, принадлежащие к *мыслительному типу*, в любом деле ценят ясность и точность, для них главное — объективность и логика. При принятии решения руководствуются логическими соображениями, стремятся к тому, чтобы все их действия были обоснованы, стараются взвесить все аргументы «за» и «против», узнать мнение незаинтересованного лица; считают, что использование систематического, по возможности объективного, критерия помогает найти самое верное решение. Они полагаются на логику и здравые суждения, основанные на максимально точной информации, поэтому любят задавать как можно больше различных вопросов. При этом они склонны к критичности, сомнениям и стремятся выявлять всюду слабые стороны. Приняв наконец решение, они уверены в его правильности, готовы отстаивать его.

Излишняя эмоциональность менеджера при описании товара или услуги, т. е. использование эмоциональных аргументов, вы-

зывает у клиента мыслительного типа настороженность, а иногда и непонимание. Ему больше нравится иметь дело с людьми, которые могут аргументированно доказать свою точку зрения, привлекая необходимые цифры и факты. Он предпочитает общаться с менеджерами, хорошо владеющими информацией об услугах и товаре. Особое внимание уделяет различного рода документации.

Человек, относящийся к мыслительному типу, в процессе делового общения обычно держится спокойно и сдержанно, сохраняя невозмутимость даже в сложных ситуациях. Чаще всего такой клиент придерживается консервативного стиля одежды, не любит ярких, кричащих тонов, мало подвержен влиянию моды: для него важна не одежда сама по себе, а то, что он должен быть одет правильно. Он любит порядок, четкость и функциональность во всем; занимаемое им пространство, будь то письменный стол или кабинет, организовано четко и функционально. На рабочем месте присутствуют лишь вещи, имеющие непосредственное отношение к работе, нет легкомысленных «финтифлюшек» и «ненужных» картинок.

К процессу заключения сделки человек мыслительного типа относится серьезно, старается сохранить объективность, взвешенность и сдержанность. Он нуждается прежде всего в объективной информации, хорошо относится к профессиональным терминам, часто интересуется не только наличием и объемом услуг, но и подробностями их подготовки и выполнения. При покупке товара хочет ознакомиться с его внутренним устройством или технологией изготовления.

При работе с таким клиентом нужно помнить, что наиболее комфортно он чувствует себя в общении со сдержанным собеседником, сохраняющим в течение беседы уважительную дистанцию, аккуратно одетым в одежду нейтральных тонов. Для привлечения внимания клиента бесполезно использовать эмоциональные высказывания и жестикуляцию (мало того, это может даже нанести вред делу). В первую очередь следует излагать конкретные факты и цифры. При подготовке к встрече с клиентом необходимо подготовить всю документацию, сопровождающую товар, чтобы предоставить ему всю объективную информацию. В противном случае можно потерять доверие клиента (и сразу же превратиться для него в «вымогателя» денег).

Для того чтобы речь менеджера была убедительной, в ней кроме собственно информации должны присутствовать такие слова, как «объективность», «твердость», «справедливость», «четкость», «аналитический», «беспристрастный», «подтвержден исследованиями» и т. п.

Человек *чувствующего типа* прислушивается к своим эмоциям и ощущениям (а также других людей), поэтому он нуждается в

эмоциональной подаче информации, особенно когда это касается его личных интересов. Он принимает решения, полагаясь преимущественно на собственное эмоциональное восприятие, руководствуясь во многом личным позитивным и негативным опытом. При переговорах, при выборе товаров и услуг такой клиент может выслушать другие точки зрения, стремится рассматривать любой вопрос с разных сторон. Эмоциональные фразы и метафоры будут действовать на него более эффективно, чем «холодные» факты, необходимые человеку мыслительного типа.

В одежде человек чувствующего типа ценит комфорт, предпочитает мягкие линии, иногда довольно яркие цвета. Обстановка кабинета отражает его эмоциональное состояние. Там может царить хаос или, наоборот, порядок как выражение спокойствия и умиротворения, но в любом случае обстановка является комфортной для хозяина. Часто на столе находятся вещи, имеющие отношение к личной жизни их владельца, — фотографии, сувениры, книги. Человек чувствующего типа старается во всем достичь согласия и гармонии и избежать конфликтов.

В процессе деловых переговоров такой клиент держится эмоционально и доброжелательно, внимательно слушает и поощряет партнера к дальнейшим высказываниям. Но это не значит, что его реально заинтересовали услуга или товар. Он часто руководствуется субъективным пониманием ситуации, поэтому стандартные и логически обоснованные аргументы не оказывают на него достаточного влияния. Ему может быть приятен сам процесс общения, но, если разворачивается слишком активная «наступательная кампания», он может оценить ее как агрессию и резко, без всяких видимых причин и аргументов прервать разговор. При этом людям, которые ему нравятся, он с удовольствием оказывает услуги. Если стоимость предлагаемого товара не так уж велика, может совершить покупку исключительно из чувства расположения к продавцу, при этом будет говорить, что действительно нуждается в этой «бесценной» вещи или услуге.

Для того чтобы более успешно работать с клиентом чувствующего типа, желательно привносить в свою одежду эмоциональные детали: элегантные шарфики и сумки — для женщин; яркие галстуки и оригинальные авторучки — для мужчин и т. п. Прежде чем приступить к делу, рекомендуется выделить некоторое время на установление доброжелательных отношений: поговорить о погоде, последних событиях, семейных проблемах и т. п. — для создания доверительной атмосферы. Разговор лучше вести мягким, дружелюбным тоном.

Наиболее убедительно для клиента чувствующего типа прозвучит речь, в которой будут присутствовать слова: «субъективность», «эмоциональность», «убеждение», «гармония», «чуткость», «поддержка», «хорошие отношения».

Документы и строгие факты всегда нужно иметь при себе, но не навязывать, а подавать тогда, когда об этом попросит клиент. Лучше «заменить» строгие показатели в документах личными эмоциональными высказываниями. Но нельзя злоупотреблять вниманием и хорошим отношением собеседника. Для того чтобы сохранить длительные отношения с клиентом чувствующего типа, не следует забывать о знаках личной симпатии — подарках и поздравительных открытках. Клиент чувствующего типа восприимчив к мелким маркетинговым «уловкам» продавцов в виде поздравительных открыток, подарков и «специально подготовленных» рекламных материалов.

Примерно две трети всех мужчин относятся к мыслительному типу, и почти такое же количество женщин — к чувствующему.

Человек, принадлежащий к *решающему типу*, обычно знает, чего хочет, для него главное в любой деятельности — результат. Даже временное отсутствие четкой цели он воспринимает отрицательно, как потерю контроля над ситуацией. При обсуждении любого дела, в том числе при приобретении услуги или товара, его прежде всего интересует вопрос: к какому результату это приведет? Такой клиент не любит неожиданностей и сюрпризов, старается их избегать. Если какая-либо деятельность (например, приобретение товара, услуги и т.п.) не предвещает быстрого и понятного результата, то она становится скучной и неинтересной. Он считает себя человеком дела, что соответствует реальному положению вещей. Не тратит «лишнего» времени на установление доверительных отношений: не переносит лишних разговоров «о погоде», когда речь идет о деле. Пунктуален и аккуратен.

Человек решающего типа отличается тем, что двигается и говорит решительно и целеустремленно. В кабинете, на столе, в сумке все его вещи расположены по определенной системе. При работе с документацией необходимые бумаги подшиты в соответствующие папки, а каждая папка лежит в строго отведенном для нее месте. Вся деятельность направлена на получение результата вне зависимости от того, чем он занимается. Бóльшую часть дня человек такого типа занимается делами, запланированными заранее. Обычно он считает, что каждый должен заниматься своим делом, не вмешиваясь в чужие дела, и требует того же от других. В других людях он ценит ту же ориентацию на результат, собранность, решительность и пунктуальность. Однако двум людям решающего типа легко общаться только в том случае, если они придерживаются сходных мнений, иначе они часто раздражаются, потому что каждый собеседник жестко отстаивает собственные взгляды.

При работе с клиентом решающего типа необходимо соблюдать точность и пунктуальность в отношениях, держаться энергично и собранно, не тратить время на разговоры, не относящиеся непосредственно к делу. Рассказывая о товаре или услуге, нуж-

но использовать конкретные и четкие формулировки, основное время тратить на описание того результата, который клиент получит после заключения сделки. Ни в коем случае нельзя возражать и тем более спорить. Возможно, вскоре клиент примет другое «свое» решение. Чтобы речь была убедительной, для клиента желательно употреблять слова: «результат», «определенность», «план», «структура», «контроль», «управлять», «окончательный срок».

Если клиент — человек *воспринимающего типа*, то для него более важен процесс общения, знакомства с новым товаром или обсуждения, а не получение результата. Он любит узнавать что-то новое, все равно о чем — о главном или о незначительных деталях. Его внимание легко переключается с предмета на предмет; в разговоре он также легко меняет тему, не закончив предыдущую. Он не ставит перед собой определенных задач, а предоставляет возможность обстоятельствам «идти своим чередом».

Работать с таким клиентом особенно трудно, потому что окончательное решение он принимает довольно долго, не говорит ни «да», ни «нет». Вместо этого он обычно перебирает множество вариантов услуги или товара и ведет при этом совершенно «посторонние» разговоры. Человек воспринимающего типа, как правило, не любит точных сроков и строгих обязательств. Он не чувствует дискомфорта в ситуации неопределенности и предпочитает творческое самовыражение достижению «скучного» результата. Люди этого типа небрежны в планировании и вообще не любят планов, не подлежащих изменениям. Они предпочитают неожиданные повороты событий, не любят рутинной деятельности, стараются находить неожиданные способы решения задач. Обычно они сторонники нововведений, всегда готовы к развитию.

Для того чтобы работать с таким клиентом, необходимо быть внимательным и терпеливым. Приходится поддерживать разговоры на посторонние темы, но по возможности лучше сводить их к минимуму. Описывать достоинства товара нужно с учетом личной заинтересованности и предпочтений данного клиента. Чтобы удержать внимание клиента, надо предоставлять ему как можно больше информации о самом товаре или услуге. Информация, которая покажется клиенту решающего типа «абсолютно ненужной», может стать для клиента воспринимающего типа «очень интересной» и поможет удержать его внимание. Не следует торопить клиента с принятием окончательного решения; однако желательно завершить сделку в тот момент, когда его интерес максимален. Привлечь внимание и убедить такого клиента можно с помощью слов: «гибкий», «ориентировочный», «по ходу дела», «процесс», «открытость», «вопрос».

Конечно, в реальности невозможно отнести всех людей к тем или иным ярко выраженным типам: все гораздо сложнее. Каждый человек неповторим и индивидуален. Большинство людей сочета-

ют в себе черты всех описанных типов. Однако люди, характеристики которых близки к крайним типам, являются самыми трудными клиентами, и ценность предложенной классификации состоит в том, что она позволяет разработать тактику общения именно с ними. Кроме того, данная типология позволяет лучше понять причины поведения любого клиента и выбрать оптимальную тактику общения с ним.

Для примера рассмотрим такую ситуацию: к менеджеру турфирмы обращается клиент, который хочет выбрать отель для отдыха. Конечно, в распоряжении менеджера должно быть как можно больше каталогов, альбомов и видеокассет с описаниями и изображениями отелей. Но, если он просто выложит их перед клиентом, предложив ознакомиться и выбрать то, что ему подходит, а сам будет безучастно ждать, вероятность удачной сделки не очень велика. Можно приблизительно оценить финансовую состоятельность клиента (по одежде, обуви и аксессуарам) и в соответствии с этим предложить подходящие варианты. Такая оценка финансовых возможностей клиента необходима, но недостаточна. Для того чтобы обеспечить более высокую вероятность выгодной продажи и, кроме того, сделать случайного покупателя постоянным клиентом фирмы, нужна более целенаправленная работа, основанная на анализе его психологических особенностей.

Например, предположим, менеджер видит перед собой высокого подтянутого мужчину с продолговатым, удлинённым лицом, в сдержанно-консервативном костюме, с аккуратным кейсом. Движения и речь у него спокойные, сдержанные, говорит он только по делу, по сторонам и на собеседника почти не смотрит. Конечно, нужно сначала узнать, каковы пожелания клиента, а затем представить ему строго организованную, ранжированную информацию об отелях, приводя точные данные и цифры (причем каждое слово должно быть подтверждено документами, разложенными на столе перед клиентом и открытыми на страницах с описанием характеристик отелей). Начать лучше с недорогих отелей, а затем уточнить, на чем именно можно сэкономить и какие именно услуги можно получить за дополнительную плату.

Другой клиент — мужчина или женщина с округлым или квадратным лицом, движется быстро и уверенно, одежда рациональная, удобная, по погоде, волосы короткие или подобранные. При общении преобладает «деловая» манера поведения. Свои требования формулирует и вопросы задает очень конкретно. Такому клиенту следует отвечать столь же конкретно, концентрируя внимание не столько на формальных характеристиках отеля, сколько на пользе и выгоде, которые сможет получить клиент. Например, первому клиенту можно сказать так: «В отеле имеются три фитнес-зала, два бассейна и теннисные корты», а второму — лучше по-другому: «Вы сможете заниматься такими-то видами спорта и

любое время суток без дополнительной платы». В обоих случаях следует избегать эмоциональных оценок и ссылок на личный опыт.

У третьего клиента — мужчины или женщины — волосы лежат свободно (возможно, длинные), лицо круглое или треугольное, одежда яркая, экстравагантная, движения резкие или, наоборот, небрежно-замедленные, взгляд живой, подвижный, говорит много и не только по делу. При виде такого клиента можно поставить на стол какие-нибудь безделушки, сувениры. Не стоит ожидать, что он точно сформулирует свои пожелания. Ему нужно показать каталог с красивыми видами и интерьерами, подчеркнуть оригинальность каждого отеля, упомянуть о новых развлечениях, которых раньше не было, и т. п. Попутно можно рассказать о частных впечатлениях от поездок (своих собственных или знакомых). Можно (и даже нужно) использовать эмоциональные оценки. Надо быть готовым к тому, что клиент может отвлекаться и заводить всевозможные «лишние» разговоры, которые придется «заворачивать» на нужную тему. Не следует торопить клиента, но необходимые бумаги должны быть под рукой, чтобы можно было подписать договор сразу, как только клиент остановится на каком-нибудь варианте. Независимо от исхода разговора, даже если клиент ничего не выбрал, желательно подарить ему небольшой сувенир на память. Есть вероятность, что он вернется просто потому, что «в этой фирме такие приятные люди».

Можно было бы привести еще много примеров, но и так ясно, что с разными людьми эффективны разные стили общения. Подчеркнем, что речь идет не о манипуляциях, а о создании атмосферы, удобной для клиента и выгодной для фирмы.

Работа с клиентом (не только в процессе продажи, но и при оказании других услуг) требует наблюдательности и умения определять его предпочтения по деталям его поведения, многие из которых будут описаны в следующих главах.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое социальная перцепция? Каковы общие принципы взаимодействия людей в общении?
2. Какие вы знаете психологические каналы общения и какую роль в них играет словесное и несловесное общение?
3. Что такое визуальная психодиагностика?
4. Что называется проничательностью?
5. Что такое первое впечатление и от чего оно зависит?
6. Что такое личный имидж?
7. Как влияет одежда на создание имиджа?
8. Что такое деловой стиль?
9. Какие основные ошибки допускают при выборе деловой одежды?
10. Как связаны строение тела и характер? Что такое соматотип и психотип?



11. Дайте характеристики трех типов по У. Шелдону.
12. Какие предположения о характере человека можно сделать по форме:
  - лица;
  - лба;
  - подбородка?
13. Какие предположения о характере человека можно сделать по:
  - походке;
  - голосу;
  - взгляду;
  - смеху?
14. Какие предположения о характере человека можно сделать по предпочтению в употреблении тех или иных глаголов?
15. Что вы знаете о типах поведения клиентов и их учете в работе менеджера?

## ГЛАВА 3

# ПСИХОДИАГНОСТИКА ЭКСПРЕССИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ И ПАРТНЕРА ПО ОБЩЕНИЮ

### 3.1. О потребителе и его потребностях

В руководствах по менеджменту и маркетингу указывается, что в современных условиях жесткой конкуренции шанс выжить и усилить свои позиции имеют только те компании, которые уделяют специальное внимание различным аспектам поведения потребителей. Знание механизмов поведения клиентов помогает не только налаживать маркетинговую стратегию и тактику, но и по сути управлять этим поведением.

Сложность состоит в том, что клиенты, представленные различными социально-демографическими группами населения, имеют свои специфические, индивидуально и социально обусловленные потребности. Кроме того, потребление не только сугубо утилитарный процесс удовлетворения нужды, но и способ коммуникации с другими и поддержания социальной стабильности. Человек потребляет не столько вещь как таковую, сколько некоторую принятую и распространенную идею (социальное представление): моды, обновления, престижности, современности, значимости, уникальности, индивидуальности, конформизма и т.д. Ощущение необходимости совершения покупки у потребителя связано с внутренними мотивами и установками, восприятием внешнего мира и себя в нем. Чтобы новый продукт, выводимый на рынок, имел успех, потребитель должен чувствовать, что он удовлетворяет какие-либо его внутренние потребности. Обещания продавца должны совпадать с внутренними ожиданиями потребителя.

Потребителя интересует также, насколько выгоднее купить новый продукт по сравнению со старым. Новый продукт должен содержать какие-либо дополнительные выгоды по сравнению с конкурирующим продуктом, причем эти выгоды должны быть не только материального, но и психологического плана.

Для того чтобы клиент стал потребителем товара или услуги, предлагаемых именно данной фирмой, он должен убедиться, что, совершив эту покупку, удовлетворит свою актуальную потребность оптимальным для себя образом, т. е. получит нужный ему продукт

без лишних затрат денег, усилий и времени. Поэтому мотивация потребителя входит в круг интересов менеджера как одно из важнейших условий успешности его деятельности. Согласно многомерному подходу к мотивации, товары и услуги, выбираемые потребителями, удовлетворяют одновременно множество потребностей, а не какую-то одну. В психологии существуют различные системы описания потребностей человека. Принято выделять следующие основные виды потребностей (см.: Барышева А. В., 1999; Майерс Д., 1999; Федоров Ю. М., 1998):

*физиологические* — связанные с поддержанием жизни организма, имеющие сугубо утилитарное значение: в чистом воздухе, в воде, в еде, в крове, тепле и т. д.

*социальные* — потребляемые продукты выражают принадлежность к социальной группе, классу, отмечают статус потребителя и его социальные связи;

*символические* — продукты выражают представление владельца о себе, совокупность его ценностных представлений. Товары — средство самовыражения человека, символы его самооценки, успеха и т. д.;

*гедонические* — продукты как средство предоставления сенсорного удовольствия (нежный вкус, аромат, звучание и т. п.);

*когнитивные* — продукт может выступать средством удовлетворения потребности в знании (книги, телевидение, газеты и журналы, кино, интернет и другие средства передачи информации);

*эмпирические* — продукт способен удовлетворять различные чувства потребителя (азарт, удовольствие от посещения кино, концерта, выставки, театра, музея и т. п.).

Потребности всегда должны находиться в фокусе внимания менеджера — специалиста по маркетингу. Его задачей является определение наиболее приоритетных из них.

Человек, выбирая тот или иной продукт, считает, что следует только своим желанием. Однако проведенные исследования показывают, что в 25—40 % случаев поведение потребителей объясняется ситуационными факторами (мода, реклама, мнения других и т. п.), в 15—30 % случаев — индивидуальными различиями (черты личности, установки), а в 30—50 % случаев — взаимодействием между индивидуальными и ситуационными факторами (см.: Барышева А. В., 1999).

Задача менеджера — предложить клиенту то, что ему нужно, даже если последний сам точно не может сформулировать свои желания. Для этого требуется понимание поведения на основе выявления скрытых мотивов. Такое понимание может быть полезно не только при продаже товаров или услуг, но и в других ситуациях делового общения с клиентами или партнерами. Но как это сделать? Важно научиться наблюдать, анализировать и понимать увиденное и вовремя перестраивать свое поведение.

## 3.2. Общие принципы анализа невербального поведения

Как уже говорилось в главе 2, первоначальную информацию о психологических особенностях клиента можно почерпнуть из наблюдений за внешностью и стилем поведения. При дальнейшем общении все слова и действия менеджера становятся сигналами, на которые клиент реагирует в соответствии со своими внутренними мотивами и состояниями. Причем информацию несут не только осознанные речевые ответы, но и *невербальные реакции*, т.е. почти неосознаваемые мимические и телесные движения и изменения голоса. Именно эти малозаметные для неподготовленного наблюдателя элементы поведения могут стать «окошком», через которое можно «заглянуть» во внутренний мир человека.

Для менеджеров, работающих в сфере туристского и гостиничного бизнеса, умение разбираться в особенностях поведения людей, внутренних мотивов поведения особенно важно: они могут контактировать с клиентами не только при продажах, но в самых разных ситуациях в гостиницах и во время проведения туров. Умение правильно понять желания и намерения клиента поможет предотвратить конфликт, от этого часто зависит успех всего дела и даже безопасность людей.

Наблюдая за человеком и делая соответствующие выводы, необходимо помнить о сложностях и источниках ошибок (об этом уже говорилось в гл. 2; см. также: Рамендик Д. М., Солонкина О. В., Слаква С. П., 2002).

Психологи установили, что даже при самом «сухом» деловом разговоре непосредственное значение слов составляет не более 10 % от общего объема передаваемой информации. Остальная часть распределяется так: около 40 % определяет интонация, и не менее половины информации (а чаще — более) улавливается благодаря сопровождающим разговор жестам и мимике (см.: Зазыкин В. Г., 1997; Квин В., 2000). Вот почему разговор по телефону даже с искренним собеседником удовлетворяет нас меньше, чем личное общение, а вот соврать или нахамить по телефону легче, чем прямо в глаза.

При общении информация, содержащаяся в интонациях и невербальном поведении, выдается и воспринимается в основном подсознательно. Невольные позы и жесты, высота и тембр голоса, движения глаз обычно почти не поддаются сознательной коррекции и потому могут быть более правдивыми, чем сама речь, которая бывает лживой.

В главе 1 уже говорилось о прямом канале общения — собственно словах и о косвенных каналах — произвольных несловесных сигналах, на основании которых возникает доверие или недоверие к словам партнера, а также о произвольных «послани-

ях», призванных это доверие создать и укрепить. Любому человеку, а особенно тому, кто по роду своей деятельности должен много общаться с людьми, полезно научиться «читать» такую информацию и со своей стороны посылать партнеру нужное бессловесное «послание». Полезно понаблюдать и за самим собой при общении с другими людьми. Иногда собственное поведение человека мешает ему достигать успехов, и он может сознательно скорректировать его, чтобы повысить эффективность общения. (Речь идет вовсе не о притворстве, а о приобретении навыков поведения, адекватного задачам общения.)

Здесь мы не будем дублировать тот или иной «словарь языка тела». Попробуем подойти к проблеме более обобщенно и одновременно более просто и прагматично. (Некоторые практические методы визуальной психодиагностики эмоциональных состояний человека по телесным сигналам и случайным рисункам описаны в «Психологическом практикуме»; см.: Рамендик Д. М., Солонкина О. В., Слаква С. П., 2002.)

Хорошо известно, что речь, целенаправленные движения рук, поза в целом, как правило, контролируются сознательно. В то же время существует множество микродвижений, которые не осознаются человеком, однако внимательный наблюдатель увидит в них отражение внутренних состояний, настроений, переживаний и намерений партнера по общению. Конечно, понять их нелегко, поскольку у того, кто хочет разобраться во всех этих сигналах, просто нет на это времени: внимание целиком сосредоточено на самом процессе общения, наблюдения нужно проводить, слушая человека и отвечая ему. Тем не менее многие люди умеют делать это интуитивно на основании собственного опыта и наблюдательности.

Если бы бессознательные несловесные признаки возникали каждый по отдельности, то понимания было бы вообще невозможно достичь. Однако, несмотря на то что существует множество телесных сигналов, они не хаотичны. Микродвижения тела составляют единый комплекс, с помощью которого люди посылают сообщение о себе. Иногда бывает достаточно изменить только одно звено, чтобы рисунок поведения изменился кардинальным образом. Например, человек внезапно изменил позу — перестал опираться на спинку стула, или плотно сжал колени, или забарабанил пальцами по столу. Можно предположить, что он испытывает беспокойство. Неизвестно, чем оно вызвано: темой разговора или, быть может, другими психологическими, а то и физиологическими причинами. Окончательный вывод делать рано, но сигнал получен.

Рассмотрим еще один пример. При переговорах о купле-продаже менеджер-продавец пытается убедить партнеров в высоком качестве товара. Он говорит со знанием дела, с уверенными инто-

нациями, почти все жесты его рук также демонстрируют уверенность, доброжелательность и приветливость, но руки время от времени прикасаются к лицу, а стопы повернуты от собеседника или беспокойно двигаются. С большой долей вероятности можно предположить, что он как минимум неискренен: скрывает или приукрашивает качества товара.

В последнем примере, так же как и во многих других случаях, признаком неискренности служит нарушение целостности комплекса слов, интонаций и микродвижений. Человек с развитой интуицией заметил бы, что «здесь что-то не так; словам этого парня не стоит доверять», хотя, скорее всего, даже достаточно проницательный человек не смог бы внятно объяснить, что, собственно, «не так».

Определим сначала принципиальное строение этих комплексов. Психофизиологические исследования (см.: Годфруа А., 1998; Квин В., 2000; Шмелев А.Г., 2002) показали, что как у животных, так и у человека оценка ситуации, принятие решения и подготовка к действию (или прекращение действий, «затаивание») связаны с изменениями во всех системах организма: органы чувств, мышцы, физиологические и биохимические системы постоянно перестраиваются для обеспечения необходимых действий. Весь организм целиком «откликается» на эмоциональную ситуацию и вовлекается в подготовку соответствующего действия. У человека в этот единый гармоничный комплекс входят как осознанные, так и неосознаваемые внешние признаки поведения: слова, интонации, поза, крупные и мелкие движения.

В отличие от животных человек, как правило, не реализует в полной мере эмоциональные движения или изменяет их. Например, в гневе человек необязательно лезет в драку, громко кричит или топает ногами. Более вероятно, что он только повысит или понизит голос, сделает несколько «ненужных» движений: помашет руками, походит по комнате, стукнет кулаком по столу, сломает сигарету и т.п. — и таким образом реализует подготовленную реакцию. Если же по каким-то причинам он захочет скрыть гнев, единство осознанных и неосознаваемых компонентов поведения разрушится.

Человек может произвольно сдерживать или даже заменить крупные внешние движения, но напряжения мышц и даже биохимические сдвиги, связанные с подготовкой этих движений, останутся и проявятся в микроформах: общем напряжении позы, нарушении координации движений, изменении интонации и даже «срыве» голоса и т.п.

Именно эти «следы» укажут внимательному и проницательному наблюдателю, что внешне спокойный человек переживает сильную отрицательную эмоцию (см.: Рамендик Д.М., Солонкина О.В., Слакwa С.П., 2002).

### 3.3. Эмоциональные оценки и их телесные проявления

Выявить сами эмоциональные состояния было бы достаточно просто, но мнение человека о любом объекте или ситуации гораздо сложнее, чем просто «нравится — не нравится». Да и в деловом общении менеджеру надо знать не только как — благожелательно или раздраженно — слушает его клиент, доволен ли он ходом переговоров, но и что он собирается делать — искать дополнительную информацию, заключать сделку или отказываться от нее. Указания на это тоже можно получить, наблюдая за телесными проявлениями состояний человека.

Еще в 50-х гг. XX в. психологи, изучавшие, как человек относится к самым разным объектам (другим людям, товарам, рекламе и т. д.), установили, что это отношение не сводится только к собственно эмоциональной оценке типа «плохой — хороший» (см.: Федоров Ю. М., 1998; Шмелев А. Г., 2002). Оно обязательно включает оценки по признакам «силы — слабости» и «активности — пассивности». С силой ассоциируются большой размер, вес, энергия, грубость, большая работоспособность, мужественность и т. п., со слабостью — маленький размер, легкость, тонкость, женственность и т. п. Объект воспринимается как активный, если человек связывает с ним ощущения движения, изменения, поиска, напора, действия, свободного выбора и т. п. Пассивность приписывается объекту, который связан с ощущением неподвижности, стабильности, постоянства, устойчивости, вынужденных действий, ожидания, лени и т. п.

Таким образом, оценка человеком любой информации, любой ситуации является трехмерной, т. е. состоит из трех составляющих: собственно эмоциональной оценки и оценок по признакам силы и активности. (Такую оценку английский психолог Ч. Осгуд назвал «семантическим дифференциалом».) Соответственно и состояние человека, выраженное в телесных признаках, оценивается подобным образом.

Сделаем небольшое, но очень важное уточнение. Говоря об «оценке ситуации», мы имеем в виду не некую безличную «объективную» ситуацию, а ее субъективный образ, на котором, собственно, и основывается поведение человека. Каждому из личного опыта известно, что одного и того же человека, предмет или событие разные люди воспринимают и оценивают по-разному.

Именно субъективный образ ситуации и включает в себя описанную выше «трехмерную» оценку. Психологи уже давно доказали, что безоценочных суждений, абсолютно безэмоциональных и объективных решений не бывает, хотя люди и могут заблуждаться по этому поводу (см.: Шмелев А. Г., 2002). Тот, кто настаивает на своей объективности, часто старается скрыть весьма сильные переживания. Эмоциональные оценки составляют важнейшую часть

субъективного образа любого предмета или ситуации и входят в состав любого процесса принятия решения, хотя сила эмоций может быть разной.

Теперь перейдем к описанию состояний человека, связанных с субъективной оценкой ситуации и телесных сигналов, которые позволяют эти состояния опознать: и тогда — когда человек их не скрывает, и тогда — когда старается замаскировать.

Многочисленные исследования психологов из разных стран мира показали, что *положительная оценка* любой информации, ситуации или человека сопровождается телесными выражениями удовольствия (см.: Зызыкин В. Г., 1997; Квин В., 2000; Степанов С. С., 2001). В позах и движениях можно наблюдать следующие признаки подготовки приближения к объекту, к «захвату» его, стремления получше рассмотреть и ощупать:

- все тело направлено и как бы приближено к партнеру; возможно легкое раскачивание на стуле;
- ладони открыты по отношению к партнеру или человек энергично потирает их друг о друга;
- стопы направлены к собеседнику; если человек сидит, положив ногу на ногу, лежащая сверху нога направлена в сторону партнера;
- в речи слышны доброжелательные интонации;
- выражение глаз и всего лица спокойно или с легкой улыбкой; открытый, прямой внимательный взгляд устремлен прямо на собеседника; глаза могут кратковременно открываться особенно широко или, наоборот, прикрываться, обычно вместе с кивком головой, тогда у глаз появляются легкие морщины; радостная улыбка, при которой уголки губ приподняты и отведены назад, челюсти расслаблены, рот может быть приоткрыт.

*Отрицательная оценка* сопровождается телесными проявлениями неудовольствия, микродвижениями, символизирующими удаление от объекта, отгораживание от него:

- голова, плечи, колени, стопы вместе или по отдельности направлены от партнера;
- руки сцеплены, или скрещены на груди, или занимают такое положение, что в любом случае ладони не видны собеседнику; иногда руками производятся медленные движения наружу-вниз (символический заслон или «отгребание от себя»);
- ступни повернуты от собеседника или носками друг к другу (легкая «косолапость»); ноги скрещены или положены друг на друга, при этом нога направлена от партнера (позы заторможенного, сдерживаемого бегства);
- опущенные ресницы; «занавешивание» глаз или прищуривание, возможно усиленное и неравномерное моргание;
- загораживание каким-либо предметом (портфелем, книгой, газетой и т. п.) как щитом;



- покачивание головой сбоку на бок; на лбу появление вертикальных складок (хмурит лоб);
- рот слегка приоткрыт или, наоборот, плотно закрыт;
- легкие прикосновения пальцами или потирание носа, глаз или ушей.

Две другие оценки (силы и активности) отражаются в энергетическом состоянии человека, в телесных признаках подготовки к движению или покою.

Если человек оценивает кого-либо или что-либо как *сильный* объект, это означает, что он воспринимает ситуацию и партнеров по общению всерьез, как заслуживающих внимания. Его тело находится в состоянии оптимального напряжения, как бы готовится к значительному усилию. Телесные проявления в этом случае таковы:

- тело и конечности напряжены приблизительно одинаково;
- голова и тело наклонены вперед или, наоборот, откинута назад;
- посадка на стуле прямая, без опоры на спинку; обе ноги упираются в пол, тело сжато, «сжато» и наклонено вперед (готовность вскочить);
- руки слегка разведены и направлены вперед или вверх;
- ноздри расширены, дыхание активное, усиленное.

Если же информация, ситуация или партнер по общению оцениваются как *слабые*, то это значит, что человек считает этот объект не заслуживающим серьезного внимания. Такое состояние обычно не характерно для делового общения, но, если оно возникло, его можно обнаружить по следующим телесным признакам общего расслабления:

- тело, конечности, вся поза расслабленные;
- дыхание замедленное;
- голос тихий, речь вялая;
- «пустой» взгляд, направленный в пространство, хотя глаза могут быть широко открыты.

Если объект или ситуация оцениваются как *активные*, то у человека возникает желание не только обсуждать вопрос, но и принимать конкретные решения и действовать. При этом в организме возникает общее возбуждение, тело подготавливается к быстрым действиям с динамичным объектом. О такой оценке свидетельствуют широкие, «открытые» позы, напоминающие приостановленное, сдерживаемое движение. Можно отметить некоторые характерные признаки:

- верхняя часть тела слегка подается вперед; возможно раскачивание на стуле;
- руки на бедрах — первый признак готовности действовать, его часто можно наблюдать у спортсменов, ожидающих своей очереди выступить;

– в положении сидя ладони положены на бедра или широко расставленные руки упираются в стол; в положении стоя кисти рук располагаются на уровне талии («руки в боки», особенно характерно для женщин) или большие пальцы заложены за пояс (характерно для мужчин);

– во время высказывания ладони открыты навстречу партнеру и движутся вперед и вверх-вниз или ладонь поднята вверх на уровень лица, пальцы соединены или собраны в щепоть, рука совершает частые движения от себя и к себе (символическое удержание и демонстрация, скорее всего, человек излагает очень важную для него мысль);

– речь с усиленными (но не грубыми) интонациями;

– глаза широко открыты, брови могут быть приподняты.

Если объект оценивается как *пассивный*, это означает — в ближайшее время человек не намерен принимать конкретное решение и тем более действовать, поэтому не хочет даже высказываться. Но это не значит, что он теряет интерес к деловому общению. Скорее наоборот, он заинтересован в получении дополнительной информации, хочет лучше понять партнеров и разобраться в деталях. Это состояние отражается в статичной, спокойной позе. Тело занимает максимально удобную позу, особенно если перед этим оно было напряжено; жестикуляция замедляется; речь становится медленнее и тише. Укажем некоторые более частные признаки:

– поза расслабленная, вялая или демонстративно прямая и напряженная, но «закрытая» — локти могут быть прижаты к телу; ладони засунуты в карманы или скрещены перед грудью; возможно захватывание себя за край одежды, за пуговицу или за другую руку;

– шея не напряжена, голова слегка отклонена назад или вбок, возможен легкий кивок головой в момент понимания чужой мысли;

– плечи приподняты, голова втянута в плечи;

– закрывание рта рукой; возможно касание рта или носа указательным пальцем или напряжение рта, прикусывание губ или языка (два последних признака указывают на нежелание говорить);

– внимательный, твердый взгляд на собеседника, глаза могут быть широко раскрыты или слегка прищурены (это зависит от состояния зрения);

– в положении сидя за столом одна рука поставлена на локоть и подбородок опирается на ладонь или указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные расположены на уровне рта или ниже (символическое прислушивание);

– дыхание малозаметно; иногда возможны кратковременные задержки дыхания и затем несколько глубоких вдохов и выдохов;

– рот закрыт или безвольно приоткрыт;

– наморщенный нос, «страдальческие» складки на лбу, слегка приоткрытый рот (свидетельствуют об удивлении).

### **3.4. Определение эмоциональных состояний и прогноз поведения человека по комплексам невербальных признаков**

Как уже говорилось выше, каждая ситуация делового общения получает три субъективные оценки, и соответственно реальное состояние оценивающего ее человека включает их телесные признаки.

*Положительная, сильная и активная* оценка означает, что человек доволен развитием общения и своей ролью в нем, видит перспективы и чувствует в себе и своих партнерах силы для их реализации, а также готов действовать. Понятно, что такое состояние будет отражаться в гармоничном комплексе открытых, широких поз и свободных энергичных движениях, при которых тело человека как бы старается максимально расшириться, занять как можно больше пространства. Движения хорошо координированы и целенаправленны. Голос звучит энергично, уверенно (но не грубо) и доброжелательно.

Можно наблюдать жесты открытости, например: раскрытые руки ладонями вверх (жест, связанный с искренностью и открытостью); пожимание плечами, сопровождающееся жестом открытых рук (означает открытость натуры); расстегивание пиджака. Анализируя записанные на видеомagneитофон деловые переговоры, исследователи отмечали, что открытые и дружески расположенные люди часто расстегивают или даже снимают пиджак. Между людьми в расстегнутых пиджаках соглашения заключались быстрее и чаще, чем между теми, кто разговаривал в застегнутых. Человек, менявший свое решение в благоприятную сторону, разжимал руки (из скрещенного состояния) и автоматически расстегивал пиджак. Когда переговоры шли успешно, наблюдатели отмечали жестовую группу «объединения»: сидящие участники расстегивали пиджаки, распрямляли ноги, передвигались на край стула ближе к столу, который отделял их от собеседника. Этот тип «открытых» жестов приближения в большинстве случаев сопровождал сообщению о возможном соглашении, решении или об общем положительном впечатлении от совместной работы (рис. 6).

Еще одним средством, с помощью которого один человек общается другому, что он согласен с его мнением и взглядами, является «отзеркаливание», т. е. принятие одинаковой позы с собеседником. С помощью этого же приема можно стимулировать хорошее, доверительное отношение к себе, установить взаимопонимание со своим партнером и создать непринужденную атмосферу общения. Конечно, следует делать это тактично и естественно, чтобы не возникло впечатление передразнивая. Ни в коем случае нельзя копировать физические недостатки и дефекты речи.

Человек, который хочет убедить собеседника в своей правоте, часто прижимает к груди ладони с растопыренными пальцами. Считается, что этот жест является выражением честности и открытости, но на самом деле он отражает либо сильную заинтересованность темой разговора, либо неискренность, либо то и другое одновременно.

Как уже было сказано, некоторые позы указывают на готовность человека к действиям. Одна из таких поз: человек сидит на краешке стула, локоть одной руки и ладонь другой опираются о колени — так сидят непосредственно перед заключением соглашения или, наоборот, перед тем, как встать и уйти.

Обратим внимание еще на одну характерную позу: человек сидит, поставив локти на крышку стола, так что ладони лежат друг на друге, как купол. Эта поза интересна еще и тем, что свидетельствует о стремлении к конструктивному диалогу, но не простом, а с желанием доминировать. Отмечено, что чем выше ранг или статус говорящего, чем уверенней он в своей позиции или правоте, тем выше он поднимает этот своеобразный «купол» — вплоть до уровня глаз (но не выше).

Существуют позы, которые демонстрируют доминирование, авторитарность: руки соединены за спиной, подбородок поднят — так часто стоят армейские командиры, милиционеры, а также руководители высшего ранга. Замечено, что человек, желающий подчеркнуть свое превосходство, стремится физически возвыситься



Рис. 6. Примеры «открытых» поз. (Рисунки Ж. П. Пети)

над оппонентом — сесть выше его, если люди разговаривают сидя, или встать перед ним. Превосходство может быть выражено и в приветственном рукопожатии. Если человек крепко пожимает собеседнику руку и при этом его ладонь оказывается сверху, то он пытается выразить нечто вроде физического превосходства. И наоборот, когда он протягивает руку ладонью вверх, значит: он готов принять подчиненную роль. Если рука собеседника при разговоре небрежно засунута в карман пиджака, а большой палец при этом снаружи — такая поза выражает уверенность человека в своем превосходстве.

Оценка ситуации как положительной, сильной и активной — это оптимальное состояние для менеджера, и, как правило, общаясь с клиентом, он старается его демонстрировать. Кроме того, это очень ценное состояние клиента, менеджеру нельзя его упускать — пора переходить от слов к делу: продавать товар, подписывать договор и т. п.

*Положительная, сильная, но пассивная* оценка отличается от предыдущей тем, что человек хотя и доволен общением и своими партнерами и видит хорошие перспективы, но принимать решения и тем более действовать в данный момент не готов и предпочел бы получить дополнительную информацию. Его позы свободны и открыты, но отличаются статичностью и напряженностью как всего тела, так и органов чувств (он прислушивается, вглядывается и т. д.). Говорит он относительно мало, в основном задает вопросы.

Для этого состояния характерны жесты оценки, выражающие задумчивость или даже мечтательность. Например, жест «рука у щеки» — люди, опирающиеся щекой на руку, обычно погружены в глубокое раздумье. Жест критической оценки — подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытягивается вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта — позиция «пождем-посмотрим». Человек сидит на краешке стула, локти на бедрах, руки свободно свисают — позиция «это замечательно, но надо подумать». Наклоненная голова — жест внимательного слушания. Почесывание подбородка — жест «хорошо, давайте подумаем» используется, когда человек занят принятием решения (рис. 7).

Жесты с очками (человек протирает очки, берет в рот дужку и т. п.) — это пауза для размышления, обдумывания своего положения перед тем, как оказать более решительное сопротивление, требуя пояснений или ставя вопрос.

Расхаживание — жест, обозначающий попытку разрешить сложную проблему или принять трудное решение; пощипывание переносицы — жест, обычно сочетающийся с закрытыми глазами и говорящий о глубокой сосредоточенности, «напряженной» мысли.

Особые телесные сигналы указывают, когда человек испытывает доверие к партнеру, понимает его и склонен к согласию: его

тело и лицо относительно расслабляются, особенно если раньше они были напряжены; он делает легкие кивающие движения головой; поза выражает общую «открытость»; части тела направлены к собеседнику; часто руки совершают круговые движения, как бы в подтверждение общности мнений собеседников.

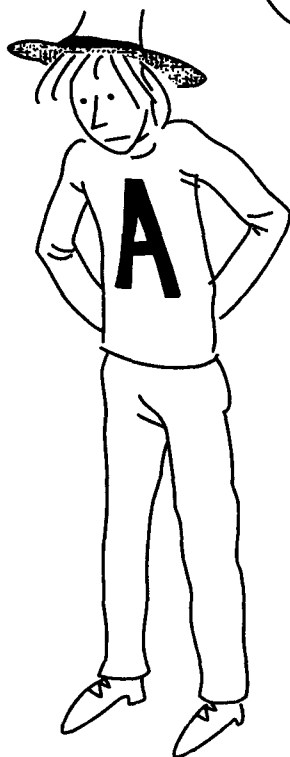
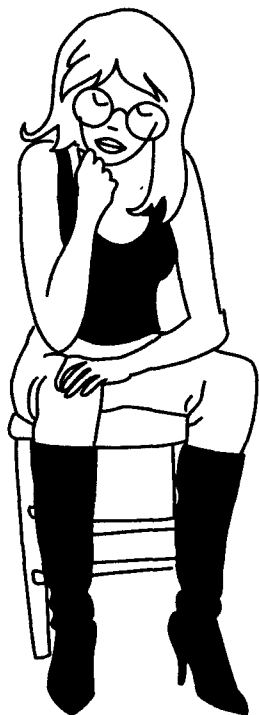
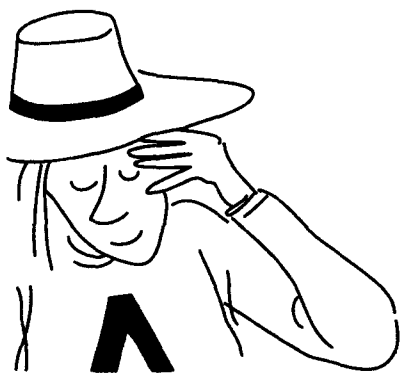


Рис. 7. Примеры поз задумчивости, принятия решения.  
(Рисунки Ж. П. Пети)

Для менеджера состояние, характеризующееся положительной, сильной, но пассивной оценкой объектов, оптимально при изучении чего-то нового, выявлении перспектив нового дела и т. п. Если в таком состоянии находится клиент, менеджеру нужно удостовериться в его доверии и предоставить дополнительную информацию, чтобы перевести пассивную оценку в активную. Непосредственно в этом состоянии добиться от клиента принятия конкретного решения вряд ли удастся.

*Отрицательная сильная и активная* оценка дается ситуации, которая вызывает у человека недовольство содержанием и организацией делового общения, а также партнерами. При этом он считает содержание общения важным, а ситуацию серьезной для себя. Он готов действовать, для того чтобы выйти из этой ситуации или изменить ее. Телесные сигналы такого состояния представляют собой закрытые напряженные позы и энергичные жесты, направленные от себя и сверху вниз. Координация движений ухудшается, движения становятся грубыми.

В этой ситуации люди часто прибегают к самоконтролю, если не хотят, чтобы другие обнаружили их состояние. Самоконтроль у мужчин проявляется наиболее наглядно, когда они сидят в кресле: ноги чуть вытянуты, лодыжки скрещены, а самая главная деталь — руки, сжимающие подлокотники. Женщины могут заложить большой палец руки за пояс юбки либо ремень или крепко схватиться за сумочку, выставленную вперед.



Рис. 8. Примеры «закрытых» поз. (Рисунки Ж. П. Пети)

Многие европейские и американские специалисты по общению предлагают обращать особое внимание на скрещенные на груди руки. Они считают эту позу совершенно «закрытой», указывающей на состояние, в котором человек плохо воспринимает информацию. Такая поза не только отражает состояние человека, но и оказывает влияние на поведение других людей. Если в группе из 4 и более человек кто-то скрестил руки в защитной позиции, то вскоре можно ожидать, что и другие члены группы последуют этому примеру (рис. 8).

Такую позицию трудно изменить для продолжения открытого взаимодействия. Многие не осознают, что скрещенные на груди руки собеседника обозначают защитную позицию. Исследования показывают, что в такой позе человек меньше обращает внимание на то, что слышит. Однако часто бывает, что, вместо того чтобы обратиться к этому человеку и тактично выяснить, что вызвало такую реакцию, активно «включить» его во взаимодействие, менеджер продолжает тот же неверный курс (т. е. продолжает «давить» на него) и тем самым еще больше «выключает». До тех пор пока человек держит руки скрещенными на груди, он сохраняет отрицательное расположение.

В России диапазон значений этого жеста шире: он может отражать как полное пренебрежение собеседником, так и пассивное состояние самоподдержки и задумчивости, при котором внимание к собеседнику может сохраняться. Однако, пока партнер сохраняет такую позу, деловые переговоры лучше не вести. Для продолжения нормального общения нужно принять меры: переменить тему, протянуть собеседнику лист бумаги, макет, ручку, предложить кофе, т. е. сделать все, что угодно, чтобы он разомкнул свои руки и снова был готов воспринимать информацию.

Для менеджера такое состояние вообще недопустимо, так как оно неконструктивно. Нужно стремиться, чтобы в нем не оказывался клиент, так как с ним не удастся заключить какую-либо сделку сейчас, и, возможно, он будет потерян для сотрудничества с фирмой. Если замечаются признаки этого состояния, нужно стремиться изменить его лучше всего, конечно, на положительное, но если не получается, то хотя бы снизить энергетический уровень поведения, т. е. привести клиента к слабой или пассивной оценке. Тогда для него снизится значимость плохой ситуации или он будет восприимчив к новой информации для размышления.

Ситуация, которая оценивается как отрицательная сильная и активная, особенно если имеются также и сигналы доминирования, может стать причиной самой нежелательной формы поведения — *агрессии*. Это состояние негармонично и неустойчиво. Оно характеризуется повышенной демонстрацией силы и активности, т. е. усилением общего телесного напряжения и грубыми, часто



неадекватными жестами. Человек разворачивает плечи и носки ног, выпячивает живот и грудь, выставляет локти: как бы стремится занять собой как можно больше места, захватить пространство и вытеснить партнера по общению, который стал соперником. При этом человек не раскрывает ладони: сжимает какие-нибудь предметы или просто кулаки, прячет руки в карманы или вытягивает их вперед и т. п. В отличие от тела его лицо как бы сжимается: брови сдвигаются так, что образуется складка на переносице, лоб хмурится, рот бывает сужен, углы губ оттянуты вниз, челюсти могут быть сильно сжаты так, что на скулах появляются «желваки». Напряжение шеи и раздувание грудной клетки приводят к затруднению дыхания, оно становится шумным с резкими вдохами и энергичными выдохами, ноздри раздуваются. Голос звучит неровно, с внезапными изменениями громкости, речь отрывистая, напористая.

Не стоит говорить, что состояние агрессии считается нежелательным в человеческом общении вообще, а для всех участников делового общения и любой совместной работы оно просто недопустимо.

*Отрицательная сильная и пассивная* оценка ситуации возникает тогда, когда человек недоволен протеканием важного для него делового общения, но не знает, что предпринять. Он хотел бы обдумать, как выйти из сложившейся ситуации. Его позы отличаются статичностью, напряженностью и закрытостью, иногда он может совершать ритмические бесцельные движения, например молча прохаживаться по комнате или что-то рисовать. Его руки обращены к нему самому, и их положение остается почти неизменным — они заложены за спину или в карманы, подпирают голову или произвольно, беспорядочно касаются разных частей лица или головы, но не заслоняя надолго рот («чешет в затылке»). Потрагивание или потирание носа указательным пальцем — знак сомнения. Другие разновидности этого жеста — потирание указательным пальцем за ухом или перед ухом, потирание глаз. Ноги или все тело обращены к выходу — верный признак того, что человек хочет закончить разговор или встречу.

В этом состоянии человек мало говорит и, как правило, рот у него закрыт. Взгляд твердый «остановившийся» или, наоборот, «блуждающий»; на короткое время глаза могут прикрываться, особенно в сочетании с потиранием лица рукой. Для состояния задумчивости характерны также манипуляции с очками (протирка стекол, покусывание дужки), позволяющие оттянуть время для принятия решения.

У менеджера на длительные раздумья, как правило, нет времени. Если клиент находится в таком состоянии, лучше некоторое время его не беспокоить, а потом тактично предложить свою помощь.

Особый интерес представляет состояние, которое возникает, если ситуация оценивается человеком как *отрицательная и сильная*, но он не может выбрать между пассивной и активной оценкой. Иными словами, человеку не нравится достаточно важная для него ситуация, но он не видит приемлемой возможности действовать или найти способы ее изменения. В этих условиях возникает негармоничное, нервное поведение.

Сигналами такого состояния являются: неравномерная напряженность и хаотичность движений. Напряжение плеч, шеи и рук может быть больше, чем остального тела, человек как бы готовится защищаться или «отталкивать» опасность и при этом совершает множество неоправданных движений: поправляет одежду или прическу, поглаживает себя, манипулирует предметами, что-то полубессознательно рисует и т.п. При этом координация у него плохая.

Иногда, наоборот, корпус напряжен больше, чем конечности, тогда поза бывает напряженной (как, например, перенапряженная спина начинающего водителя), а руки лежат или висят безвольно. Речь такого человека так же неорганизована, как и его движения. Эти напряжения и расслабления могут изменяться в любой момент. Вообще все поведение производит впечатление суетливости и непредсказуемости.

Кроме того, имеются позы, которые свидетельствуют о внутреннем конфликте, неуверенности в своих решениях и действиях. Они указывают на бессознательное стремление спрятаться или убежать. Так, неуверенный человек бросает взгляды в сторону двери или окна, как бы непроизвольно стремясь выйти из помещения, где он испытывает дискомфорт. Также весьма выразительными могут быть и руки. Когда человек стоит или сидит, его ладони, ухватившись одна за другую, создают как бы один большой кулак или пирамиду и массируют друг друга или прикрывают рот.

Разные движения пальцев отражают различные чувства: неуверенность, внутренний конфликт, опасения. Ребенок в этом случае сосет палец, подросток грызет ногти, а взрослый часто заменяет палец авторучкой или карандашом и грызет их. Другие жесты этой группы: переплетенные пальцы рук, когда большие пальцы потирают друг друга; пощипывание кожи; трогание спинки стула перед тем, как сесть; подергивание себя за ухо — признак того, что собеседник хочет прервать разговор, но сдерживает себя.

В неуверенном состоянии возможны спазмы гортани, вызывающие покашливания; по той же причине нарушается плавность речи и тембр голоса — он звучит глухо или, наоборот, визгливо.

Защитные движения, которые субъективно способствуют повышению уверенности, у мужчин — это поглаживание шеи, расстегивание (или оттягивание) воротничка рубашки; у женщин — медленное движение рукой вокруг шеи, трогание несуществую-

щего ожерелья, если же оно в этот момент надето, то прикосновение к нему как бы с целью проверки, на месте ли оно.

Особо следует сказать о поведении курильщиков в нервном состоянии высокой степени напряженности: они могут закурить и долго держать сигарету в руке; сделать одну затяжку, а потом энергичным вдавливающим движением погасить сигарету. Иногда они даже забывают прикурить сигарету, держа постоянно ее во рту или размахивая ею.

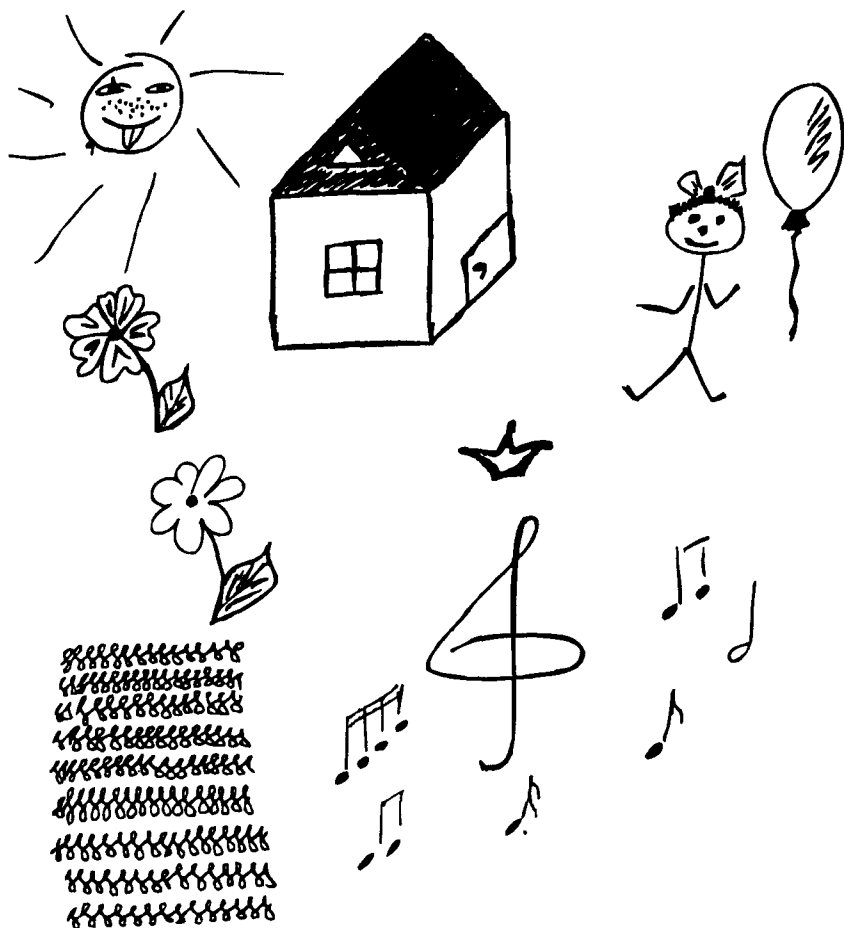


Рис. 9. Случайный рисунок, сделанный девушкой во время длительного ожидания.

Сначала она надеялась обратить на себя внимание окружающих (Солнце, птицы); затем напряженно думала, принимала решение (домик, фигурка под ним); затем она несколько рассердилась (кукла, шарик); и наконец безнадежно заскучала (ноты, «бесконечные» закорючки)

Менеджер никогда не должен находиться в этом состоянии. Если он замечает такое состояние у клиента, нельзя оставлять его без внимания, необходимо немедленно помочь ему определиться. Это может быть нелегко, потому что человек в этот момент плохо воспринимает информацию. Нужно попытаться повлиять на его эмоции, чтобы привлечь его внимание и вызвать положительный настрой.

Как уже говорилось, ситуации, оцениваемые как *слабые*, не характерны для делового общения, поскольку оно обычно не возникает по малозначительному («слабому») поводу. Но человек может оценивать отрицательно — как слабую и пассивную — ситуацию, которая возникает на ненужных, но обязательных совещаниях, во время длительного ожидания и в других случаях, когда люди испытывают скуку. Для этого состояния характерна «обмякшая» поза: в положении сидя за столом голова тяжело опирается на подставленные руки как на подставку, шея расслаблена; выражение лица отсутствующее, взгляд пустой, почти неподвижный или блуждающий, или глаза слегка прикрыты (аналогичный взгляд может быть у очень глубоко задумавшегося человека, но тогда он сохраняется недолго и сменяется резким оживлением при принятии решения); речь замедленная, неясная; дыхание медленное. Часто наблюдается полубессознательное рисование на бумаге (рис. 9).

Менеджер, проводящий совещания, должен иметь в виду, что в таком состоянии информация почти не воспринимается. Если у слушателей обнаруживаются признаки этого состояния, стиль общения следует резко изменить.

### 3.5. Диагностика неискреннего маскируемого поведения

Особый интерес представляет выявление неискреннего маскируемого поведения. Как мы уже указывали в главе 2, особого внимания заслуживает самопрезентация, когда человек применяет специальные приемы для того, чтобы «преподнести» себя. Он предпринимает активные и целенаправленные действия для демонстрации личностных качеств, желаемых для партнера. Обычно при этом используются *психологические «маскирующие средства»* — это не простое сокрытие своих истинных качеств и намерений, а специальные формы поведения, направленные на создание своего образа, привлекательного для партнера (например, человека, «приятного во всех отношениях» или «энергичного, делового, надежного»). Для достижения такой цели обычно используются вполне конкретные приемы, многие из которых имитируют положительные эмоциональные состояния и оценки, описан-

ные выше в данной главе. Требуется внимательное, даже бдительное наблюдение для того, чтобы заметить излишний нажим, «наигрывание», при котором естественные, полубессознательные признаки состояния заменяются вполне сознательными формами поведения.

При беседе такие люди часто улыбаются «открыто и доброжелательно», всеми средствами выражая большую симпатию почти безотносительно к тому, что говорит или делает партнер. Их жесты и мимика упорно демонстрируют открытость, простоту и направленность на взаимодействие.

Если кто-то заговорил, такие люди живо поворачиваются к нему всем корпусом, хотя обычно в таких случаях поворачивают только голову. Они предпочитают больше молчать, чем говорить, позами и взглядом демонстрируя при этом «большой и неподдельный интерес» к сказанному другими (обычно это проявляется в одобрительном покачивании головой, поднимании бровей с выражением «живого удивления», «радости от общения»).

Один из приемов завоевания симпатии состоит в том, чтобы постоянно говорить с партнером по общению о нем самом, его проблемах, интересах, чаяниях. Речь людей, использующих психологические «маскирующие средства», хотя и немногословная, отличается богатством доброжелательных интонаций, уменьшительных и ласкательных слов. Важнейшая особенность этих людей состоит в том, что они часто изъясняются с обилием намеков: «Мы с вами понимаем друг друга и все тонкости ситуации, не то, что остальные...» Их речь богата выразительными паузами, ударениями, что свидетельствует об их стремлении произвести хорошее впечатление, завоевать расположение. Они хотят дать понять, что выделяют партнера среди окружающих, отдают ему предпочтение. Обилие намеков с их стороны должно убедить партнера в том, что его считают умным и тонким человеком.

Если общение происходит во время застолья, то они берут на себя инициативу в разливание напитков, активно стремятся «не обидеть» партнера, сами же проявляют умеренность (рюмку или бокал стараются держать так, чтобы не было видно, сколько они выпили).

Люди, в поведении которых заметны признаки психологического манипулирования, требуют самого пристального внимания: необходимо фиксировать все их «психологические маневры», пытаться понять, что побудило их к такому поведению, какие они преследуют цели.

Нередко в процессе делового общения можно зафиксировать не только «психологические маневры», но и применение приемов суггестивного воздействия (внушения). Они довольно просты, но необычайно эффективны, их умелое применение позволяет манипулировать другими по своему желанию. К таким при-

емам относят «отзеркаливания» жестов и форм речи, описанные выше, а также темпа дыхания партнера, образность и конкретность смысла произносимых слов, богатство качественных определений к этим словам (с учетом особенностей речи партнера), частое использование мягких суффиксов и др.

Типичными приемами суггестии являются избегание слова «нет» и частицы «не» (речь в этом случае идет только в позитивном настрое), богатство интонаций, использование пауз как выразительных средств, снижение голоса в конце фразы и др. Некоторые исследователи общения на русском языке отмечали, что «окающие» люди эмоционально раскрепощают, а «акающие» воспринимаются как уверенные, склонные доминировать. Эти, а также другие подобные приемы сильно повышают убедительность речи говорящего, что делается всегда с определенной целью — как правило, склонить партнера к принятию определенных решений.

Другая форма маскируемого поведения, требующая особого внимания и специального анализа — это ложь, т.е. сообщение человеку заведомо искаженной информации так, чтобы он в нее поверил. Ложь всегда вызывает некоторый стресс, разрушение гармоничного комплекса телесных проявлений текущего состояния. Когда человек еще только планирует ложь, уже возникает рассогласование между тем, что он говорит, и тем, о чем сигнализируют его тело или отдельные его части. Для обнаружения лжи особенно важно заметить именно изменения, сбои и несогласованность в телесных сигналах, а также неоправданное появление признаков смущения и неуверенности, описанных выше в данной главе (рис. 10). В отдельности ни один из этих признаков не свидетельствует о лжи, ее выдает только их сочетание и неуместность. Вспомним пример, который мы привели в начале данной главы, — прикосновение к шее и «убегающая» поза ног противоречили положительной сильной и активной оценке товара, которую пытался продемонстрировать менеджер. Это противоречие явно указывало на ложь.

О скрываемых эмоциональных состояниях могут также информировать зрачки, поскольку человек не способен контролировать их движения: они произвольно расширяются или уменьшаются при эмоциональных реакциях. Так, когда человек возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, если он сердит, мрачен, его зрачки уменьшаются, при этом получают так называемые «глаза-бусинки» или «змеиные» глаза.

Имеются сведения о том, что успехи знаменитых игроков в покер — результат умелого использования ими этого средства информации о картах соперников. У игроков, которым выпадает желаемая карта, зрачки заметно расширяются. Блефование, напротив, сопровождается сужением зрачков.

А



Б



Рис. 10. Жесты, указывающие на возможную неискренность (кадры из фильма «Визит вежливости»):

А — мужчина в центре — излишняя «открытость» при общем напряжении; Б — мужчина пытается в чем-то убедить женщину (напряженная поза, рука около груди); женщина пока сомневается, но, вероятно, согласится (чесет голову, рука от мужчины, а ноги — к нему)

Особый подход к анализу направления взгляда человека разработан в рамках НЛП (см.: Ковалев С. В., 2001). Считается, что направление перемещения взгляда отражает форму извлекаемой из памяти информации и способ ее переработки. Во время разговора люди большую часть времени смотрят прямо на партнера, причем стараются расположить голову так, чтобы зрачки оставались близко к центру глазниц. Но время от времени глазные яблоки произвольно и незаметно для самого человека поворачиваются и взгляд перемещается. На рисунке 11 схематически показаны разные «функциональные зоны» глазницы правого глаза человека-правши.

Согласно исследованиям в рамках НЛП, положение взгляда в верхней и центральной частях глазницы указывает, что происходит переработка информации в наглядно-образной форме. Если радужка перемещается в углы глазниц, можно говорить о переработке слуховой информации. «Прыжок» радужки в нижнюю часть глазницы связан с обращением к телесным образам: осязательным, мышечным, кинестетическим. Кроме того, у правшей области глазницы правого глаза, примыкающие к носу, связаны с припоминанием, а области, находящиеся ближе к наружному краю глазницы, связаны с конструированием, созданием нового образа.

Для выявления признаков лжи особенно важны моменты, когда содержание речи и неосознаваемые сигналы движений глаз не



Рис. 11. Значение зон направления взгляда по НЛП



совпадают между собой. Например, человек говорит о чем-то, что действительно видел и слышал многократно, и взор периодически смещается в зоны 2 и 3 — скорее всего, он действительно знает то, о чем говорит. Но если вдруг радужка сдвинется в зону 7, можно предположить, что в этот момент человек сказал о чем-то, чего он не видел, а придумал.

Необходимо иметь в виду, что этот прием наблюдения за произвольными движениями глаз не безупречен и не очень надежен, потому что не основывается на серьезной экспериментальной базе. Но тем не менее после соответствующей тренировки он может быть полезен. Можно, например, понаблюдать по телевизору за глазами людей, дающих интервью или выступающих в ток-шоу (кроме профессиональных актеров).

### **3.6. Выявление и предотвращение манипулирования и психологического давления при деловых переговорах**

Достаточно часто при проведении деловых переговоров и дискуссий приходится сталкиваться с тем, что кто-либо из участников не может достичь своих целей и сознательно использует против других приемы манипулирования и психологического давления. Более того, некоторые люди считают, что именно в умении манипулировать партнерами и состоит «искусство» ведения переговоров. В действительности подобные действия часто осуществляются из-за некомпетентности в технике ведения дискуссий и споров. Менеджеру полезно уметь определять основные приемы такого манипулирования и противостоять им (см.: Панкратов В. Н., 2000).

С некоторой долей условности уловки, применяемые при переговорах, можно поделить на организационные, психологические и логико-психологические. Реально они используются обычно одновременно, и при обнаружении одних можно с большой вероятностью ожидать и других.

#### **3.6.1. Уловки организационного и процедурного характера**

К этому типу относятся следующие уловки.

1. Физически затрудняется ознакомление с материалами, предназначенными для обсуждения:

а) материалы предоставляются участникам незадолго до обсуждения и в неудобной форме;

б) участникам обсуждений «как бы случайно» раздают неполный комплект документов, а по ходу выясняется, что кто-то, к сожалению, оказался не в курсе всей имеющейся информации;

в) «избыточное информирование» заключается в том, что готовится очень много проектов возможных решений и сопоставить их все в ходе обсуждения оказывается невозможно;

г) «теряются» рабочие документы, письма, обращения, записки и все остальное, что может повлиять на ход обсуждения в невыгодную сторону.

2. На ход переговоров влияет порядок выступлений, поэтому тот, кто его определяет, получает дополнительные возможности для манипулирования:

а) слово предоставляется сначала тем, чье мнение известно и устраивает манипулятора; таким образом формируется первичная установка;

б) обсуждение приостанавливается на выступающем, позиция которого более желательна, так как первое и последнее выступления сильнее влияют на психологическую установку участников;

в) слово поочередно предоставляется наиболее агрессивно настроенным представителям оппозиционных групп, допускающим взаимные оскорбления, которые либо не пресекаются, либо пресекаются только для видимости. В результате атмосфера обсуждения накаляется до критической. На вопрос: «Будем ли дальше обсуждать?» — большинство участников в таких случаях, как правило, отвечают: «Нет».

3. Большие возможности для манипулирования имеет тот, кто может определять порядок обсуждения, момент и порядок принятия решения, а также форму его фиксации. При этом манипулятором игнорируются предложения, касающиеся процедуры обсуждения, скрыто или даже явно демонстрируется пренебрежение к аудитории:

а) сначала «выпускается пар» на малозначительных и несущественных вопросах, а затем, когда все устали или находятся под впечатлением предыдущей перепалки, выносятся вопросы, который хотят обсудить без усиленной критики. (Существует даже такое «правило»: «Время и усилия, затраченные на обсуждение вопроса, обратно пропорциональны его важности».);

б) одних выступающих жестко ограничивают в соблюдении регламента, другим, без согласования с залом, позволяют выйти из регламента; то же самое происходит по отношению к характеру высказываний: одним «прощают» резкости в адрес оппонентов, другим делают замечания;

в) предложения, которые ставятся на голосование, преднамеренно формулируются нечетко, двусмысленно; на первое место выносятся вопросы не в порядке поступления: сначала предлагаются вопросы более приемлемые, чтобы колеблющиеся могли быстрее «отдать голоса»;

г) в ключевые моменты обсуждения, когда может быть выработано неудобное решение, объявляется перерыв;

д) принятые решения фиксируются жестко в тот момент, когда высказано нужное предложение, не допускается или затрудняется обсуждение или возвращение к решениям даже при поступлении новых данных;

е) на обсуждение приглашаются лица, не имеющие права голоса. В ходе дискуссий манипулятор апеллирует к мнению окружающих, стараясь вообще не допустить голосования, а вынудить принять решение, ориентируясь на внешнюю реакцию всех присутствующих;

ж) перед началом нежелательного обсуждения неожиданно меняется повестка.

### 3.6.2. Приемы психологического давления

Психологическое давление относится к недопустимым приемам спора, однако оно встречается довольно часто. С помощью этих приемов можно добиться кратковременного успеха, но обычно люди стараются в дальнейшем избежать общения и тем более партнерства с таким манипулятором. Наиболее грубые приемы основаны на раздражении оппонента, его невнимательности, использовании чувства стыда, унижении личных качеств, лести, игре на самолюбии и других особенностях психики человека.

Рассмотрим наиболее часто применяющиеся приемы.

1. Раздражение оппонента, выведение его из равновесия насмешками, несправедливыми обвинениями и другими способами, пока он не «вскипит», т. е. не только придет в состояние раздражения, но и сделает при этом ошибочное или в чем-то невыгодное для его позиции в споре заявление.

2. Использование непонятных для оппонента слов и теорий, которые ему не знакомы, в расчете на то, что человек постесняется переспрашивать и сделает вид, что он воспринял эти доводы, но, конечно, не сможет осмысленно возразить. Кроме того, он будет унижен своей «некомпетентностью», которую к тому же вынужден скрывать.

3. Различные приемы принижения оппонента («Как, вы это не читали?.. Так о чем с вами тогда говорить?!...»). Этот прием представляет собой разновидность перехода к указанию на недостатки личности участников вместо обсуждения сути проблемы. (Можно сказать, что это замаскированное: «Сам дурак...»)

4. Принижение с помощью иронии («Извините, но вы говорите вещи, которые выше моего понимания...»), когда спор по каким-то причинам не выгоден или манипулятор старается скрыть свою некомпетентность.

5. «Ошарашивание» очень быстрым темпом речи и набором мыслей, быстро сменяющих одна другую. Этот прием может применяться самостоятельно или в дополнение к предыдущему.

6. Отвлечение внимания оппонента от какой-либо мысли, которую хотят провести без критики, целенаправленное наведение его на «ложный след». Хорошо дополняет организационную уловку, описанную в 3.6.1, в пункте За.

7. Срыв спора с помощью демонстративной обиды или угрозы («Вы за кого нас принимаете?...» или «...Ах, вы так, ну подождите, мы вам устроим...»).

8. Перевод спора в сферу домыслов («Вы говорите так потому, что этого требует ваше положение, а на самом деле думаете иначе...» и т. п.) для того, чтобы направить его в русло обличения, не имеющее отношения к сути обсуждаемой проблемы. Другой вариант — «чтение мыслей» оппонента для отведения возможных подозрений (например: «Может, вы думаете, я вас уговариваю? Так вы ошибаетесь!...»).

9. «Палочный довод» построен на отсылке к высшим интересам без их расшифровки (например: «Вы понимаете, на что вы покупаетесь?!», «Ваши слова разрушают основы основ...» и т. п.).

10. Бездоказательное подведение идей оппонента под неприемлемые доктрины, теории, идеологические установки («Ваше заявление эклектично, утопично, вредно... (и т. д.)»).

11. «Ссылка на авторитеты», которые на самом деле для данного случая не могут служить доказательством истинности обсуждаемого положения.

12. Многозначительная недосказанность с намеком на то, что можно сказать больше, но это не делается по каким-то особым мотивам.

13. Однозначная бездоказательная оценка, не содержащая никаких доводов («... глупости», «... ерунда», «... это банально», «... это общеизвестно» и т. п.).

14. Неоднократное повторение какой-либо мысли; аргументы в ее защиту не приводятся, но окружающие постепенно «привыкают» к ней, а затем она объявляется очевидной.

15. Лесть по отношению к оппоненту, чтобы ослабить этим возможную критику в свой адрес.

16. Повышение психологической значимости собственных доводов с помощью «свидетельствования» («... я вам авторитетно заявляю...»), доверительного общения («... я вам сейчас прямо скажу...» или «откровенно...», «честно...» и т. д.), выделяя особо какую-то мысль, как будто все остальное было нечестно, неоткровенно, непрямо.

17. Подбор для доказательства какой-либо мысли (из всей совокупности данных об обсуждаемом явлении) информации одной-двух сторонней направленности и оперирование только ею (селекция аргументов).

18. Оценивая аргументы оппонента, критикуют их как неприемлемые; те же самые или подобные доводы, но выдвинутые в

защиту своей позиции, считают убедительными («двойная бухгалтерия»).

19. Неудобные и опасные доводы оппонента не замечают, как бы забывая о них случайно (мнимая невнимательность), или специально истолковывают их в искаженном виде (мнимое непонимание).

20. Программирование реакции оппонента с помощью специального подбора слов, которые формируют его отношение к обсуждаемой проблеме, влияя таким образом на ход спора. Например, говорят «аппаратчики» или «работники сферы управления», «серьезные эксперты» или «эти умники» т.д.

21. Использование оборотов речи, которые могут действовать на подсознательном уровне: «Все здравомыслящие люди видят, что...», «Как человек умный, вы не можете не видеть, что...» (см. 1.5).

22. Для того чтобы сбить оппонента с толку, используются разнообразные варианты стандартного высказывания: «Все это хорошо в теории, но не применимо на практике».

23. Выискивается какое-либо заявление оппонента, сделанное в прошлом, которое противоречит его рассуждению в споре, и требуется объяснение. Подобные выяснения могут дать информацию об изменениях взглядов человека. Однако для решения проблемы и обсуждения по существу эти обличения имеют относительную ценность, так как уводят спор в сторону. Этот прием особенно любят мастера так называемого «черного пиара».

### **3.6.3. Логико-психологические приемы манипулирования**

Такие приемы построены на нарушениях законов логики или, наоборот, на их использовании в целях манипуляции недостаточно осведомленным или неподготовленным оппонентом. (Следует сделать оговорку, что при общении с людьми другой культуры подобные проблемы могут возникнуть не в результате манипулирования, а из-за различий в культурных традициях общения.)

Вот некоторые из таких приемов.

1. Мысль формулируется неопределенно, что позволяет интерпретировать ее по-разному, в зависимости от текущих интересов (неопределенность тезиса).

2. Верные и имеющие отношение к тезису доводы могут быть недостаточными, если они носят частный характер и не дают оснований для выводимого заключения (несоблюдение закона достаточного основания).

3. Какая-либо мысль доказывается с помощью ее же самой, только сказанной другими словами (порочный круг в доказательстве).

4. В ходе обсуждения выводы об обсуждаемой проблеме делаются на основании случайных событий, того, что «лежит на поверхности», например побочных следствий развития какого-либо яв

ления. Таким образом, не соблюдается одно из самых важных требований анализа любой проблемы — «гляди в корень».

5. Рассуждение строится на логической ошибке, когда временная связь между явлениями толкуется как причинно-следственная (подобно древнему софизму: «После этого — значит вследствие этого»).

6. То, что оппонент сказал относительно частного случая, опровергается как общая закономерность.

7. Обратная этому уловка — рассуждениям общего характера противопоставляются один-два факта, которые на деле могут быть исключением или нетипичными примерами.

8. Из выдвинутого оппонентом положения и доводов в его защиту выбирают наиболее уязвимый, разбивают его в резкой форме и делают вид, что остальные доводы даже не заслуживают внимания (неполное опровержение). Уловка приводит к успеху в том случае, если приниженный оппонент не возвращается к теме, чтобы не выглядеть неловко, или лишен этой возможности. Дополняет методы психологического давления, описанные в пунктах 3—5.

9. Требуют однозначного ответа: «Скажите прямо “да” или “нет” — в случаях, когда вопрос требует развернутого ответа и однозначность может привести к неправильному пониманию сути проблемы. Этот прием особенно эффективен в аудитории с низким образовательным уровнем или эмоционально «заряженной», потому что может восприниматься как проявление принципиальности. Хорошо дополняется организационной уловкой 3.

10. Приступая к обсуждению какого-либо положения, не приводят доводов, из которых оно следует, а предлагают оппоненту или даже требуют от него опровергнуть это положение («... а что, собственно, вы имеете против?»). Таким образом ограничиваются возможности для развернутой критики собственной позиции и происходит перемещение центра спора.

11. В том случае, если оппонент поддался этому и начинает критиковать выдвинутое положение, приводя различные аргументы, стараются оспорить их, выискивая в них недостатки, так и не предоставив для обсуждения свою систему доказательств.

12. В одном вопросе оппоненту задают сразу несколько разных или малосовместимых вопросов (уловка «многовопросье»), а дальше действуют в зависимости от его ответа: обвиняют в непонимании сути проблемы, в том, что он не ответил полностью на вопрос, или даже в стремлении ввести в заблуждение.

13. После прослушивания доводов оппонента делается собственный вывод, совершенно не следующий из его рассуждений (навязанное следствие).

14. Оппоненту, который вообще ничего не говорил по сути обсуждаемого вопроса, приписывается какое-то высказывание

(приписывание). Прекрасно сочетается с психологическим давлением, использующим домыслы (пункт 8).

15. Какое-либо утверждение делается без всякого доказательства, как само собой разумеющееся (постулирование истины). Доказательство может быть заменено многократным повторением этого утверждения.

16. Для доказательства используют аналогии с какими-то событиями и явлениями, несоизмеримыми с рассматриваемыми (неправомерные аналогии).

17. Сводятся к абсурду доводы оппонента путем чрезмерного преувеличения высказанных им положений с последующим осмеянием этого смоделированного заключения.

18. Обсуждая выдвинутые оппонентом положения, используют другие слова и термины или те же, но вкладывая в них иной смысл и за счет этого внося искажения в первоначальную идею.

Перечисленные выше приемы манипулирования при деловых переговорах не используются одновременно, но присутствие хотя бы двух-трех из них указывает на возможность манипулирования. Это должно насторожить и склонить к принятию мер по предотвращению или нейтрализации манипуляций. Далее приводятся некоторые рекомендации по противодействию манипуляциям и организации конструктивного обсуждения.

### **3.6.4. Нейтрализация уловок и ошибок аргументации**

Прежде всего следует принять меры, способствующие конструктивному обсуждению проблемы.

Желательно, чтобы окончательным переговорам предшествовала предварительная работа над проблемой с привлечением представителей оппозиционных сторон и группировок. Целью подготовительной работы является не выработка окончательного решения, а определение совместной концепции подхода к обсуждаемой проблеме. Эта процедура позволяет лучше оценивать последующие выступления и избегать бесформенного спора на переговорах.

В тех случаях, когда новые мысли и идеи должны «созреть» или требуется согласование достигнутых результатов с теми, кто в данный момент не участвует в переговорах, можно предусмотреть несколько этапов обсуждения.

Предварительная работа позволит организовать процедуру обсуждения и принятия решения так, чтобы если не полностью исключить возможность применения описанных выше манипуляций, то хотя бы свести ее к минимуму. Для того чтобы не попадаться на уловки, прежде всего их необходимо уметь распознавать. Дальнейшие действия могут строиться в зависимости от характера спора. При этом весьма полезными являются также сведения, изложен-

ные в главе 2, предыдущих подразделах главы 3, а также главе 4, если партнеры — иностранцы.

В ходе обсуждения не должны нарушаться логические правила аргументации. Прежде всего все формулировки обсуждаемых положений должны быть четкими, определенными и понятными для участников обсуждения. Обсуждаемые положения не должны подминиваться по ходу спора.

При предварительных и основных переговорах полезно стимулировать активное и открытое обсуждение по сути проблемы. Для этого очень важно выявить и по возможности ярче продемонстрировать проблемы, в решении которых заинтересованы все участники или, по крайней мере, большинство из них. Конструктивному обсуждению способствует открытость по отношению к убедительным аргументам оппонентов. Поощрять активность оппонентов можно с помощью уточняющих вопросов и обращений за советом («...а как бы вы сделали?»). Это позволит оппонентам лучше оценить трудности проблемы, а также предоставить для обсуждения заслуживающие внимания доводы.

Для более полного пояснения спорных положений можно прибегать к условному принятию довода или гипотетическому обсуждению («...допустим, что вы правы...» или «допустим, что это так...», «...предположим, ваше рассуждение правильно; давайте попробуем обсудить, что из него следует...»). Такой прием стимулирует оппонента к раскрытию позиции. Осторожная условная оценка позволяет при затруднениях вернуться на прежние позиции, не признав окончательно справедливость доводов оппонента.

Если обнаруживаются явные попытки прибегнуть к уловкам и приемам психологического манипулирования, можно использовать следующие способы их нейтрализации.

1. Открытое обсуждение недопустимости подобной тактики ведения споров. Нейтрализация конкретных уловок может осуществляться путем раскрытия сути уловки, с соответствующими пояснениями. При этом лучше указать на ошибочность или недостатки рассуждения, показать характер уловки, но не делать прямого заключения о намеренном манипулировании. Прямое разоблачение манипуляции с подчеркиванием ее намеренного характера бывает целесообразно для того, чтобы осадить грубого оппонента. Этим лучше не злоупотреблять.

2. Разоблачение уловки может быть построено на ответе, который прямо не вскрывает ее, но косвенно показывает неправильность подобных действий на каком-либо примере, наглядно вскрывающем суть уловки. Это более мягкий способ, показывающий манипулятору, что его действия поняты, и позволяющий ему изменить свое поведение, но «не потерять лицо».

3. Не следует стремиться к тому, чтобы «загнать оппонента в угол», особенно при публичных обсуждениях, так как его защит-



ная реакция может свести к нулю достигнутые результаты. Если удастся выигрывать спор, не следует явно подчеркивать свое преимущество, достаточно просто зафиксировать ход и результат обсуждения.

4. Если трудно сразу четко сформулировать возражения, их полезно оттянуть на некоторое время. Это поможет больше узнать о позиции оппонента и его аргументах, среди которых выбираются наиболее уязвимые для критики. После этого становится возможным «возвратный удар». Этот прием основан на обнаружении в рассуждениях оппонента доводов, которые могут быть направлены против него самого. Таким образом показывается логическая несостоятельность или неосведомленность оппонента.

5. Если оппонент использует логико-психологические приемы манипулирования, полезно прибегнуть к логическому принуждению оппонента, основанному на знании правил и приемов строгой логической аргументации. Их может дополнить «метод Сократа», заключающийся в постановке серии вопросов, на которые просят дать однозначные ответы. Вопросы ставятся таким образом, чтобы оппонент, отвечая на них, пришел к опровержению своего первоначального заявления. Надо только помнить, что этот метод превращается в уловку, если ставятся вопросы, на которые невозможно получить однозначный ответ.

6. Для того чтобы затруднить оппоненту возможность избегания неудобных для него доводов, используется тактика экономии аргументов. Она заключается в том, чтобы не высказывать сразу все имеющиеся аргументы, а делать это поэтапно и переходить к обсуждению следующего положения после получения исчерпывающего ответа на предыдущий вопрос.

7. Уловки и приемы, основанные на искажении смысла, «мнимой невнимательности», «мнимом непонимании», игнорировании каких-либо доводов, нейтрализуются с помощью уточнения высказываний, повторения аргументов и резюмирования.

8. Очень важно не поддаваться на провоцирующие нападки личного характера. Их можно попробовать перевести в атаку на обсуждаемую проблему, обратив внимание на то обстоятельство, что именно к этому должны стремиться участники обсуждения.

9. При «злостном» использовании оппонентом манипулятивных приемов и нежелании вести открытую дискуссию возможен ответ другой уловкой или манипуляцией, парализующей первую. Это нежелательный прием, который можно оправдать только тогда, когда все другие способы были испробованы и не дали результата.

### **Контрольные вопросы и задания**

1. Что вы знаете о потребностях потребителя?
2. Какова роль невербального поведения в понимании внутреннего мира человека?

3. Опишите, как различаются эмоциональные оценки по знаку, силе и активности.

4. Каковы признаки:

- положительной оценки;
- отрицательной оценки;
- оценки ситуации как сильной;
- оценки ситуации как слабой;
- оценки ситуации как активной;
- оценки ситуации как пассивной?

5. Каковы признаки поведения, указывающие на эмоциональное состояние человека, и какую тактику выбирает менеджер при оценке ситуации как:

- положительной, сильной и активной;
- положительной, сильной, но пассивной;
- отрицательной, сильной и активной;
- настрой на агрессию;
- отрицательной, сильной и пассивной;
- отрицательной и сильной, но при неопределенности выбора между пассивной и активной оценкой;
- скучной?

6. Перечислите признаки неискреннего, маскируемого поведения, самопрезентации и попыток манипулирования.

7. Каковы признаки лжи:

- в поведении в целом;
- во взгляде и движениях глаз?

# ОСОБЕННОСТИ НЕВЕРБАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ РАЗЛИЧНЫХ КУЛЬТУР

### 4.1. Традиции языка жестов и наиболее распространенные значащие жесты

Когда человек вступает в общение с другим человеком, языка которого он не знает, используется язык жестов. Часто с помощью простых значащих жестов действительно удается установить контакт. Но даже если люди понимают язык друг друга, без знания специфического языка жестов наладить нормальное общение нельзя. Важным условием адекватного понимания любой фразы или действия является учет культурного контекста общения. (Об этом уже было сказано в гл. 1 при описании принципов социальной перцепции.)

В любой культуре рядом с обычным, словесным языком существует и собственный язык жестов. Этот бессловесный язык тесно связан с историей и традициями народа и усваивается с раннего детства практически бессознательно. Поэтому большинство людей считают свой родной язык жестов абсолютно естественным и единым для всех людей (в отличие от словесного языка). Если человек плохо говорит на иностранном языке, делает ошибки, носители языка относятся к нему, как правило, снисходительно, иногда пытаются помочь. Если же иностранец совершает ошибку в языке жестов, делая какое-либо несоответствующее движение, он вызывает не сочувствие, а в лучшем случае смех, а то и раздражение или обиду. Кроме того, в отношении словесного языка может помочь переводчик, а жесты человек выполняет сам, чаще всего неосознанно.

Деловые люди из России, особенно те, чья профессиональная деятельность связана с индустрией сервиса и туризма, постоянно общаются с партнерами из разных стран, поэтому для них особенно важно знание языка жестов, присущего той или иной стране. Конечно, если человек живет в стране достаточно долго, он овладевает этим языком в процессе естественного общения. Но у бизнесменов, как правило, нет для этого времени. Менеджер туристской фирмы должен не только сам владеть спецификой делового общения, но и суметь помочь подготовиться к визиту в другую страну клиенту, поездку которого он организует. Поэтому и

данной главе мы рассмотрим наиболее распространенные международные жесты, а также особенности делового стиля и невербального общения в некоторых странах.

Тот или иной жест в разных странах может означать разные понятия (см.: Годфруа А., 1998; Крысько В. П., 1992). Так, например, болгары и русские прямо противоположным образом обозначают «да» или «нет» движениями головы. В США и многих других странах «ноль», образованный большим и указательным пальцами, означает «все отлично» (о'кей), в Японии — деньги, в Португалии — неприличный жест.

Немцы поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей, то же самое в Англии будет расценено как выражение скептицизма. Движение поднятого пальца из стороны в сторону в США, Италии (как и в России) может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, о чем было сказано; в Голландии тот же жест означает отказ. В нашей стране поднятый большой палец символизирует наивысшую оценку, а в Греции означает «заткнись». В США этот жест может в одних случаях подразумевать, что все в порядке, в других — желание поймать попутную машину, а если палец резко выбрасывается вверх, то является нецензурным, непристойным жестом, использование которого в деловом общении способно безнадежно испортить репутацию неосторожного человека.

Даже такая, казалось бы, общечеловеческая реакция, как смех, может иметь разное значение. В некоторых странах Африки смех — это показатель изумления или даже замешательства, а вовсе не проявление веселья.

Ниже приводится описание самых распространенных в Европе и США жестов (рис. 12). Неслучайно многие из них носят оскорбительный характер (возможно, потому, что жесты понятнее слов). Приводимые ниже сведения собраны из различных источников. Каждый жест имеет свою историю, которую изучают культурологи и лингвисты; это интересно, но для повседневного использования не очень важно. Вообще любому человеку можно посоветовать воздержаться от употребления значащих жестов при посещении незнакомой страны, если только он совершенно точно не знает, что означает этот жест в данной местности.

*Знак V (1).* Возможно, это самый известный во многих европейских странах жест. Его показывают двумя разведенными пальцами (указательным и средним) руки, ладонь повернута от себя. Большинство людей знают его как «знак мира» или «приветствие победы». Однако имеется и другое значение — фаллическое, оскорбительное и непристойное. «Вульгарное» V показывается теми же пальцами, но ладонь повернута к себе.

*Палец и рука (2) и (3).* Близок по значению к «вульгарному» V, но более груб и шире известен знак «одним пальцем» — поднятый



(1) Знак V



(2) Знак рукой от локтя



(3) Знак одним пальцем



(4) Нос



(5) Рога



(6) Фига



(7) Щелчок ногтем



(8) Кольцо



(9) Поднятый большой палец



(10) Скрещенные пальцы



(11) Движение от подбородка



(12) Поворот пальцем у виска



(13) Дотрагивание до уха



(14) Сжать и покрутить щеку

Рис. 12. Значащие жесты в Европе и странах с европейской культурой

средний палец. Это одно из древнейших фаллических оскорблений. Известно, что в США (в Калифорнии) этот жест используется как знак разочарования.

Более эмоциональной версией этого жеста является показ руки до локтя, когда другая рука ложится ей на локоть. Существуют разные степени интенсивности этого действия, а также различные направления — прямо, в сторону или по диагонали. Однако в любой форме этот жест значит, выражаясь мягко, «чтоб тебя...». Хотя этот жест в Южной Европе имеет только оскорбительный смысл, в Великобритании он используется больше как вульгарная оценка чьих-либо сексуальных качеств и даже как своего рода комплимент.

*Показать нос (4).* Нос, показываемый рукой с большим пальцем у носа, является одним из наиболее известных и вместе с тем редко употребляемых жестов. Точнее, этот жест-дразнилка употребляется в основном детьми как знак презрения, издевки. Он имеет разновидности — иногда для усиления впечатления добавляется еще одна рука или пальцы покачиваются из стороны в сторону.

Во Франции большой палец, прислоненный к носу, означает надувательство. Этот жест известен под различными названиями: «пальма на носу», «нос дурака», «пятипальцевое приветствие», «сделать длинный нос», «шанхайский жест», «веер королевы Анны», «японский веер», «испанский веер», «помол кофе».

В Японии похожий жест имеет совсем другое значение.

*Эмблема рогоносца (5).* Осуществляется вытянутыми мизинцем и указательным пальцами. Два пальца могут обозначать рога. Этот старинный жест может быть сделан как в горизонтальном, так и в вертикальном положении.

В основном жест означает супружескую измену или указание на того, кому изменили. Однако в Италии «рога» служат также охранительным знаком против сглаза. Этот же символ на протяжении долгого времени был и символом мужской силы. Сейчас в Европе этот воображаемый рог является знаком пренебрежения.

Совсем другое значение придают ему в США, где он известен как «согни их в рога», этот жест исполняется под одноименное скандирование в поддержку футбольной команды «Длинные рога Техаса».

Аналогичным образом используют этот жест поклонники некоторых рок-групп в стиле «тяжелый металл».

На Мальте горизонтальные «рога» используются как охранительный знак.

*Фига (6).* Большой палец просовывается между указательным и средним. В различных уголках Европы известен как оскорбление с сексуальной окраской. Кроме того, жест известен в значении «не дать ни фига».

В Бразилии «фига» означает «доброй удачи». В Португалии используется для того, чтобы избежать сглаза, служит охранным знаком.

Другим выражением того же значения является *щелчок ногтем* (7), который делается прикусыванием ногтя большого пальца с последующим движением пальца вперед со щелчком. Щелчок ногтем по зубу (7) в Греции выражает гнев. В России этот жест практически неизвестен.

*Кольцо* (8). Кольцо из указательного и большого пальцев означает «о'кей» — одобрение и восхищение; наиболее часто в США, а также в Британии, поэтому его иногда называют «жестом о'кей» или «американским о'кей». В Германии, Парагвае и Бразилии этот знак является оскорбительным и означает «ослиный зад». В Колумбии «кольцо» перед носом означает, что человек, о котором идет речь, — гомосексуалист.

В некоторых частях Франции и на Сицилии означает «ноль» или «ничего не стоящий»; однако тот же знак перед носом означает, что кто-то пьян.

В Японии символизирует деньги (поскольку напоминает по форме монету).

*Поднятый большой палец* (9). Как знак одобрения больше известен поднятый большой палец. Вариант этого знака используется как просьба подвезти, но в таком качестве принят далеко не везде, в основном — в Западной Европе и США. На Сардинии и в Греции его воспримут как «наелся», «набил брюхо».

В Австралии, Греции и Нигерии этот жест считается оскорблением, особенно с акцентированным дергающим движением вверх.

В Испании означает поддержку баскского сепаратистского движения.

Опущенный вниз большой палец является относительно редким жестом неодобрения.

*Перекрещенные пальцы* (10). Перекрещивание указательного и среднего пальцев — популярный жест, означающий пожелание удачи как самому себе, так и другому. Дети используют его для того, чтобы избежать расплаты за вранье, поскольку существует поверье, что этот знак снимает грех лжи. Выражение «держи за меня пальцы скрещенными» со значением «желай мне удачи» появилось довольно недавно (в Англии — в 20-х, в США — в 30-х гг. прошлого века).

В Парагвае знак «скрещенные пальцы» считается оскорбительным.

*Движение от подбородка* (11). В Аргентине, Бразилии и Парагвае «движение от подбородка» тыльной стороной пальцев означает «мне это не важно» или «я не знаю».

*Поворот пальцем у виска* (12). Этот жест, адресованный другому человеку, означает «ты сошел с ума». Считается в высшей степе-

ни оскорбительным; в Германии за него человек может быть арестован и наказан.

Близкие жесты имеют совсем другое значение: поворот пальца у щеки у итальянцев — жест похвалы, а поворот пальца вокруг головы в Латинской Америке означает «вам звонят».

*Постукивание себя по лбу.* В Голландии, Перу и многих других странах означает, что кто-то ведет себя глупо или как сумасшедший; в некоторых других странах (в том числе и в России) — «Я подумал», «Мне пришла в голову мысль» или предложение подумать другому собственной головой.

*Прикладывание пальцев к ушам или постукивание по ним (13).* В Италии означает указание на изнеженность и женоподобие. В Бразилии и Португалии — высокую оценку, признательность; в Греции — предупреждение; в Индии служит выражением извинения младшего перед старшим.

*Кивок и покачивание головой.* В большинстве стран кивок головой означает согласие, а покачивание из стороны в сторону — несогласие. Но в Болгарии, наоборот, кивок головой означает «нет», а покачивание из стороны в сторону — «да». Такой же смысл вкладывают в эти движения индийцы, проживающие в Малайзии. Иранцы выражают «нет», резко отдергивая голову назад; «да» выражается наклоном головы вперед.

*Поглаживание щеки.* В Германии и Голландии поглаживание щеки большим и указательным пальцами или обеими руками означает, что кто-то истощен или болен. В Греции, Италии, Испании и на Сицилии его поймут как «привлекательный», а в республиках бывшей Югославии это знак успеха.

В Китае поглаживание указательным пальцем по щеке означает «тебе должно быть стыдно».

*Поцелуй пальцев.* В Центральной Европе поцелуй пальцев, сопровождающийся легким жестом, как бы бросающим поцелуй в воздух, в наши дни используется как приветствие; в таких странах, как Италия и Франция, он означает одобрение или похвалу, восхищение.

*Потирание носа.* В Голландии потирание спинки носа означает, что кто-то чересчур скареден, а постукивание указательным пальцем по стороне носа означает «я пьян» или «кто-то пьян».

В Сирии поскребывание по носу означает «убирайся к дьяволу!».

*Оттягивание нижнего века.* Оттягивание нижнего века указательным пальцем означает предупреждение кому-то быть остороже; этот жест используется в Южной Европе и на Балканах.

*Взаимные прикосновения.* Почти половина арабов, латиноамериканцев и представителей народов Южной Европы касаются друг друга в процессе общения, в то время как это не характерно для народов Восточной Азии и практически исключено для индийцев и пакистанцев.



С точки зрения латиноамериканца, не касаться при беседе партнера означает вести себя холодно.

Итальянцы убеждены, что не касаются при беседе партнера недружелюбные люди.

Японцы же считают, что касаться собеседника каким-либо образом человек может только при полной потере самоконтроля либо выражая недружелюбие или агрессивные намерения.

Ниже приводится описание жестов, которые характерны только для определенных стран.

*Австрия.* Поглаживание воображаемой головы означает, что новости, которые кто-то сообщает, уже устарели. Пожелание удачи заключается в ударе кулаком по воображаемому столу.

*Колумбия.* Колумбийцы обычно выражают недоверие, поднося вогнутую ладонь к подбородку, что изображает зоб — символ глупости.

*Греция.* Для того чтобы сказать: «Держи себя в руках», греки вытягивают руку с согнутым вниз пальцем; другие пальцы распрямлены; этот жест сделать непросто, поэтому его не следует воспринимать как случайный.

*Голландия.* Посасывание пальца значит, что кто-то лжет или, по крайней мере, заблуждается.

Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, то это означает, что он по достоинству оценил ваш ум; если же палец отведен в сторону, это значит, что у собеседника «не все в порядке с головой».

Постукивание указательным пальцем по носу означает «я пьян» или «ты пьян».

Движение пальца из стороны в сторону означает отказ.

*Индия.* Индусы показывают на предмет не указательным пальцем, а распрямленной ладонью или большим пальцем; иногда встречается и указание подбородком.

*Израиль.* Показ своей ладони в то время, когда кто-нибудь говорит, означает, что прежде на камне вырастут побеги, чем то, о чем говорится, станет правдой.

*Италия.* Человека зовут, опустив ладонь вниз и маня пальцами. Постукивание указательным пальцем по носу означает «берегись, впереди опасность, они что-то замышляют».

*Перу.* Похлопывание ладонью по подмышке означает, что за что-либо назначают слишком большую цену.

*Польша.* Постукивание пальцем по шее является приглашением кому-либо, обычно близкому другу, вместе промочить горло; в некоторых обстоятельствах тот же жест носит оскорбительный смысл.

*Кипр.* Киприоты больше, чем любой другой народ в Европе, используют при разговоре руки, лицо и тело.

Отклонение головы назад, поднятие бровей и одновременный щелчок языком означают категорическое отрицание «нет». Все де-

лается так быстро, что ненадтренированный глаз может этого не заметить. Сокращенная версия — просто утрированное поднятие бровей. Жест, почти полностью противоположный принятому в России и в большинстве стран.

Медленный наклон головы вбок с одновременным закрытием глаз — согласие «да».

Быстрый взмах руки, ладонь направлена вниз, как будто отгоняет муху, означают просьбу приблизиться — «иди сюда». Иностранец может неправильно понять этот жест, подумав, что его просят отступить назад. Очевидно, чем дальше человек будет отступать, тем энергичнее будут взмахи!

Потираание живота ладонью с жалобным видом — «я голоден».

Если киприот покачивает головой из стороны в сторону, как будто говоря «нет», с озадаченным выражением на лице — это значит, что он не понял или не услышал просьбы и спрашивает: «Вы о чем, что вам нужно?»

Потираание большого и указательного пальцев друг о друга, наклон вперед с изображением на лице любопытства — «есть ли у вас деньги?». Этот жест весьма популярен в Средиземноморье как между друзьями, так и между незнакомыми людьми.

Вопросительное поднятие бровей с одновременным помахиванием кистью одной руки 4—5 раз из стороны в сторону — «как поживаете?».

Наклон верхней части тела вперед с поднятой головой; одна рука прижимается к сердцу, а вторая протягивается к собеседнику — «ты мой друг, ты мне нравишься».

Похлопывание указательным пальцем по нижней губе означает «я вам кое-что хочу сказать». Этот жест можно перепутать с призывом к тишине, но, когда его применяют вслед за жестом «иди сюда», он означает «подойдите сюда, я хочу вам что-то сказать».

## **4.2. Особенности национальных стилей делового общения в Европе и Америке**

Людам, которые вступают в деловые отношения с иностранцами, полезно знать особенности их национального делового стиля и не пренебрегать ими, независимо от того, где происходит встреча — в России, в родной стране деловых партнеров или в какой-нибудь третьей стране. Это не просто вежливость, а важная часть профессиональной квалификации человека, ведущего переговоры. Вспомните принцип социальной перцепции, описанный в главе 1 и схематически изображенный на рисунке 3. Общее для партнеров представление о «незримом третьем», т. е. о социальных нормах, — необходимое условие эффективного общения.

Прежде чем перейти к особенностям делового стиля и этикета отдельных стран, остановимся на нескольких общих правилах международного этикета. Самое главное — научиться правильно выполнять следующие основные действия:

- произносить имена людей;
- есть;
- одеваться;
- разговаривать.

Во многих странах более внимательно следят за соблюдением формальностей, чем в России. Если вы не уверены, как надо поступать, обращайтесь к человеку по имени и фамилии, а не просто по имени. В ряде стран считается вежливым, когда приезжий употребляет пищу местной кухни. Если вы зашли с кем-то из иностранцев поесть в ресторан с национальной кухней, к которой он привык, проявите вежливость, заказав традиционные блюда. Вашему партнеру будет приятно, если при выборе вы последуете его совету.

В разных странах принято соблюдать разные дистанции между собеседниками. Жители США ведут разговор, располагаясь на расстоянии не ближе 60 см друг от друга. В Латинской Америке собеседники обычно держатся ближе — приблизительно в 40 см друг от друга. В результате латиноамериканец в разговоре с жителем США бессознательно стремится приблизиться к собеседнику. При этом североамериканцу кажется, что собеседник излишне настойчив и претендует на установление слишком близких отношений, а латиноамериканец оценивает собеседника как высокомерного и надменного человека. Причина взаимного недовольства — в нарушении привычной для каждого из них дистанции общения.

Теперь рассмотрим некоторые особенности национальных стилей и этикетов деловых отношений.

#### **4.2.1. Американский деловой стиль**

Американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо, если помещений несколько, только при открытых дверях, поскольку считают, что «американец на службе обязан быть открытым для окружающих». По-американски открытый кабинет свидетельствует о том, что хозяин на месте и ему нечего скрывать от посторонних глаз. Демонстрируя открытость, отсутствие тайн и полное расположение к собеседнику, американцы предпочитают высказываться громко, во всеуслышание. Принятая в Англии манера ведения делового разговора вполголоса в Америке рассматривается как «шептание» и не вызывает ничего, кроме подозрения.

Многие небоскребы в США построены из стекла и просматриваются почти насквозь. Здесь все, начиная от директора фирмы и

кончая посыльным, постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая ощущение, что «все вместе делают одно общее дело». Отказ американца разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательного отношения.

Американцы оказали значительное влияние на стили ведения переговоров во всем мире. Для них характерны оптимистичный настрой, открытость, энергичность. Стиль их общения обычно дружелюбный, им более импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров. При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Американский стиль ведения переговоров характеризуется достаточно высоким уровнем профессионализма. При этом члены делегации относительно самостоятельны при принятии решений. Как правило, американцы обладают довольно сильной позицией. Обычно они настойчиво пытаются реализовать свои цели на переговорах, любят торговаться. Большое внимание уделяют увязке различных вопросов — «пакетным» решениям, сами часто предлагают «пакеты» к рассмотрению, стараются предугадать развитие событий при решении любой проблемы. В случае освещения переговоров в печати американцы придают этому немаловажное значение.

Американские партнеры, как правило, не терпят длительных затяжек в ведении переговоров и в случае медлительности представителей другой стороны могут вообще прекратить переговоры. Ради быстроты операций они часто практикуют заключение сделок по телефону, которое затем подтверждается факсом. Если существуют длительные и прочные связи американской компании с партнерами, то письменного подтверждения может вообще не потребоваться.

Однако американцы нередко проявляют эгоцентризм, считая, что при ведении дел их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они. Поэтому американцев иногда считают слишком напористыми, агрессивными. Что же в этом случае можно посоветовать? Не стоит «американизироваться», но и пасовать тоже не следует.

#### **4.2.2. Французский национальный деловой стиль**

Знакомить с французским партнером должен человек, знающий лиц, намеревающихся вступить с вами в деловой контакт, т.е., как правило, поверенный (адвокат), банкир или приятель.

Осторожность — вот слово, которым можно описать поведение француза в делах. Французы стараются избегать официальных обсуждений, а также обсуждений при встречах «один на один». На самих переговорах стремятся сохранить свою независимость. В то

же время их поведение может изменяться кардинальным образом в зависимости от того, с кем обсуждаются проблемы.

Французские бизнесмены большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с американцами они менее свободны и самостоятельны при принятии окончательных решений.

При обсуждении вопросов и аргументации своих доводов французы традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят из «общих принципов». Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. В качестве официального языка переговоров предпочитают использовать французский. Французы придают большое значение стилю и культуре речи партнеров.

На переговорах, особенно если партнеры хотя бы немного понимают французский язык, важно учитывать также и общие особенности, связанные с национальным характером. Следует помнить, что французы сами проявляют и ценят в других учтивость, вежливость, любезность, остроумие и непринужденность в общении (но не грубость).

Известно, что французы сопровождают свою речь яркой и активной жестикуляцией. Часто это просто взмахи всей рукой или кистью для выразительности речи без какого-либо дополнительного смысла. Но существует много жестов и мимических выражений, которые обладают конкретным значением.

### **Жесты, характерные преимущественно для французов**

1. Покручивание указательным пальцем около виска — «Он сумасшедший». Аналогичное значение жест имеет и в России.
2. Поворачивание кисти руки с раздвинутыми в сторону пальцами — «Посредственность, так себе».
3. Потирание щеки вверх-вниз тыльной стороной пальцев кисти — «Что за скука!» (дословно — «Борода!»). Русского аналога нет.
4. Потряхивание зажатой в кулак рукой над головой — «Мы победили!». В России иногда используется в молодежной среде.
5. Большие пальцы около подмышек, остальные пальцы выпрямлены, туловище немного отклонено назад — «Порядок! Все идет как нужно!». Похожего русского жеста нет.
6. Указательный палец поднесен к виску — «У меня идея!». В России близкий смысл имеет поднесение указательного пальца ко лбу.
7. Постукивание кулаком по лбу — «Глупый как осел!». Аналогичное значение жест имеет и в России.
8. Руки сложены, покручивание большими пальцами — «Он ничего не делает целыми днями».
9. Голова наклонена как будто к телефонной трубке в руке. К уху поднесена рука с поднятым мизинцем (чтобы подразнить ребенка) — «А мне сказали... (=мой мизинец мне это рассказал)».

10. Левая рука дважды ударяет по предплечью горизонтально вытянутой правой руки — «Пошли отсюда!».

Похожий жест в России имеет более грубый, с непристойным намеком смысл.

11. Внутренняя сторона ладони правой руки обращена кверху, и этой рукой проводится линия на уровне пояса справа налево — «Хватит!» (дословно — «Ремень!»). Также «Больше ничего нет» — в основном когда закончились деньги и нечего есть.

12. Проведение рукой линии над головой — «С меня хватит, сыт по горло». Аналогично русскому «Выше головы».

13. Опускание руки по диагонали с одновременным прищелкиванием пальцами — «Черт!». Русского аналога нет.

14. Потирание указательного пальца о большой — «Это не бесплатно, нужно платить!». Жест носит международный характер.

15. Как будто снятие шерсти с ладони с помощью указательного и больших пальцев — «Он ленивый» (дословно — «У него шерсть на ладонях выросла»). Русского аналога нет.

16. Опускание руки с пальцами, сжатыми в пирамиду, — «Он — негодяй!» (дословно — «У него нет морали»). Русского аналога нет.

17. Предплечье параллельно талии, кулак направлен перпендикулярно желудку, движение наружу — «Тебе повезло!». Русского аналога нет.

18. Указательный палец соединен с большим, образуя колечко (около рта) — «Превосходно!» (о вкусе). Жест в разных странах имеет разное значение (см. выше: в описании основных жестов).

Если же француз подносит к губам три соединенных пальца и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный поцелуй, это означает общее восхищение.

19. Указательный палец оттягивает кожу около глаза — «Я тебе не верю (не носи чушь)». Русского аналога нет.

20. Указательный и средний пальцы в форме V над головой — «Ему наставили рога!». Не путать с международным жестом «Победа», описанным выше.

21. Грозит указательным пальцем (по диагонали) — «Берегись, малыш!». Аналогичное значение жест имеет и в России.

22. Кулак с поднятым большим пальцем на уровне груди — «Молодец! (Здорово, так держать!)». Похожее значение жест имеет и в России.

23. Четыре пальца накрывают сверху большой палец (как закрывающийся рот) — «Помолчать можно! (закрой рот)». Русского аналога нет.

24. Потряхивание кистью на уровне груди — «Он преувеличивает!». Русского аналога нет.

25. Движение руки назад через плечо — говорят о третьем лице, который нам докучает, надоедает, изводит, в общем, не нравится («Мы от него устали! Замучил!»). Русского аналога нет.

26. Высунут язык с улыбкой — «А вот я тебя! (Обманул!)». В России возможен только у детей.

27. Глаза подняты к небу — «Господи, какой же он глупый!».

28. Grimаса (оскал) — «Нужно это терпеть (ничего не поделаешь)».

29. Ноготь большого пальца поднесен к верхней губе — «Ни черта! (нет шансов)». Русского аналога нет.

30. Проведение указательным пальцем горизонтальной черты под носом — «Поздно, мы его прозевали! Ушел прямо из-под носа». Русского аналога нет.

31. Приподнятые плечи, голова повернута в сторону — «Ну и кретин! (Ну и идиот!)».

32. Игра на воображаемой флейте — «Это начинает меня утомлять!». Русского аналога нет.

33. Потирание основания носа указательным пальцем — предупреждение: «Здесь что-то нечисто», «Осторожно», «Этим людям нельзя доверять».

### 4.2.3. Немецкий деловой стиль

Немцы отличаются трудолюбием, прилежанием, пунктуальностью, бережливостью, рациональностью, организованностью, педантичностью, скептичностью, расчетливостью, стремлением к упорядоченности.

Каждое рабочее помещение у них должно быть снабжено надежными (нередко двойными) дверями. Распахнутая настежь дверь символизирует крайнюю степень беспорядка.

Для немцев более вероятно вступление в переговоры, если они с достаточной очевидностью видят возможность нахождения решения. Обычно они предварительно очень тщательно прорабатывают свою позицию, на самих же переговорах любят обсуждать вопросы последовательно один за другим.

Для установления деловых отношений можно использовать принятую в Германии практику организации сотрудничества через агентские посреднические фирмы.

Главное отличие немецкой манеры вести дела — степень официальности. При знакомстве первым полагается представить того человека, чье положение более высокое. Менее значительное лицо положено представлять более значительному. Когда говорите с немцем или пожимаете ему руку, никогда не оставляйте руки в кармане: это считается верхом неуважения. О делах лучше говорить по-немецки или через переводчика. Если на совещании возникла необходимость что-нибудь записать, надо попросить разрешения. При ведении дел с немцами очень важна пунктуальность. Одеваться принято строго как мужчинам, так и женщинам.

Немцы очень сдержанны и очень строго соблюдают деловой этикет, поэтому многим они кажутся недружелюбными. Все встречи назначаются заблаговременно. С большим подозрением и неудовольствием они смотрят на предложение срочно, не сходя с места, проверить какое-то внезапно подвернувшееся дело, например экспромтом познакомиться. У них складывается впечатление, что вы действуете наобум, без всякого плана. Например, если вы работаете на немецкой фирме, о времени отпуска следует договариваться недели за три-четыре.

Для деловых встреч чаще всего используют обед. Застольный этикет: немцы держат вилку в левой руке постоянно, а нож — в правой. Никогда не убирайте руку со стола — оба запястья должны касаться стола.

Немцы довольно скупы на жесты. Они используют общеевропейские жесты, причем весьма сдержанно. Приведем пример одного характерного для немцев жеста.

Для того чтобы пожелать удачи, они убирают пальцы в ладонь и бьют кулаком по воображаемому столу.

#### **4.2.4. Английский деловой стиль**

В отличие от немцев англичане меньше внимания уделяют подготовке к переговорам. Они подходят к ним с большей долей прагматизма, реально оценивая ситуацию и полагая, что наилучшее решение может быть найдено в зависимости от позиции партнера на самих переговорах. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Традиционным для британцев всегда было и умение избегать острых углов.

Англичанам присущи такие черты, как сдержанность, склонность к недосказанности, щепетильность, которая заставляет их быть замкнутыми и необщительными с незнакомыми людьми, предприимчивость, деловитость. Англичане очень сдержаны в жестах, поэтому специфических значащих жестов у них мало, но они есть, например: постукивание пальцем по носу означает конспирацию и секретность.

Одним из главных достоинств человеческого характера англичане считают самообладание, поэтому они умеют терпеливо выслушивать собеседника, что, однако, не всегда означает согласие. При ведении переговоров иногда возникают паузы, однако их не нужно стараться заполнить. Наоборот, англичане считают, что слишком много говорящие люди грубы и силой навязывают себя другим. Если человек говорит слишком много, у шокированных этим англичан тут же появляется основание не доверять ему. И если они не разговаривают с кем-то, то не потому, что плохо о нем думают или дурно воспитаны, а из боязни втянуть в беседу, которая может его не интересовать.

В Англии считают американцев говорящими несносно громко, отмечая их интонационную агрессивность. Последнее объясняется тем, что англичане, наоборот, регулируют звук своего голоса ровно до такого уровня, чтобы их слышал только собеседник.

В Англии господствует правило: «соблюдай формальности». Даже текст письма должен быть составлен по правилам делового этикета. Ни в коем случае нельзя обращаться к кому-либо по имени, если не получено специального разрешения. Обращение на «ты»



абсолютно немыслимо. Следует разбираться в титулах и званиях партнера, но нельзя награждать почетным титулом себя.

Британец очень строго соблюдает процедуру знакомства, для него очень важно, чье имя будет названо первым. В служебной обстановке приоритет при знакомстве отдается клиенту, поскольку последний — лицо более важное.

Говорить с англичанином о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном. Все разговоры о работе должны прекращаться с концом рабочего дня, даже если вы выпиваете или ужинаете со своим деловым партнером.

#### **4.2.5. Особенности делового общения в Испании**

Динамизм и театральность, витиеватая метафора и богатство жестов — характерные особенности стиля испанцев.

Испанцы всегда жестикулируют только одной рукой. Может быть, потому, что по традиции другая рука предназначалась для шпаги? Знатоки испанской натуры указывают, что испанец постоянно боится стать жертвой обиды или насмешки — отсюда его легендарная вспыльчивость. Это заставляет испанца проявлять крайнюю бдительность и осторожность в жестах в те моменты, когда он не хочет ссориться.

Абсолютная неподвижность собеседника во время разговора для испанца означает холодность и даже надменность: такой разговор между равными неприемлем. В то же время чрезмерно резкие размашистые жесты считаются вульгарными и вызывают недоверие: церемонность соседей в обычном лифте может привести в изумление человека, впервые попавшего в Испанию.

#### **4.2.6. Особенности делового общения в Финляндии**

С точки зрения финнов, интенсивная жестикуляция излучает негативные сигналы, свидетельствует о каких-то проблемах, а спокойная манера поведения, как и молчание, — о внимании, а во все не безынициативности. При расставании мы машем рукой, в Финляндии же этого не делают. В финской культуре отсутствуют также жесты, обозначающие рост (высокий — низкий) и размер (большой — маленький), не приветствуется поднятие — опускание рук или разведение их в стороны и, конечно, дурным тоном считается показывать на что-либо пальцем. При общении финн соблюдает дистанцию, и если подойти поближе, то, наверняка, отступит назад. Никакие касания тела или одежды финнами не допускаются, в то время как наши соотечественники в неофициальной обстановке вполне могут позволить себе похлопать приятеля по плечу или, увлекшись беседой, открутить малознакомому собеседнику пуговицу.

Следует отметить, что, хотя в финской культуре пожимать руку принято только при первом знакомстве (во время повторной встречи этот жест не дублируется), при официальном или деловом контакте рукопожатие обязательно, причем следует протягивать руку и дамам, если не хотите, чтобы ваше поведение расценили как оскорбительное. В финском языке отсутствует род, местоимения «он» и «она» обозначаются одним словом. Женщины играют заметную роль в политике и бизнесе страны, поэтому дама, в одиночестве посещающая рестораны или пивные бары, — явление обычное и очень распространенное. Добавим, что в Финляндии не обращаются друг к другу на «вы» и даже незнакомые люди сразу переходят на «ты».

Во время разговора рекомендуется смотреть собеседнику в глаза, дабы избежать подозрений в неискренности, нельзя перебивать его и не стоит ожидать от него мгновенной реакции. Нужно быть готовым к тому, что партнер-финн во время общения с вами будет так строго контролировать свое выражение лица, что у вас может возникнуть подозрение в абсолютном отсутствии у него мимики.

#### **4.2.7. Итальянский деловой стиль**

В деловых отношениях итальянцы отличаются определенной сдержанностью, т. е. достаточно чопорны. Представляясь в деловой обстановке, называйте только фамилию, а затем пожмите руки. Рукопожатием обмениваются даже женщины. В деловой обстановке здесь одеваются более строго, чем при других обстоятельствах.

В Италии многие, но далеко не все, говорят по-английски, поэтому нелишне иметь переводчика.

#### **4.2.8. Деловой стиль Швейцарии**

Деловой стиль в Швейцарии близок к немецкому, но ни в коем случае не следует сравнивать швейцарцев с немцами. Швейцарец держит свое слово и ожидает того же от партнера. Не сдержать обещание — значит потерять швейцарского партнера. Кроме того, швейцарцы во всем пунктуальны, до педантичности.

### **4.3. Национальные стили делового общения в странах Азии**

#### **4.3.1. Японский деловой стиль**

При организации каких-либо дел с японцем чрезвычайно важное значение имеет процедура обмена визитными карточками, поскольку японцы очень строго соблюдают субординацию. Получив

визитную карточку, первым делом они посмотрят, в какой компании вы служите и каков ее статус по отношению к их собственной фирме. Далее им надо выяснить, какое положение вы занимаете в фирме. Звание и должность необходимо обозначать предельно ясно. Если хотите подчеркнуть свое уважение, вручайте им и принимайте у них предметы двумя руками. Особенно это важно при встрече с лицом, занимающим гораздо более высокое положение.

Получив карточку, внимательно прочтите все, что там написано. Если лишь мельком пробежать карточку, это будет воспринято как ваше желание подчеркнуть незначительность для вас того лица, от которого она получена. Ваша карточка должна содержать адекватный текст на японском языке, причем перевод должен быть сделан безупречно.

При знакомстве с людьми называйте их полное имя и фамилию, к фамилии добавляется слово «сан».

При первых встречах ведите разговоры, не связанные с делами, а затем, когда возникнет ощущение глубокого взаимного доверия, постепенно переходите к рабочим отношениям. Перед началом деловых переговоров положено обмениваться подарками.

Будьте очень пунктуальны, это важно. Японцы большое значение придают протоколу, они крайне церемонны. Так, например, полностью исключается шутить или дружески прикасаться к людям в рабочее время.

Японские партнеры стремятся избегать обсуждений и столкновений позиций во время официальных переговоров. Однако на переговорах с более слабым партнером японцы могут прибегать к угрозам. В целом для японской стороны мало характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров. Если японцы видят, что партнер делает им большие уступки, они, вероятнее всего, ответят тем же. Механизм принятия решения у японцев предполагает довольно сложный процесс согласования и утверждения тех или иных положений, что может занимать значительное время.

В то же время японцы уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Во время неофициальных встреч они стараются по возможности подробнее обсудить проблему.

Характерными чертами японцев являются чувствительность к общественному мнению, предельная точность и обязательность.

Считается, что японец с детства воспитывается в духе «групповой солидарности», учится подавлять свои порывы, сдерживать амбиции, не выпячивать сильные качества. Японец всячески демонстрирует свое внимание, слушая собеседника. В частности, он может с улыбкой одобрительно кивать головой. Часто такое поведение понимается европейцами как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать.

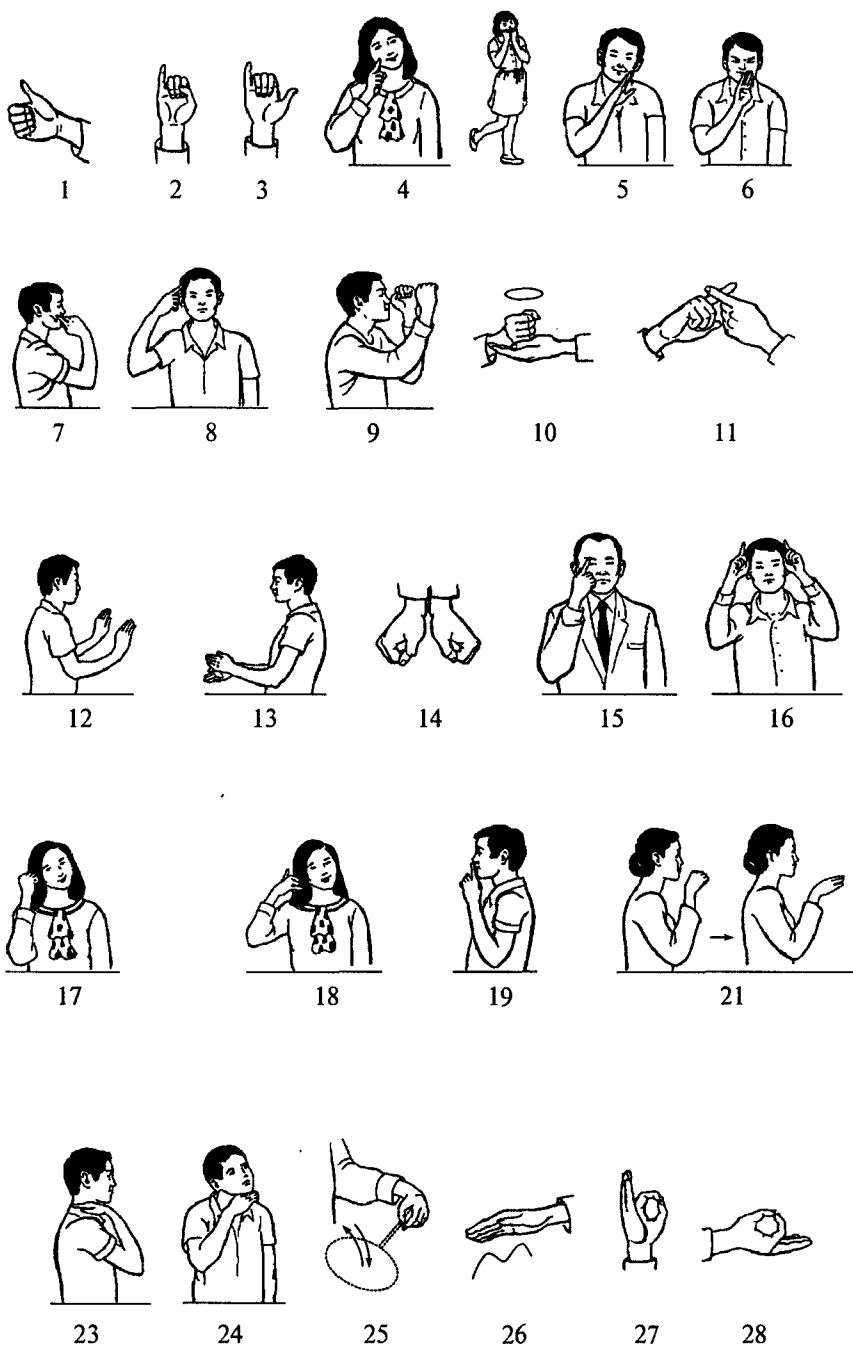


Рис. 13. Значение



29



30



31



32



33



34(1)



34(2)



35



37



38(1)



38(2)



39



40(1)



40(2)



44(1)



44(2)

Язык жестов в Японии весьма разнообразен и значительно отличается от жестов, принятых в Европе. Рассмотрим основные жесты, понимание которых может облегчить общение с японскими партнерами (рис. 13).

### **Жесты обихода**

1. Рука выставлена перед собой, большой палец поднят — «мужчина, хозяин, любовник».

2. Рука выставлена перед собой, мизинец отставлен — «женщина, хозяйка, любовница».

3. Рука выставлена перед собой, большой палец и мизинец отставлены. Фамильярный жест об отношениях мужчины и женщины (3-е лицо) — «влюбленные, любовники».

4. Голова слегка склонена набок, с милой улыбкой прикоснуться кончиком пальца к щеке там, где бывают щечные ямочки; или руки слегка сжаты в кулаки, прикрыть ими рот, голова немного склоняется набок, одна нога согнута в колене и чуть отставлена в сторону — «девочка, строящая из себя пай-девочку».

5. Прикладывание ладони тыльной стороной к противоположной щеке, голова слегка склонена. Фамильярный жест — «гомосексуалист».

6. Рука выставлена перед собой ладонью на адресата, пальцы выпрямлены, большой палец поперек ладони. Оскорбительный жест; в публичном употреблении недопустим. (В феодальной Японии существовала каста париев, живших в специальных поселениях и занимавшихся забоем домашнего скота — «нечистым», согласно буддийским воззрениям, делом. Потомки членов этой касты и ныне нередко подвергаются бытовой дискриминации. Отсюда происхождение жеста — стилизованное изображение крупного, «четырёхногого» домашнего скота.) В России подобного значащего жеста нет, поэтому такое движение может быть сделано случайно, как незначашее, при этом японцы воспримут его как оскорбление.

7. Проведение указательным пальцем сверху вниз наискось по щеке, как бы изображая шрам от ножа. Обиходный жест — «гангстер, мафия» (тип со шрамом на щеке).

### **Характеристики людей и поведение**

8. Рука протянута ладонью вниз и делает расчесывающее движение пальцами — призыв, просьба подойти поближе.

9. Кулак или оба кулака один за другим, ребром ладони от себя, представляется к носу, как бы удлиняя его, — гордость за себя или кого-либо. Фамильярный жест, обычно о себе. Другое значение: зазнайство, похвальба. Обратите внимание, что существующий в Европе и в России похожий пренебрежительный жест «нос» (см. рис. 12) имеет совсем другое значение.

10. Руки перед собой, сжатая в кулак рука делает два-три горизонтальных круговых движения над ладонью другой руки — «льстец, льстить, заискивать» (о ком-либо). Обиходный жест.

11. Руки полусогнуты перед грудью, одна ладонью от себя, другая к себе; указательные пальцы скрещиваются один-два раза наподобие ме-

чей в поединке — «ссориться, быть в плохих отношениях» (о ком-либо). Обиходный жест.

12. Ладони выставлены вперед, ими делаются одно-два коротких останавливающих движения. Обиходный жест — «Успокойся!» (примирение ссорящихся). Аналогичный жест принят в Европе и в России.

13. Руки перед собой, ладонь одной руки делает одно-два коротких рубящих движения над ладонью другой — «разрыв отношений, серьезная ссора». Обиходный жест.

14. Руки опущены и соединены в запястьях, как будто связаны или в наручниках, — «арест, тюрьма». Обычно при полушутливом предупреждении, предостережении от каких-то безрассудных, опасных действий, могущих привести к тюремному наказанию. Фамильярный жест.

15. Касание бровей кончиком указательного пальца, слегка или символически смоченного слюной, — «недоверие, сомнение в правдивости чьих-либо слов и т. п.; намерение не дать себя обмануть» (обычно по отношению к кому-либо). Обиходный жест, связан с обычаем смачивать бровь слюной от чар оборотней.

В России подобного жеста нет, поэтому его можно перепутать с привычным прикосновением ко лбу.

16. Поднятые указательные пальцы приставлены к голове по бокам в виде рогов (о ком-либо) — «ревность», другое значение: «гнев; сердиться». Обиходный жест.

### **Цифры и числа**

17. Поднесение к уху слегка сжатой в кулак руки с воображаемой телефонной трубкой — «звонить, говорить по телефону». Общеупотребительный жест, аналогичный русскому.

18. Поднесение к уху руки с отставленным большим пальцем и мизинцем. Менее распространенный жест. Обычно употребляется как просьба/обещание позвонить по телефону. Оба жеста обиходные.

19. Поднесение или прикладывание указательного пальца вертикально к губам — призыв к молчанию, тишине. Другое значение — «секрет, тайна». Фамильярный жест, аналогичный русскому.

20. Проведение от края до края губ сложенными большим и указательным пальцами, как бы застегивая их на «молнию», возможно с легкой улыбкой — «закрывать рот на замок». Призыв к соблюдению тайны, молчания. Шутливо-фамильярный жест (рисунок не приводится).

21. Поднесение ко рту слегка сжатой руки, ладонью от себя; два раза раскрывают пальцы, имитируя движения губ при разговоре (обычно о праздных разговорах, излишне разговорчивом человеке). Фамильярный жест.

### **Работа, деньги и прочее**

22. Символическое поплеывание поочередно на обе ладони и затем энергичное потирание их друг о друга. Выражение намерения, готовности энергично взяться за работу. Полушутливый бытовой жест (чаще мужской). Аналогичен русскому (рисунок не приводится).

23, 24. Удар по своей шее ребром ладони (как бы отрубая голову) «уволить, быть уволенным с работы». Обиходный жест.

25. Движения левой рукой два-три раза, имитирующие обмахивание воображаемым круглым японским веером, — «жить праздно, припеваючи, ничего не делать». Обиходный жест. Связан с традиционным представлением японских мужчин — кормильцев семьи о счастливой, беззаботной жизни: попивая сакэ и держа в правой руке чашечку, левой рукой обмахиваться веером, навевая прохладу. Русского аналога не имеет.

26. Выставленная полусогнутая рука движется перед собой с одновременными волнообразными движениями ладони — неравномерность какого-либо процесса, качества и т. п. (например, конъюнктуры), подъемы и спады.

27. Деньги, монета.

28. Цифра 0 изображается соединенными в кольцо большим и указательным пальцами руки, с выставленной ладонью.

Числа от 1 до 5 показывают на пальцах одной руки, ладонью к адресату. Например, указательный палец может означать: «один раз», «еще один».

29. Протягивание к адресату руки ладонью вверх — просьба дать денег, обычно как требование платы за небольшую услугу. Фамильярный, часто шуточный жест.

30. Засовывание одной рукой воображаемой монеты в воображаемый рукав кимоно другой руки одним-двумя короткими движениями кисти — «взятка, давать взятку». Стилизованное изображение дачи взятки в старые времена, когда металлические деньги часто носили в рукавах кимоно. Фамильярный жест.

31. Проведение волнистой линии сверху вниз указательным пальцем выставленной руки (имитация процесса письма по-японски), или линия проводится горизонтально слева направо (письмо по-европейски). Обычно употребляется при невозможности речевого контакта в значении просьбы/обещания написать письмо. Обиходный жест.

32. Выставленные ладони с поднятыми указательным и средним пальцами — знак победы, заимствованный у европейцев (см. выше). Фамильярный жест. Часто употребляется детьми и молодежью при позировании для фото, без конкретного смысла. Может также выражать уверенность в успехе/победе.

33. Вскидывание сжатой в кулак руки вверх, ладонью от себя. Обычно групповой жест, часто с возгласами: «О-о-о! Гамбаро!» («Будем бороться!»). Употребляется на различных митингах, собраниях и т. п.; в обиходе — в детских играх с кличем: «Эй, эй, о-о-о!»

34 (1). Сжатая в кулак рука сгибается в локте, а другая ложится на ее бицепс, или обе руки со сжатыми кулаками сгибаются в локтях (2). На лице — выражение мужественности, уверенности в себе. Обычно шуточный обиходный жест демонстрации уверенности в себе и своих возможностях. Заимствован у американцев. В России аналогичный жест — демонстрация физической силы.

35. Выставление перед собой большого пальца руки — выражение одобрения, радости. Преимущественно молодежный фамильярный жест. Заимствован у европейцев (см. выше). Имеется аналогичный русский.

36. Потирание рук с довольной улыбкой — выражение радости при удачной мысли или при удачном исходе дела, успехе задуманного плана и т. п. (аналогичен русскому). Бытовой жест (рисунок не приводится).



37. Поглаживание груди одной или двумя руками либо прикладывание рук к ней со вздохом облегчения — «облегчение, вздохнуть с облегчением». Обиходный жест. Аналогичен русскому.

38 (1). Разведение рук в стороны ладонями вверх — «затруднение, непонимание». Возможен с соответствующими речевыми выражениями. Обиходный жест. Аналогичен русскому.

(2). Почесывание слегка склоненной набок головы или прикладывание ладони к затылку, возможно с виноватой улыбкой, — «затруднение, непонимание, неловкость», другое значение — «смущение». Мужской обиходный жест. Аналогичен русскому — «чесать в затылке».

39. Поднимание рук вверх ладонями вперед — «невозможность справиться с кем/чем-либо» («руки опускаются!»). Фамильярный жест, похож на русское «Сдаюсь!».

40 (1). Нарочито споткнувшись и как бы падая вперед, демонстративно сгибают спину и ноги в коленях — «споткнулся и упал». Шутливо-насмешливая реакция на собственную оплошность. Обиходно-фамильярный жест (чаще мужской).

(2). Легкий удар себя по голове ладонью или костяшками пальцев — признание собственной оплошности, забывчивости, неожиданное воспоминание о чем-либо важном. Обиходный жест. Имеется русский аналог.

41. Слегка ударяют адресата по голове ладонью или костяшками пальцев — упрек в забывчивости, недогадливости: «Что же ты раньше не сказал?» Полушутливый фамильярный жест (рисунок не приводится).

42. Легкий удар себя ладонью по щеке — самонаказание при ошибке. Бытовой мужской, чаще подростково-молодежный жест (рисунок не приводится).

43. Легкий поклон со словами: «Макэта! (Я проиграл!)» Чаще полушутливое признание поражения (например, в играх и т.п.; рисунок не приводится).

44 (1). Быстрый поворот головы в сторону от адресата с одновременным возгласом: «Фун!» (носо-горловой звук, близкий к русскому «хм», но с восходящей интонацией) — «презрение, резкий отказ от контакта с незнакомыми и малознакомыми людьми».

(2). Быстрое выставление перед собой поднятого среднего пальца, другая рука опускается на сгиб локтя этой же руки, выражение лица презрительно-злое. Детско-подростковый фамильярный жест, обычно при ссоре и т.п. По смыслу близок русскому «Я с тобой не вожусь». По форме похож на русский непристойный жест.

### **Ритуал завершения дела**

Коллективное выражение радости по поводу благополучного завершения какого-либо мероприятия, праздника, успешного заключения сделки и т.п. выражается следующим образом.

Участники ритуала становятся в круг и по сигналу распорядителя (возгласу «О-о!») хлопают в ладоши, произведя три серии по 10 хлопков в каждой, в ритме: 1-1-1, 1-1-1, 1-1-1, 1! Затем все скидывают руки вверх ладонями вперед с восклицанием: «Омэдэто, годзаимасу! (Поздравляем!)»

### 4.3.2. Китайский деловой стиль

На переговорах с участием китайцев обычно четко разграничиваются отдельные этапы: начальный, где происходит уточнение позиций, затем их обсуждение и заключительный этап.

На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения. На основе этих данных делаются попытки определить реальный статус и степень влияния каждого из участников. В дальнейшем в значительной мере идет ориентация на людей с более высоким статусом — официальным и неофициальным. В делегации партнера китайские бизнесмены выделяют людей, которые выражают симпатии их стороне. Именно через этих людей они впоследствии стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. Для них «дух дружбы» (или его демонстрация) на переговорах имеет очень большое значение.

Окончательные решения принимаются китайской стороной, как правило, не за столом переговоров с партнером, а уже по возвращении домой. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны центра практически обязательно. В составе китайской делегации обычно бывает много экспертов (по финансовым вопросам, техническим и другим). В результате ее численность оказывается довольно большой.

Китайские бизнесмены не сразу «открывают карты» и делают уступки, как правило, под конец переговоров, после того как оценят возможности другой стороны. Из-за этого порой кажется, что переговоры зашли в тупик, и в этот момент китайцами вносятся новые предложения, предполагающие уступки. При этом ошибки, допущенные партнером в ходе переговоров, умело используются в интересах китайской стороны. На завершающей стадии китайцы могут также оказать давление (в разных его вариантах) на представителей партнера. Большое значение китайцы придают и выполнению достигнутых договоренностей.

Китайцы относительно мало жестикулируют при разговорах, особенно деловых. Однако имеются некоторые особенности жестов, которые полезно знать для того, чтобы лучше понимать китайских партнеров.

#### **Жесты, характерные для китайцев**

1. Прикладывание руки к сердцу означает в Китае и в России заверение в искренности. Но у китайцев значение жеста этим и ограничивается. Для русских он имеет также значение «принести извинение, поблагодарить, попросить о чем-либо, заверить в хорошем отношении».

2. Ударить себя ладонью в грудь в Китае, как и в России, значит «дать клятву» или «брать на себя ответственность». Однако в России жест имеет более сильную эмоциональную окраску, отражая желание убедить собеседника в искренности своих слов, и в деловом общении не используется из-за слишком сильного эмоционального накала.

3. Ударить рукой по столу и в Китае, и в России означает призыв к тишине, вниманию, а также волнение и гнев. Но для китайцев этот жест означает еще и восхищение.

4. Провести рукой по горлу означает в Китае высшую меру наказания: «самоубийство», «отрубить голову». В России аналогичный жест выражает недовольство и недоверие: «Сыт по горло!».

5. Поманить рукой имеет общее значение «подозвать кого-то к себе». Разница между русским и китайским жестами состоит в том, что у русских рука развернута к себе и можно манить одним указательным пальцем, а у китайцев звать одним пальцем не принято, это обычно считается неуважительным.

6. Из древнего китайского этикета сохранились жесты «да дойн» и «цзо и»; «да дойн» использовался при встрече мужчин, которые вытягивали руки вперед, создавая форму круга, а кисть правой руки обнимала левую кисть; женщины при встрече использовали «цзо и», при этом они кланялись, прижимая обе руки к правому боку. Сегодня «да дойн» употребляют и мужчины, и женщины при поздравлении и пожелании счастья. А «цзо и» употребляют редко, только в шуточной ситуации.

7. Оттопыренная нижняя губа и одновременно нахмуренный лоб и наморщенный нос — «неодобрение».

8. Движение вперед наклоненной правой рукой — «уматывайся». Жест довольно грубый, для делового общения нехарактерный.

9. Складывание двух ладоней вместе — «банкротство».

10. Высовывание языка означает выражение страха. Характерный детский жест.

### 4.3.3. Арабский (египетский) деловой стиль

Арабский мир далеко не однороден, и этот факт не может не сказываться на деловом общении. Так, среди народов мира арабы Сирии и Ливана отличаются наиболее яркими этнокультурными особенностями языка жестов. Их частая, интенсивная и разнообразная жестикуляция может показаться европейцам нарочитой. Здесь остановимся подробнее лишь на одном из арабских жестовых стилей — египетском.

Активное использование жестов в Египте не считается проявлением вульгаризма, поэтому они активно применяются во всех сферах жизни. Нередко жесты сочетаются с экспрессивной мимикой и сопровождаются несмыслоразличимыми звуками (цоканье, присвистывание и пр.), междометиями и целыми словесными формулами.

#### **Жесты, характерные для египтян**

1. Жесты, выражающие уверенность и решительность:

- ритмичное движение рукой со сложными щепотью кончиками пальцев;
- рука согнута в локте, пальцы сжаты в кулак, который равномерно опускается и поднимается в такт речи.

2. Если служащий хочет выразить неодобрение, отстраненность, то большим и указательным пальцами одной руки потирает ребро указательного пальца другой руки.

3. Ладонь касается лба, а затем — сердца — жест безусловного подчинения, внимания, уважения.

4. Согнутая рука поднята сбоку чуть выше головы с обращенной к виску и полураскрытой ладонью — просьба о внимании.

5. Слушающий хлопает вытянутыми пальцами по подставленной ладони говорящего — одобрение удачно сказанной фразы.

6. Вытянутая вперед рука обращена ладонью вниз, а пальцы производят скребущее движение — просьба подойти поближе. Похож на аналогичный жест на Кипре.

7. Рука полусогнута, а подушечки большого и указательного пальцев трутся одна о другую — деньги и взятка. Жест фактически является международным.

8. Ребро ладони правой руки наносит скользящий удар по верхней плоскости кулака левой руки, расположенного вертикально перед туловищем, — угроза, пожелание насильственной смерти.

9. Вытянутая рука с расставленными пальцами направляется в лицо собеседника — выражение проклятия. Эта символика объясняется следующим образом: средний и безымянный пальцы закрывают врагу глаза, мизинец и указательный — затыкают уши, а большой палец замыкает уста.

10. Резкий, короткий кивок головой назад, подбородок идет вверх, брови подняты, губы поджаты — характерный жест отрицания. Сопровождается цоканьем, производимым кончиком языка, прижатым к нёбу.

11. Покачивание головой из стороны в сторону при высоко поднятых бровях и раскрытом рте — жест недоумения.

12. Удары ребром одной руки по сгибу другой у локтя — требование предъявить документы. В России и Японии имеются похожие жесты с совсем другими, различными для каждой из этих стран значениями.

13. Ладони согнутых в локтях рук как бы очищают одна другую, скользя в вертикальной плоскости («умываю руки») — нежелание участвовать в чем-либо.

14. Сбрасывание своего головного убора с головы наземь — мужской жест готовности на любые крайности в выражении угрозы или горя. Подобный жест известен и в России.

15. Соединение двух указательных пальцев вместе выражает вопрос: «Ты не хочешь со мной переспать?»

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Арабы привыкли ориентироваться, скорее, на прошлое, постоянно обращаясь к историческим корням — как своим, так и партнеров. Они предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов. Большое значение имеют исламские традиции.

В ближневосточных странах гораздо больше, чем в Европе, обращают внимание на использование правой и левой руки. Нельзя протянуть кому-либо деньги или подарок левой рукой, так как у

исповедующих ислам эта рука считается нечистой, и вы можете нанести оскорбление собеседнику. Аналогичное положение дел и с ногами, особенно с левой. У мусульманских народов считается непозволительным при беседе, сидя на стуле, забрасывать ногу на ногу.

Обычай представителей многих арабских народов располагаться во время беседы намного ближе к партнеру, в том числе и к женщине, чем это принято, например, у европейцев, способен приводить к обоснованным подозрениям представителей других культур.

Египет — один из древнейших очагов человеческой цивилизации, поэтому для египтян весьма характерно чувство национальной гордости и продолжения исторических традиций своей страны. Они весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной независимостью. Все, что каким-то образом может рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет отвергаться. Другая черта — это принятие необходимости сильного правления. И, наконец, еще одна черта — жесткие и довольно развитые административные правила поведения.

Важным для египтян является и уровень, на котором ведутся переговоры. При этом египтяне чаще предпочитают торг иным типам взаимодействия с партнером.

Ведя дела с представителями исламского мира, не следует заводить бесед о религии и политике. Помните, что в месяц Рамадан мусульманину не положено ничего есть с восхода до заката солнца; в первый месяц мусульманского года старайтесь не устраивать приемов.

Посещая мусульманские страны, необходимо руководствоваться общими принципами: все дела пять раз в день прерываются для совершения молитвы (намаза); хотя приедем и необязательно преклонять колени или обращать лицо в сторону Мекки, нужно уважать право вашего партнера все это совершить. Четверг или пятница у мусульман — день отдыха и служения Богу, а воскресенье — рабочий день.

При назначении деловых встреч гость должен являться в условленное место вовремя, но хозяин может задержаться.

Основа обычного разговора между египтянами — протесты. Двое уважаемых египтян могут громко кричать друг на друга, причем создается впечатление, что их отношения рушатся. На самом же деле они, скорее всего, решают какой-либо повседневный вопрос, например кто к кому должен прийти пообедать. Если вас приглашают зайти в гости на чашку чая, вы должны вежливо отклонить предложение, по крайней мере, с десяток раз, прежде чем дать согласие. Соответственно на ваше приглашение египтянин сначала ответит отказом, и приглашение придется повторить.

Рукопожатия вне помещения — обычное дело. В своем же доме хозяин может приветствовать вас поцелуем в обе щеки, и ваш долг ответить ему тем же. Во время еды все делайте только правой рукой. Запрещается употреблять свинину и спиртное.

На визитных карточках на одной стороне печатают английский текст, а на обратной — перевод на местный язык.

Арабам будет, скорее всего, затруднительно иметь деловые отношения с женщинами.

### Контрольные вопросы и задания

1. Что такое язык жестов и почему его нужно изучать?
2. Объясните значения самых распространенных в Европе жестов:
  - V — два разведенных пальца руки (указательный и средний), ладонь повернута от себя;
  - поднятый, средний палец;
  - показать нос;
  - фи́га;
  - поворот пальцем у виска;
  - постукивание себя по лбу;
  - прикладывание пальцев к ушам или постукивание по ним;
  - «кольцо»;
  - поднятый большой палец;
  - кивок и покачивание головой;
  - перекрещенные пальцы;
  - «поглаживание щеки» большим и указательным пальцами или обеими руками;
  - поцелуй пальцев с легким жестом;
  - потирание спинки носа;
  - оттягивание нижнего века указательным пальцем;
  - взаимные прикосновения.
3. Какие особенности языка жестов есть в Австрии, Греции, Индии, Колумбии, Голландии, Италии, Польше, на Кипре, в Японии и других странах?
4. Какие действия составляют основу международного этикета?
5. Какие дистанции между собеседниками приняты в разных странах?
6. Каковы особенности делового стиля:
  - американского;
  - французского;
  - немецкого;
  - английского;
  - испанского;
  - финского;
  - итальянского;
  - швейцарского;
  - японского;
  - китайского;
  - арабского (египетского)?

## ПСИХОДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНО ВАЖНЫХ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА

### 5.1. Психодиагностика в оценке персонала. Понятие о профессионально важных качествах менеджера

Каждый менеджер стремится к повышению эффективности своей деятельности и укреплению авторитета. Поэтому он заинтересован в такой информации, которая дала бы возможность узнать свои особенности в сравнении с другими, более эффективно использовать свои положительные и нейтрализовать отрицательные качества. Руководитель, кроме того, заинтересован в аналогичной информации о своих подчиненных. Информацию подобного рода позволяют получить специальные, прежде всего психологические, исследования. В США и Западной Европе, а в последние годы и в России получает распространение ассесмент-центр — метод комплексной оценки персонала, основанный на использовании системы взаимодополняющих методик для изучения реального рабочего поведения и потенциала сотрудников фирмы с учетом особенностей требований конкретных должностей (см.: Практикум по психологии менеджмента..., 2003). Эта оценка производится с помощью следующих трех групп методов.

1. Методы анализа прошлого поведения — интервью, тесты стиля профессионального поведения и решения проблем (некоторые из них приведены ниже в этой главе), экспертные оценки коллег.

2. Собственно психодиагностические методы исследования индивидуальных особенностей: личностные тесты (некоторые из них приведены ниже, в гл. 6), тесты интеллекта, интересов, достижений, которые позволяют составить более или менее вероятный прогноз будущего поведения человека.

3. Методы исследования актуального поведения в реальной деятельности и в специально созданных условиях тренинга: наблюдения и экспертные оценки.

Работа ассесмент-центра предполагает анализ требований, которые предъявляет к человеку каждая должность в фирме, для того чтобы эффективность его профессиональной деятельности была максимальной, а она состоит не только в достижении им необходимых производственных и качественных показателей, но и в рациональном использовании ресурсов — как явных, матери-

альных, так и психологических. Эффективность работы оценивается прежде всего по результату, а также в соответствии с его материальной и психологической «ценой», а потому не сводится к производительности или объему работы. Случается, что человек работает с высокой производительностью и затратой сил, но результат неприемлем: брак, необходимость доработок на производстве; «активные» бездельники вместо менеджеров; студент, который учил, но не может ответить и получает низкую оценку, и т.п. На эффективность деятельности работника влияет ряд факторов, которые хотя бы частично могут быть выявлены с помощью психодиагностических методов (см.: Магура М. И., Курбатова М. Б., 2003).

Рассмотрим их подробнее.

1. Некоторые профессии предъявляют повышенные требования к уровню развития тех или иных *способностей* — определенных форм восприятия (например, музыкального слуха или цветного зрения), а также некоторых других индивидуальных характеристик: скорости реакции, объему и распределению внимания, координации движений, объему памяти, интеллекту, эмоциональной устойчивости. Профессия менеджера не предъявляет экстремальных требований к какой-либо способности, хотя, безусловно, менеджер должен быть внимательным, иметь хорошую память, обладать достаточно высоким уровнем интеллекта и эмоциональной устойчивостью. В частности, тесты интеллекта хорошо разработаны и довольно часто используются, но их прогностическая ценность для определения успешности молодого специалиста-менеджера не очень велика, поскольку для получения специального образования уже требуется наличие определенного уровня интеллекта и других познавательных способностей.

2. *Личностные и деловые качества.* Личностные ценности, ответственность, исполнительность, настойчивость, инициативность и др. — эти качества, обычно вполне сформированные у взрослых людей, во многом определяют успешность менеджера. Значительная часть личностных качеств может быть определена с помощью специального тестирования. Некоторые деловые качества более достоверно выявляются только с помощью экспертной оценки или наблюдения при проведении тренингов и деловых игр.

3. *Мотивация* — наиболее значимые потребности и ценности работника, которые удовлетворяются (или не удовлетворяются) в процессе работы в данной организации, а также заинтересованность в сохранении своего рабочего места — также влияет на эффективность работы. Сведения о мотивации могут быть получены с помощью тестирования (см. далее в 5.3) и интервью.

4. *Отношения с другими сотрудниками данной фирмы* — руководителями, подчиненными, товарищами по работе — оказывают влияние как на эффективность самой работы, так и на ее эксперт-



ную оценку. Соответствующая информация может быть получена с помощью интервью и частично тестирования личностных качеств, таких, как общительность и стиль общения.

5. Другие важные факторы эффективности работы, которые анализируются в ассесмент-центре с помощью интервью, экспертных оценок, анализа документов и других методов, — *понимание своей рабочей роли, трудовая этика и мораль, профессиональные знания и навыки, состояние здоровья, отношение к работе сотрудника в данной фирме со стороны членов его семьи и знакомых.*

Комплекс консультативных работ ассесмент-центра в фирме включает в себя выбор и проведение адекватных методов диагностики; на основе полученных результатов — составление плана карьерного продвижения имеющихся сотрудников и набора новых; при необходимости — планирование и проведение специальных тренингов.

Однако результативность консультативной деятельности психологов может оказаться гораздо ниже ожидаемой, поскольку обычно менеджеры, особенно руководители, весьма неохотно соглашаются на проведение тестирования (даже психологом), не говоря уже о работниках кадровых служб. В то же время у всех существует потребность иметь объективную информацию о себе.

Разрешить это противоречие возможно посредством исследования самооценки с помощью психодиагностических тестов. Самооценка, являясь источником критической информации, способствует активизации самовоспитания и саморазвития, позволяя более целенаправленно использовать и при необходимости корректировать личные качества, избавиться от чувства неизвестности и постепенно преодолеть психологический барьер по отношению к тестам.

Благодаря тестированию менеджер имеет возможность:

- сравнить себя, т.е. некоторые свои качества и личностные особенности, с аналогичными характеристиками «идеального» руководителя, а также других людей и определить, что даст возможность наметить ориентиры для самосовершенствования;
- выявить и более эффективно использовать свои положительные качества, что формирует уверенность в себе.

Специальные исследования психологов и опросы экспертов (успешных предпринимателей и менеджеров) показали, что основные личностные факторы, способствующие деловому успеху, таковы (располагаются по степени важности).

1. Преобладание мотивации достижения, четкое представление о своих целях, желание добиться успеха и как следствие — активность, инициативность, раскованность, настойчивость.

2. Определенный уровень интеллекта, адекватная самооценка, предприимчивость, умение анализировать ситуацию и предвидеть ее развитие.

3. Сочетание противоположных морально-нравственных качеств: отсутствие морально сдерживающих стереотипов и умение подчиняться правилам, эгоистичность и альтруизм и т. п.

4. Саморегуляция поведения в различных ситуациях, способность выбрать адекватную линию поведения, в том числе быстрота реакции и находчивость.

5. Хорошо развитые коммуникативные способности — умение общаться, нравиться, убеждать.

6. Соответствующие профессиональные навыки и знания, умение и желание постоянно учиться, профессиональное творчество, коммерческая хватка.

*Эти группы психологических качеств являются профессионально важными для менеджеров.*

Ниже приводится ряд тестов-опросников, предназначенных для диагностики или самодиагностики некоторых качеств индивидуальной структуры мотивации, а также принципов организации поведения и решения специфических проблем, важных для менеджера. Те же или аналогичные методы применяются и в работе ассесмент-центра. Выбор методик не является случайным: каждая из них базируется на определенной психологической теории и используется в практике кадрового менеджмента.

## **5.2. Типы личности и поведения и их значение для профессии менеджера**

### **5.2.1. Типология личности и выбор профессии**

Рассмотрим проблемы выбора профессии в соответствии с психологическими качествами человека. Это весьма сложная задача. Сегодня профессия менеджера стала модной, и многие молодые люди выбирают ее, не очень задумываясь над тем, чем, собственно, придется заниматься. В различных популярных изданиях можно встретить тесты под названиями типа «Годитесь ли вы в предприниматели?» или «Есть ли у вас способности, необходимые для менеджера?» и т. п. Но ни один из доступных авторам данной книги тестов не являлся проверенной психодиагностической методикой — это лишь более или менее грамотные фантазии на заданную тему.

Работа менеджера разнопланова. Для нее характерны кратковременность, разнообразие, фрагментарность действий при постоянстве цели. Успеха в этой деятельности могут достичь самые разные люди, однако каждому человеку необходимо правильно выбрать индивидуальный стиль, в зависимости от особенностей своей личности.

Существует очень много теорий и соответственно типологий личности. Одну из типологий предложил американский психолог

Дж. Холланд (см.: Практикум по психологии менеджмента..., 2001). Она может быть использована при выборе профессии и определении индивидуального стиля профессионального поведения.

Согласно типологии личности Дж. Холланда, существует шесть психологических типов людей: реалистичный, интеллектуальный, социальный, конвенциональный (стандартный), предприимчивый, артистический. Каждый тип характеризуется определенными особенностями темперамента, характера и т. д. В связи с этим определенному психологическому типу личности соответствуют профессии, в которых человек может достичь наибольших успехов.

Ниже приводятся описания этих типов личности. Для выявления типа личности предложена специальная методика.

1. *Реалистичный тип.* «Мужской» тип. Хорошо развиты невербальные способности, моторные навыки, пространственное воображение (в частности, чтение чертежей). Обладает высокой эмоциональной стабильностью, ориентирован на настоящее. Предпочитает заниматься конкретными объектами и их использованием. Выбирает занятия, требующие моторных навыков (постоянное движение), ловкости. Отдает предпочтение профессиям с конкретными задачами: механик, водитель, инженер, агроном и т. п. Имеет шансы добиться успеха в таких областях, как физика, экономика, кибернетика, химия, спорт. Может быть хорошим организатором.

2. *Интеллектуальный тип.* Структура интеллекта гармонична: развиты как вербальные, так и невербальные способности. Характерны аналитический ум, независимость и оригинальность суждений. Преобладают теоретические и эстетические ценности. Ориентируется на решение интеллектуальных творческих задач. Чаще выбирает научные профессии. Характеризуется высокой активностью, но в деятельности на общение не настроен. Наиболее предпочтительные сферы деятельности: математика, география, геология, творческие профессии. Может быть хорошим аналитиком, разработчиком программ и планов, но мало пригоден для текущего руководства людьми или продаж.

3. *Социальный тип.* В структуре интеллекта выражены вербальные способности. Отличается выраженными социальными умениями, в том числе общаться, стремлением к лидерству, потребностями в многочисленных социальных контактах. Независим от окружающих, с успехом приспосабливается к обстоятельствам. Эмоционален и чувствителен. Отличается стремлением поучать и воспитывать окружающих, способностью к сопереживанию и сочувствию. Наиболее предпочитаемые сферы деятельности: психология, медицина, педагогика. Сможет организовывать работу сотрудников и сам работать с клиентами, вести переговоры, организовывать рекламные кампании и т. п.

4. *Конвенциональный тип.* Чаще преобладают невербальные (особенно счетные) способности. Отдает предпочтение структуриро-

ванной деятельности, работе по инструкции, определенным алгоритмам. Имеются способности к переработке конкретной, рутинной (цифровой) информации. Подход к проблемам носит стереотипный характер. Черты характера: консерватизм, подчиненность, зависимость. Слабый организатор и руководитель. Наиболее предпочтительны такие специальности, как бухгалтер, финансист, товаровед, экономист, делопроизводитель, машинистка, канцелярский служащий. Эффективно работать с клиентами может только тогда, когда требуется точное и тщательное оформление документов. Не успешен в видах деятельности, требующих общения и принятия решения «по ходу дела», — в переговорах, продажах и т. п.

5. *Предприимчивый тип.* В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Выбирает цели и задачи, позволяющие проявить энергию, импульсивность, энтузиазм. Черты характера: стремление к лидерству, потребность в признании, предприимчивость, некоторая агрессивность. Предпочитает задачи, связанные с руководством, личным статусом. Не нравятся занятия, требующие усидчивости, большого труда, моторных навыков, концентрации внимания. Эти особенности наиболее плодотворно реализуются в таких профессиях, как дипломат, репортер, менеджер, брокер. Человек такого типа может организовать что угодно и кого угодно, но для длительного стабильного успеха ему нужна помощь аналитиков и специалистов в конкретных областях, чтобы правильно выбрать направление и цели деятельности.

6. *Артистический тип.* В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Хорошо развиты восприятие и моторика. В отношениях с окружающими опирается на свое воображение и интуицию. Присущ эмоционально сложный взгляд на жизнь. Черты характера: независимость в принятии решений, гибкость, оригинальность мышления. Обычно не живет по правилам и традициям. Предпочитает занятия творческого характера: музицирование, рисование, деятельность в области гуманитарных наук. Обычно любит и умеет общаться. Наиболее предпочтительные сферы деятельности: история, филология, искусство. Такие люди редко выбирают профессию менеджера и еще реже добиваются в ней успеха, за исключением, возможно, специфических областей, непосредственно связанных с искусством.

### *Опросник Дж. Холланда*

*Инструкция:* «Предположим, что после соответствующего обучения вы сможете работать по любой специальности. Однако, если бы вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы вы предпочли? Обведите кружком выбранный вами ответ в регистрационном бланке».

## Бланк для ответов

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

1а	1б	2а		2б	3а
3б	4а		4б	5а	5б
6а			6б	7а	
	7б	8а			8б
9а		9б	10а	10б	11а
	11б	12а	12б	13а	
13б	14а	14б	15а		15б
16а	16б	17а		17б	18а
18б	19а		19б	20а	20б
21а			21б	22а	
	22б	23а			23б
24а		24б	25а	25б	26а
	26б	27а	27б	28а	
28б	29а	29б	30а		30б
31а		31б	32а	32б	
	33а	33б	34а		34б
35а	35б	36а		36б	37а
37б	38а		38б	39а	39б
40а			40б	41а	
	41б	42а			42б

### Текст опросника

- |   |   |
|---|---|
| <p>1а. Инженер-технолог<br/>                 2а. Завуч по внеклассной работе<br/>                 3а. Дизайнер<br/>                 4а. Ученый-химик<br/>                 5а. Политический деятель<br/>                 6а. Повар<br/>                 7а. Адвокат<br/>                 8а. Воспитатель<br/>                 9а. Вязальщик<br/>                 10а. Нотариус<br/>                 11а. Переводчик художественной литературы<br/>                 12а. Педиатр<br/>                 13а. Заведующий магазином<br/>                 14а. Философ</p> | <p>1б. Конструктор<br/>                 2б. Председатель профсоюзного комитета<br/>                 3б. Чертежник<br/>                 4б. Бухгалтер<br/>                 5б. Писатель<br/>                 6б. Наборщик<br/>                 7б. Редактор научного журнала<br/>                 8б. Художник по керамике<br/>                 9б. Санитарный врач<br/>                 10б. Снабженец<br/>                 11б. Лингвист<br/>                 12б. Статистик<br/>                 13б. Фотограф<br/>                 14б. Психиатр</p> |
|---|---|

15а. Оператор ЭВМ	156. Карикатурист
16а. Садовник	166. Метеоролог
17а. Учитель	176. Командир отряда
18а. Художник по металлу	186. Маляр
19а. Гидролог	196. Ревизор
20а. Заведующий хозяйством	206. Дирижер
21а. Инженер-электронщик	216. Секретарь-машинистка
22а. Главный зоотехник	226. Зоолог
23а. Спортивный врач	236. Фельетонист
24а. Водитель троллейбуса	246. Медсестра
25а. Копировщик	256. Директор
26а. Архитектор	266. Математик
27а. Работник детской комнаты милиции	276. Счетовод
28а. Председатель колхоза	286. Агроном-семеновод
29а. Биолог	296. Офтальмолог
30а. Архивариус	306. Скульптор
31а. Стенографист	316. Логопед
32а. Экономист	326. Заведующий магазином
33а. Научный работник музея	336. Консультант
34а. Корректор	346. Критик
35а. Радиооператор	356. Специалист по ядерной физике
36а. Врач	366. Дипломат
37а. Актер	376. Телеоператор
38а. Археолог	386. Эксперт
39а. Закройщик-модельер	396. Декоратор
40а. Часовой мастер	406. Монтажник
41а. Режиссер	416. Ученый
42а. Психолог	426. Поэт

## Обработка и анализ результатов

В регистрационном бланке подсчитывается количество отмеченных ответов по каждому столбцу в отдельности. Полученные числовые значения характеризуют выраженность определенного типа личности по классификации Дж. Холланда:

- 1-й столбец — реалистичный тип;
- 2-й столбец — интеллектуальный тип;
- 3-й столбец — социальный тип;
- 4-й столбец — конвенциальный тип;
- 5-й столбец — предприимчивый тип;
- 6-й столбец — артистический тип.

Наибольшая сумма, набранная человеком в том или ином столбце, свидетельствует о том, что в его характере больше черт, свойственных данному типу личности.

Если две какие-либо суммы равны (или различаются не более чем на 3 балла), то, вероятно, эти типы в равной степени выражены в характере человека.

Имеется еще несколько методик, с помощью которых можно определить вид деятельности, наиболее подходящий для данного человека. В частности, в России довольно широко распространен дифференциально-диагностический опросник Е. А. Климова, по форме аналогичный опроснику Холланда. В любом случае результат не является «рецептом» и тем более «приговором» по вопросу выбора профессии. Если в силу жизненных обстоятельств человек получил образование, не соответствующее предпочитаемому или наиболее подходящему для него виду профессиональной деятельности, он обычно может найти оптимальный вариант «на стыке» областей.

Профессия менеджера такова, что в ней может «найти себя» практически любой человек с самыми разными интересами. Менеджмент — это прежде всего управление людьми. Но можно выбрать финансовый менеджмент и иметь дело не с клиентами, а с их финансовыми документами. При других склонностях можно найти место в управлении производством, технологическими процессами или в экологических и природоохранных организациях и фондах или даже в шоу-бизнесе. Важно найти именно свою область и свой стиль.

### **5.2.2. Общий тип поведения**

Как в жизни, так и в профессиональной деятельности каждому человеку свойствен определенный тип поведения. В одних случаях это препятствует, в других — способствует достижению успеха в работе и в жизни.

Практически любой человек проявляет определенную активность в своей работе, но ее уровень и направленность могут быть разными: в основном на достижение деловых успехов или на удовлетворение своих потребностей в комфорте и покое. Кроме того, в процессе своей деятельности одни люди большую часть времени находятся в согласии с самими собой, в ровном настроении, окружающий мир кажется им в основном доброжелательным, хотя и не без недостатков. Другим людям свойственны внутренние конфликты, тревожность, напряженность (такое состояние называется фрустрацией).

Специальные исследования показали, что каждому человеку присущ определенный тип поведения, отличающийся общим уровнем напряженности; при этом людям обычно кажется, что именно их тип поведения «нормальный», а другие живут «неправильно».

Менеджеру полезно знать не только свой, но и другие типы поведения, для того чтобы при необходимости иметь возможность корректировать свое поведение и лучше понимать окружающих его людей.

Ниже приводится тест-опросник для определения типа поведения (см.: Практическая психодиагностика, 1999), а также описания свойств людей с разными типами поведения. Познакомившись с этим материалом, вы сможете не только лучше понять себя, но и составить представление о типах поведения окружающих.

### **Методика диагностики типа поведенческой активности Л. И. Вассермана и Н. В. Гуменюка**

**Инструкция:** «Внимательно прочтите каждый вопрос (утверждение) и выберите вариант ответа, соответствующий вашему поведению».

#### **Текст опросника**

1. Бывает ли вам трудно выбрать время, чтобы сходить в парикмахерскую?
  - 1) никогда;
  - 2) иногда;
  - 3) почти всегда.
2. У вас такая работа, которая «взбадривает» (стимулирует)?
  - 1) меньше, чем работа большинства людей;
  - 2) примерно такая же, как работа большинства людей;
  - 3) больше, чем работа большинства людей.
3. Ваша повседневная жизнь в основном заполнена:
  - 1) делами, требующими решения;
  - 2) обыденными делами;
  - 3) делами, которые вам скучны.
4. Жизнь некоторых людей часто переполнена неожиданностями, непредвиденными обстоятельствами и осложнениями. Как часто вам приходится сталкиваться с такими событиями?
  - 1) несколько раз в день;
  - 2) несколько раз в неделю;
  - 3) примерно раз в день;
  - 4) раз в неделю;
  - 5) раз в месяц или реже.
5. В случае, если вас что-то сильно гнетет, давит или люди слишком многого требуют от вас, вы:
  - 1) теряете аппетит и/или меньше едите;
  - 2) едите чаще и/или больше обычного;
  - 3) не замечаете никаких существенных изменений в обычном аппетите.
6. В случае, если вас что-то гнетет, давит или у вас есть неотложные заботы, вы:
  - 1) немедленно принимаете соответствующие меры;
  - 2) тщательно все обдумываете, прежде чем начать действовать.
7. Как быстро вы обычно едите?
  - 1) я обычно кончаю есть раньше других;
  - 2) я ем немного быстрее других;



- 3) я ем с такой же скоростью, как и большинство людей;  
4) я ем медленнее, чем большинство людей.
8. Ваши родные или друзья когда-либо говорили, что вы едите чересчур быстро?
- 1) да, часто;
  - 2) да, раз или два;
  - 3) нет, мне никто никогда этого не говорил.
9. Как часто вы делаете несколько дел одновременно, например едите и работаете?
- 1) я делаю несколько дел одновременно всякий раз, когда это возможно;
  - 2) я делаю это только тогда, когда не хватает времени;
  - 3) я делаю это редко или никогда не делаю.
10. Когда вы слушаете кого-либо и этот человек слишком долго не может закончить мысль, чувствуете ли вы желание поторопить его?
- 1) часто;
  - 2) иногда;
  - 3) почти никогда.
11. Как часто вы действительно «заканчиваете» мысль медленно говорящего, чтобы ускорить разговор?
- 1) часто;
  - 2) иногда;
  - 3) почти никогда.
12. Как часто ваши близкие или друзья замечают, что вы невнимательны, если вам говорят о чем-либо слишком подробно?
- 1) раз в неделю или чаще;
  - 2) несколько раз в месяц;
  - 3) почти никогда;
  - 4) никогда.
13. Если вы говорите своим близким или друзьям, что приедете в определенное время, то как часто вы опаздываете?
- 1) иногда;
  - 2) редко;
  - 3) почти никогда;
  - 4) я никогда не опаздываю.
14. Бывает ли, что вы торопитесь к месту встречи, хотя времени еще вполне достаточно?
- 1) часто;
  - 2) иногда;
  - 3) редко или никогда.
15. Предположим, что вы должны с кем-то встретиться в условленное время, например, на улице, в вестибюле метро и т. д. и этот человек опаздывает уже на 10 минут, вы:
- 1) спокойно подождете;
  - 2) будете прохаживаться в ожидании;
  - 3) обычно у вас есть с собой книга или газета, чтобы было чем заняться в ожидании.
16. Если вам приходится стоять в очереди, например, в столовой, в магазине и т. п., то вы:

- 1) спокойно ждете своей очереди;
  - 2) испытываете нетерпение, но не показываете этого;
  - 3) чувствуете такое нетерпение, что это замечают окружающие;
  - 4) решительно отказываетесь стоять в очереди и пытаетесь найти способ избежать потери времени.
17. Если вы играете в игру, в которой есть элемент соревнования (например, шахматы, домино, волейбол и т.п.), то вы:
- 1) напрягаете все силы для победы;
  - 2) стараетесь выиграть, но не слишком усердно;
  - 3) играете скорее для удовольствия, чем серьезно.
18. Представьте, что вы и ваши друзья (или сотрудники) начинаете новую работу. Что вы думаете о соревновании в этой работе?
- 1) предпочитаю избегать этого;
  - 2) принимаю потому, что это неизбежно;
  - 3) получаю удовольствие, так как это меня подбадривает и стимулирует.
19. Когда вы были моложе, большинство людей считали, что вы:
- 1) часто стараетесь и по-настоящему хотите быть во всем первым и лучшим;
  - 2) иногда стараетесь и вам нравится быть во всем первым и лучшим;
  - 3) обычно вам хорошо так, как есть (обычно вы расслаблены);
  - 4) вы всегда расслаблены и не склонны соревноваться.
20. Чем, по вашему мнению, вы отличаетесь в настоящее время:
- 1) часто стараетесь (или по-настоящему хотите) быть во всем первым и лучшим;
  - 2) иногда стараетесь и вам нравится во всем быть первым и лучшим;
  - 3) обычно вам хорошо так, как есть (обычно вы расслаблены);
  - 4) вы всегда расслаблены и не склонны соревноваться.
21. По мнению ваших родных или друзей вы:
- 1) часто стараетесь (и по-настоящему хотите) быть во всем первым и лучшим;
  - 2) иногда стараетесь и вам нравится быть во всем первым и лучшим;
  - 3) обычно вам хорошо так, как есть (обычно вы расслаблены);
  - 4) вы всегда расслаблены и не склонны соревноваться.
22. Как оценивают ваши родные или друзья вашу общую активность?
- 1) недостаточная активность, медлительность; надо быть активнее;
  - 2) средняя; всегда есть какое-то занятие;
  - 3) сверхактивность, бьющая через край энергия.
23. Согласились бы знающие вас люди с тем, что вы относитесь к своей работе слишком серьезно?
- 1) абсолютно да;
  - 2) возможно, да;
  - 3) возможно, нет;
  - 4) абсолютно нет.
24. Согласились бы хорошо знающие вас люди, что вы менее энергичны, чем большинство людей?
- 1) абсолютно да;

- 2) возможно, да;
- 3) возможно, нет;
- 4) абсолютно нет.

25. Согласились бы хорошо знающие вас люди с тем, что за короткое время вы способны выполнить большой объем работы?

- 1) абсолютно да;
- 2) возможно, да;
- 3) возможно, нет;
- 4) абсолютно нет.

26. Согласились бы хорошо знающие вас люди с тем, что вы легко сердитесь (раздражаетесь)?

- 1) абсолютно да;
- 2) возможно, да;
- 3) возможно, нет;
- 4) абсолютно нет.

27. Согласились бы хорошо знающие вас люди, что вы живете мирной и спокойной жизнью?

- 1) абсолютно да;
- 2) возможно, да;
- 3) возможно, нет;
- 4) абсолютно нет.

28. Согласились бы хорошо знающие вас люди, что вы большинство дел делаете в спешке?

- 1) абсолютно да;
- 2) возможно, да;
- 3) возможно, нет;
- 4) абсолютно нет.

29. Согласились бы хорошо знающие вас люди, что вас радует соревнование (состязание) и вы очень стараетесь выиграть?

- 1) абсолютно да;
- 2) возможно, да;
- 3) возможно, нет;
- 4) абсолютно нет.

30. Какой характер был у вас, когда вы были моложе?

- 1) вспыльчивый и с трудом поддающийся контролю;
- 2) вспыльчивый, но поддающийся контролю;
- 3) вполне уравновешенный (не было проблем);
- 4) почти никогда не сержусь (не выхожу из себя).

31. Каким вы представляете свой характер сегодня?

- 1) вспыльчивый и с трудом поддающийся контролю;
- 2) вспыльчивый, но поддающийся контролю;
- 3) вполне уравновешенный;
- 4) почти никогда не сержусь (не выхожу из себя).

32. Когда вы погружены в работу и кто-либо (не начальник) прерывает вас, что вы обычно чувствуете при этом?

- 1) я чувствую себя вполне хорошо, так как после неожиданного прерыва работается лучше;
- 2) я чувствую легкую досаду;
- 3) я чувствую раздражение, потому что это мешает делу.

33. Если повторяющиеся прерывания в работе действительно вас разозлили, вы:
- 1) ответите резко;
  - 2) ответите в спокойной форме;
  - 3) попытаетесь что-то сделать, чтобы это предотвратить;
  - 4) попытаетесь найти более спокойное место для работы, если это возможно.
34. Как часто вы выполняете работу, которую должны закончить к определенному сроку?
- 1) ежедневно или чаще;
  - 2) еженедельно;
  - 3) ежемесячно или реже.
35. Работа, которую вы должны закончить к определенному сроку, как правило:
- 1) не вызывает напряжения, потому что привычно однообразна;
  - 2) вызывает сильное напряжение, так как срыв срока может повлиять на работу группы людей.
36. Вы сами себе определяете сроки выполнения работы на службе и дома?
- 1) нет;
  - 2) да, но только изредка;
  - 3) да, весьма часто.
37. Качество работы, которую вы выполняете, к концу назначенного срока бывает:
- 1) лучше;
  - 2) обычное;
  - 3) хуже.
38. Бывает ли, что на работе вы одновременно выполняете два или несколько заданий, делая то одно, то другое?
- 1) нет, никогда;
  - 2) да, но не так часто;
  - 3) да, постоянно.
39. Были бы вы удовлетворены возможностью оставаться на нынешней работе в следующем году?
- 1) да;
  - 2) нет, мне хотелось бы добиться большего;
  - 3) конечно нет, я делаю все, для того чтобы меня повысили, иначе я буду очень расстроен.
40. Если бы вы могли выбрать, то что бы вы предпочли:
- 1) прибавку к заработной плате без продвижения в должности;
  - 2) продвижение в должности без существенного повышения зарплаты?
41. К концу отпуска вы:
- 1) хотите продлить его еще на недельку-другую;
  - 2) чувствуете, что готовы вернуться к обычной работе;
  - 3) вам хочется, чтобы отпуск кончился и вы могли вернуться к обычной работе.
42. Бывало ли так, что за последние три года вы брали меньше дней отпуска, чем положено?

- 1) да;
- 2) нет;
- 3) нет, никогда.

43. Бывает ли, что во время отпуска вы не можете перестать думать о работе?

- 1) да, часто;
- 2) да, иногда;
- 3) нет, никогда.

44. В последние три года вы получали какое-нибудь поощрение на работе?

- 1) никогда;
- 2) иногда;
- 3) часто.

45. Как часто вы приносите работу домой или изучаете дома материалы, связанные с работой?

- 1) редко или никогда;
- 2) раз в неделю или реже;
- 3) почти постоянно.

46. Как часто вы остаетесь на работе после окончания рабочего дня или приходите на работу в неурочное время?

- 1) на моей работе это невозможно;
- 2) весьма редко;
- 3) иногда (реже, чем раз в неделю);
- 4) часто.

47. Вы обычно остаетесь дома, если у вас озноб или повышенная температура?

- 1) да;
- 2) нет.

48. Если вы чувствуете, что начинаете уставать от работы, то вы:

- 1) некоторое время работаете менее активно, пока силы не вернутся к вам;
- 2) продолжаете работать так же активно, несмотря на усталость.

49. Когда вы работаете в коллективе, другие ожидают от вас, что вы будете руководить?

- 1) редко;
- 2) не чаще, чем от других;
- 3) чаще, чем от других.

50. Вы записываете для памяти распорядок дня (что нужно сделать)?

- 1) никогда;
- 2) иногда;
- 3) часто.

51. Если кто-то поступает в отношении вас нечестно, вы:

- 1) прямо указываете ему на это;
- 2) находитесь в нерешительности и поступаете в зависимости от обстоятельств;
- 3) ничего не говорите об этом.

52. По сравнению с другими людьми, выполняющими такую же работу, вы прилагаете:

- 1) гораздо больше усилий;

- 2) несколько больше усилий;
- 3) примерно столько же усилий;
- 4) немного меньше усилий;
- 5) гораздо меньше усилий.

53. По сравнению с другими людьми, выполняющими такую же работу, вы чувствуете:

- 1) гораздо большую ответственность;
- 2) несколько большую ответственность;
- 3) примерно такую же ответственность;
- 4) несколько меньшую ответственность;
- 5) значительно меньшую ответственность.

54. По сравнению с другими людьми, выполняющими такую же работу, вы чувствуете необходимость торопиться:

- 1) гораздо больше;
- 2) несколько больше;
- 3) столько же;
- 4) несколько меньше;
- 5) гораздо меньше.

55. По сравнению с другими людьми, выполняющими такую же работу, вы:

- 1) значительно более аккуратны;
- 2) несколько более аккуратны;
- 3) примерно в такой же степени аккуратны;
- 4) несколько менее аккуратны;
- 5) значительно менее аккуратны.

56. По сравнению с другими людьми, выполняющими такую же работу, ваше отношение к ней:

- 1) гораздо более серьезное;
- 2) несколько более серьезное;
- 3) мало отличается от других;
- 4) несколько менее серьезное;
- 5) значительно менее серьезное.

57. По сравнению с работой, которую вы выполняли 10 лет назад, сейчас вы работаете в течение недели:

- 1) больше часов;
- 2) примерно столько же;
- 3) меньше, чем раньше.

58. По сравнению с работой, которую вы выполняли 10 лет тому назад, нынешняя работа требует:

- 1) меньшей ответственности;
- 2) столько же ответственности;
- 3) большей ответственности.

59. По сравнению с работой, которую вы выполняли 10 лет тому назад, нынешняя работа:

- 1) более престижна;
- 2) столь же престижна;
- 3) менее престижна.

60. Сколько разных работ вы сменили за последние 10 лет (учтите, пожалуйста, любые изменения в характере или месте работы)?

- 1) изменений не было или были однажды;
- 2) две;
- 3) три;
- 4) четыре;
- 5) пять и более.

61. За последние 10 лет вы ограничили число своих развлечений из-за недостатка времени?

- 1) да;
- 2) нет.

### Обработка данных

В каждом вопросе (утверждении) выбранные варианты ответов оцениваются в баллах.

№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы
1	13, 7, 1	32	13, 7, 1
2	13, 7, 1	33	1, 5, 9, 13
3	1, 7, 13	34	1, 7, 13
4	1, 4, 7, 10, 13	35	13, 1
5	1, 7, 13	36	13, 7, 1
6	1, 13	37	1, 7, 13
7	13, 9, 5, 1	38	13, 7, 1
8	1, 7, 13	39	13, 7, 1
9	1, 7, 13	40	13, 1
10	1, 7, 13	41	13, 7, 1
11	1, 7, 13	42	1, 7, 13
12	1, 5, 7, 9	43	1, 7, 13
13	13, 9, 5, 1	44	13, 7, 1
14	1, 7, 13	45	13, 7, 1
15	13, 7, 1	46	13, 9, 5, 1
16	13, 9, 5, 1	47	13, 1
17	1, 7, 13	48	13, 1
18	13, 7, 1	49	13, 7, 1
19	1, 5, 9, 13	50	13, 7, 1
20	1, 5, 9, 13	51	1, 7, 13
21	1, 5, 9, 13	52	1, 4, 7, 10, 13
22	13, 7, 1	53	1, 4, 7, 10, 13
23	1, 5, 9, 13	54	1, 4, 7, 10, 13
24	13, 9, 5, 1	55	1, 4, 7, 10, 13
25	1, 5, 9, 13	56	1, 4, 7, 10, 13
26	1, 5, 9, 13	57	1, 7, 13
27	13, 9, 5, 1	58	13, 7, 1
28	1, 5, 9, 13	59	1, 7, 13
29	1, 5, 9, 13	60	13, 10, 7, 4, 1
30	1, 5, 9, 13	61	1, 13
31	1, 5, 9, 13		

Все полученные баллы суммируются.

Если суммарное количество баллов:

- не превышает 167, то с высокой вероятностью диагностируется выраженная поведенческая активность личности типа А;
- 168 — 335 баллов — диагностируется определенная тенденция к поведенческой активности типа А (условно А1);
- 336 — 459 — диагностируется промежуточный (переходный) тип поведенческой активности АБ;
- 460 — 626 баллов — диагностируется определенная тенденция к поведенческой активности типа Б (условно Б1);
- 627 баллов и выше — с высокой вероятностью диагностируется выраженная поведенческая активность типа Б.

## Интерпретация результатов

1. Для испытуемых с выраженной поведенческой активностью типа А характерны:

- преувеличенная потребность в деятельности — инициативность, сверхвовлеченность в работу, неумение отвлечься от нее, расслабиться; нехватка времени для отдыха и развлечений;
- постоянное напряжение душевных и физических сил в борьбе за успех, за новые достижения при постоянной неудовлетворенности достигнутым, упорство и сверхактивность в достижении цели, нередко сразу в нескольких областях жизнедеятельности, нежелание отказаться от достижения цели, несмотря на трудности и «поражение»;
- неумение и нежелание выполнять каждодневную, обстоятельную и однообразную работу;
- неспособность к длительной и устойчивой концентрации внимания;
- нетерпеливость, стремление делать все быстро: ходить, есть, говорить, принимать решения;
- энергичная, эмоционально окрашенная речь, подкрепляемая жестами и мимикой и сопровождающаяся нередко напряжением мышц лица и шеи;
- импульсивность, эмоциональная несдержанность в спорах, неумение до конца выслушать собеседника;
- соревновательность, склонность к соперничеству и признанию, амбициозность, агрессивность по отношению к субъектам, противодействующим осуществлению планов;
- стремление к доминированию в коллективе или компаниях;
- возникновение тревоги и беспокойства под влиянием внешних обстоятельств и жизненных трудностей (легкая фрустрируемость).

Как свидетельствует медицинская статистика, люди с типом поведения А имеют повышенный риск сердечно-сосудистых заболеваний.



2. Для лиц с тенденцией к поведенческой активности типа А1 характерны:

- повышенная деловая активность, напористость, увлеченность работой, целеустремленность. Нехватка времени для отдыха компенсируется в известной мере расчетливостью и умением выбрать главное направление деятельности, быстрым принятием решения;
- энергичная, выразительная речь и мимика;
- эмоционально насыщенная жизнь, честолюбие, стремление к успеху и лидерству, неполная удовлетворенность достигнутым, постоянное желание улучшить результаты проделанной работы;
- чувствительность к похвале и критике;
- неустойчивость настроения и поведения в стрессовых ситуациях;
- стремление к соревновательности, однако без амбициозности и агрессивности;
- при обстоятельствах, препятствующих выполнению намеченных планов, легко возникает тревога, снижается уровень контроля личности, но как внешние, так и внутренние проблемы преодолеваются волевым усилием.

3. Для лиц с промежуточным (переходным) типом поведенческой активности АБ характерны:

- активная и целенаправленная деловитость, разносторонность интересов;
- умение сбалансировать деловую активность, напряженную работу со сменой занятий и умело организованным отдыхом;
- умеренно выраженная моторика и речевая экспрессия. Они не показывают явной склонности к доминированию, но в определенных ситуациях и обстоятельствах уверенно берут на себя роль лидера;
- эмоциональная стабильность и предсказуемость поведения;
- относительная устойчивость к действию факторов, вызывающих стресс;
- хорошая приспособляемость к различным видам деятельности.

4. Для лиц с определенной тенденцией к поведенческой активности типа Б1 характерны:

- рациональность в выборе режима активности, труда, отдыха и общения;
- способность проявлять высокую активность, но только в случае необходимости (они способны прекратить ее сразу, как только эта необходимость отпала);
- скорее расчетливость, чем азартность.

5. Для лиц с поведенческой активностью типа Б характерны:

- повышенное внимание к собственным интересам в ущерб внешней активности;
- отсутствие инициативности в работе, отношение к ней как к необходимому условию и источнику средств существования;

- отсутствие выраженного стремления к достижениям, простота изменения целей;
- относительная расслабленность, стремление делать все не спеша и обстоятельно, в том числе говорить;
- принятие решения после всестороннего анализа, а не импульсивно; продуманность, аккуратность и тщательность действий;
- отсутствие выраженной эмоциональности, амбициозности, агрессивности, стремления к доминированию;
- повышенное внимание к собственному здоровью, стремление к максимальному удобству и комфорту жизни.

По статистике, среди предпринимателей и менеджеров больше людей с поведением типов А, А1 и АБ, относительно меньше — Б и Б1. Люди с поведением типов А и А1, как правило, инициаторы новых дел, первопроходцы, руководители инновационных и рискованных проектов. Чем больше поведение человека приближается к типу Б, тем более подходит ему относительно спокойное, «рутинное» управление сложившимся коллективом, хорошо налаженным делом.

### **5.2.3. Диагностика способности менеджера к самоуправлению**

Часто встает вопрос: а может ли человек сознательно управлять собой, или его личностные особенности фатальны? Действительно, зачем «углубляться в себя», если все равно «такой уж я есть» и ничего изменить нельзя? В лучшем случае можно уточнить представление о своих способностях и следовать по «предначертанной» линии. Такие убеждения не содействуют успеху, особенно в такой сложной деятельности, как менеджмент. Желание управлять не только другими, но прежде всего собой и способность к самоуправлению — отличительные черты успешного менеджера (см.: Практикум по психологии профессиональной деятельности..., 2001).

Чтобы управлять собой, менеджер должен обладать следующими способностями (причем уровень их развития должен быть достаточно высоким):

- самопознания, т.е. достаточно хорошо знать себя, свои достоинства и недостатки — как уровень своих знаний, профессиональных умений, так и личностные качества;
- самоопределения, т.е. знать свои реальные потребности в общении, в достижениях, видеть реально существующие проблемы и прогнозировать то, что может помешать достигнуть намеченных целей, определить для самого себя задачи как на ближайшее время, так и на перспективу;
- самоорганизации, т.е. уметь четко планировать свою жизнь, свои дела как на день, неделю, месяц, так и на более длительную перспективу. Быть способным рационально использовать свои силы

и время. Организовать свою деятельность так, чтобы получать не только конкретные результаты, но и удовлетворение от самого процесса деятельности; уметь мобилизовать себя на достижение цели и, если это необходимо, расслабиться, снять напряжение, используя приемы аутотренинга, релаксации;

– самореализации, т. е. уметь проявить себя там, где это необходимо, на пределе своих возможностей. Доказать себе и другим, на что ты способен, опираясь прежде всего на свои творческие способности;

– самостоятельности, т. е. уметь проявить инициативу, самостоятельность, независимость;

– самоконтроля — это умение личности оптимально адаптироваться к каждому новому виду деятельности. Используя его, выполнять свои функции с минимальным количеством ошибок, т. е. качественно и эффективно;

– самооценки — это прежде всего уметь объективно оценивать свои личные качества, т. е. не завышая и не занижая их, а также результаты своей деятельности;

– самовнушения, т. е. уметь убедить самого себя в чем-либо и на этой основе подчинить свое поведение собственной воле и разуму, снять в необходимых ситуациях эмоционально-нервное напряжение;

– саморазвития — это уметь активно работать над собой, совершенствуя свои творческие, профессиональные и другие качества.

Весь этот комплекс качеств достаточно полно отражает возможности личности к самоуправлению в различных видах деятельности и общения. Индивидуальный тип способностей к самоуправлению может быть установлен по тому, какие из вышеперечисленных компонентов наиболее развиты.

### ***Опросник для определения уровня и типа самоуправления (В. И. Андреев)***

**Инструкция:** «На каждый из предъявленных вам вопросов-размышлений необходимо дать один из трех вариантов ответа. Напоминаем, что чем более искренними и точными будут ваши ответы, тем правильнее и достовернее будет полученная информация о ваших способностях к самоуправлению».

#### **Текст опросника**

1.1. Причины своих неудач я вижу в том, что недостаточно правильно оцениваю свои способности и возможности (1 — очень часто; 2 — часто; 3 — редко).

1.2. Я испытываю потребность более глубоко познать себя, свои творческие, профессиональные, управленческие способности, а также другие

личностные качества, используя тестовые и другие методики (1 — очень редко; 2 — периодически; 3 — довольно часто).

1.3. Я полагаю, что неплохо разбираюсь в людях, не хуже тех, кто имеет психологическое образование (1 — думаю, что нет; 2 — когда как; 3 — да).

1.4. Мое поведение и мои поступки часто бывают непредсказуемыми даже для меня самого (1 — да; 2 — когда как; 3 — нет).

2.1. Я знаю, чего я хочу и как этого можно добиться в ближайшие два-три года (1 — мои планы и желания часто меняются; 2 — мои планы и желания вряд ли изменятся кардинальным образом; 3 — я точно знаю, что я хочу и как этого достичь).

2.2. Мои друзья считают меня человеком целеустремленным (1 — нет; 2 — кто как; 3 — да).

2.3. Для меня характерны настойчивость и упорство в достижении цели (1 — скорее нет; 2 — когда как; 3 — да).

2.4. Мои суждения и мнения часто не совпадают с мнением коллектива (1 — редко; 2 — периодически; 3 — часто).

3.1. Для меня характерны усидчивость и высокая работоспособность (1 — скорее нет; 2 — когда как; 3 — да).

3.2. Я тщательно планирую свои дела на день, неделю, месяц, год вперед (1 — нет; 2 — когда как; 3 — да).

3.3. Друзья считают меня человеком достаточно ответственным (1 — скорее нет; 2 — кто как; 3 — да).

3.4. Я стараюсь рационально и с пользой для дела распределить свое время (1 — мне это не удастся; 2 — удается иногда; 3 — чаще всего удастся).

4.1. Друзья считают меня человеком решительным и энергичным (1 — скорее нет; 2 — кто как; 3 — да).

4.2. Мне нравятся люди деловые и рациональные (1 — скорее нет; 2 — когда как; 3 — да).

4.3. Мне кажется, что я человек одержимый (1 — нет; 2 — такое иногда со мной бывает; 3 — да).

4.4. Мне кажется, все, что я планирую, я в основном выполняю (1 — чаще всего нет; 2 — когда как; 3 — да).

5.1. Друзья считают меня человеком самостоятельным, независимым (1 — думаю, что нет; 2 — кто как; 3 — да).

5.2. Многие дела в нашем коллективе делаются по моей инициативе (1 — очень редко; 2 — иногда; 3 — очень часто).

5.3. Я придерживаюсь точки зрения, что «инициатива наказуема», т. е. если ты что-то предложишь, то тебе же это и поручат сделать. Поэтому со своими идеями лучше не «высовываться» (1 — думаю, что это так; 2 — когда как; 3 — нет).

5.4. Мои коллеги по работе считают меня человеком ответственным и обязательным (1 — думаю, что нет; 2 — кто как; 3 — да).

6.1. Все, что я делаю, я предпочитаю делать не спеша, аккуратно и качественно (1 — не всегда; 2 — когда как; 3 — это для меня характерно).

6.2. Друзья считают меня человеком дисциплинированным и точным (1 — думаю, что нет; 2 — кто как; 3 — да).

6.3. Мне часто не хватает самокритичности (1 — да; 2 — когда как; 3 — нет).

6.4. Мне не нравится работа, которая требует скрупулезности и точности исполнения (1 — я согласен с этим утверждением; 2 — когда как; 3 — я способен и на такую работу).

7.1. Мне кажется, что при оценке себя я:

- 1 — чаще всего недооцениваю своих способностей;
- 2 — чаще всего переоцениваю свои способности;
- 3 — оцениваю свои способности достаточно правильно и объективно.

7.2. Я часто ловлю себя на том, что выполняю работу, которая для меня:

- 1 — не совсем интересна по своему характеру;
- 2 — доставляет много трудностей;
- 3 — интересная и творческая.

7.3. Мои педагоги считали (считают), что я учился:

- 1 — значительно ниже своих способностей;
- 2 — несколько ниже своих способностей;
- 3 — в соответствии со своими способностями.

7.4. Я думаю, что в жизни добился бы значительно больше, если бы:

- 1 — ставил и решал задачи более сложные;
- 2 — проявлял больше энергии и силы воли;
- 3 — не мешало стечение обстоятельств.

8.1. Мои друзья и близкие считают, что я человек с развитым самовнушением:

- 1 — да;
- 2 — точно не знаю;
- 3 — нет.

8.2. В случае конфликта или стрессовой ситуации мне удастся отвлечься от неприятностей:

- 1 — далеко не сразу;
- 2 — когда как;
- 3 — сравнительно быстро.

8.3. Мое настроение меняется:

- 1 — резко и часто;
- 2 — в зависимости от обстоятельств;
- 3 — нечасто.

8.4. Приступая к новому виду деятельности:

- 1 — я медленно вхожу в работу;
- 2 — когда как;
- 3 — сравнительно быстро.

9.1. Я овладеваю новыми видами деятельности:

- 1 — сравнительно медленно;
- 2 — когда как;
- 3 — сравнительно быстро.

9.2. Выполняя работу, я стараюсь:

- 1 — сделать ее как можно быстрее;
- 2 — сделать ее как можно качественнее;
- 3 — ищу возможности, чтобы усовершенствовать способы и методы ее выполнения.

9.3. Что я думаю по проблеме самообразования и саморазвития?

- 1 — это для меня трудная проблема;

2 — это трудная проблема, но ее можно решить, и я пытаюсь это сделать;

3 — для меня это не проблема.

9.4. Читая литературу, я предпочитаю:

1 — читать больше художественную литературу;

2 — читаю больше специальной литературы;

3 — стараюсь разнообразить список читаемой литературы.

### Обработка и анализ результатов

№ п/п	Уровень способностей к самоуправлению	Сумма баллов
1	Очень низкий	37—44
2	Низкий	45—52
3	Ниже среднего	53—60
4	Чуть ниже среднего	61—68
5	Средний	69—76
6	Чуть выше среднего	77—84
7	Выше среднего	85—92
8	Высокий	93—100
9	Очень высокий	101—108

Сравнивая полученные баллы по отдельно взятым способностям, можно определить и выделить те из них, которые наиболее развиты у данного человека.

№ п/п	Наиболее развитые способности (номера вопросов)	Тип способностей к самоуправлению
1	К самопознанию (1,1; 1,2; 1,3; 1,4)	Самопознающийся
2	К самоопределению (2,1; 2,2; 2,3; 2,4)	Самоопределяющийся
3	К самоорганизации (3,1; 3,2; 3,3; 3,4)	Самоорганизующийся
4	К самореализации (4,1; 4,2; 4,3; 4,4)	Самореализующийся
5	К самостоятельности (5,1; 5,2; 5,3; 5,4)	Самостоятельный
6	К самоконтролю (6,1; 6,2; 6,3; 6,4)	Самокритичный
7	К самооценке (7,1; 7,2; 7,3; 7,4)	Самооценивающий
8	К самовнушению (8,1; 8,2; 8,3; 8,4)	Самовнушаемый
9	К саморазвитию (9,1; 9,2; 9,3; 9,4)	Саморазвивающийся

Для менеджера важно не просто знать, какая именно из перечисленных способностей у него наиболее развита, а восприни-

мать эти сведения как указание на оптимальный путь развития своего самоуправления. При этом обязательно нужно учитывать, что его подчиненные могут иметь другие пути самоуправления и их тоже нужно развивать и совершенствовать.

### **5.3. Диагностика мотивационной структуры личности**

Как уже указывалось, адекватная мотивация — важнейшее качество менеджера. Неадекватная мотивация может стать серьезной, но далеко не очевидной преградой на пути к профессиональному успеху, даже если у человека вполне хватает интеллектуальных способностей и профессиональных знаний. Учитывая особенную значимость этой сферы, далее мы приводим несколько взаимодополняющих методов ее тестирования.

В психологии хорошо известна теория мотивации, которую называют «пирамидой А. Маслоу» (по имени автора). Не вдаваясь в подробности, напомним, что основные «этажи» этой пирамиды составляют («снизу вверх»): жизненные физиологические потребности организма в воздухе, питье, еде, тепле и физической безопасности; социальные потребности в социально-психологической безопасности, в чувстве принадлежности к социальному сообществу, в личностном росте и развитии, в достижении определенного социального статуса. Вершину пирамиды составляют потребности в самореализации, в создании чего-то нового. Полное развитие они получают не у каждого человека (см.: Годфруа А., 1998).

Общее правило возникновения и удовлетворения потребностей состоит в том, что потребности более высокого уровня появляются тогда, когда потребности более низкого уровня в значительной степени удовлетворены. Однако потребности более высокого уровня накладывают ограничения на способы удовлетворения потребностей нижележащих уровней. Например, потребность войти в «средний» класс возникает у человека тогда, когда более или менее удовлетворены его потребности в пище и одежде. Но, для того чтобы чувствовать себя «своим», быть принятым в этой среде, мало одного только материального достатка, нужно придерживаться определенного образа жизни и демонстрировать другие признаки, соответствующие правилам данного класса.

Имеется много работ, в которых общая теория мотивации конкретизируется для определенных видов деятельности. В главе 3 говорилось о потребностях потребителя и их выявлении с помощью наблюдения. Мотивация менеджера, как и вообще любого сотрудника фирмы, важна для обеспечения эффективности ее работы. Имеется несколько теоретических подходов к описанию и диагностике мотивации работника. В соответствии с ними существуют разные методики тестирования. Рассмотрим некоторые из них.

### **5.3.1. Диагностика преобладания производительной или потребительской мотивации**

Остановимся на подходе, предложенном В. Э. Мильманом (см.: Практикум по психологии менеджмента..., 2001).

Согласно его данным, в структуре личности работника присутствуют два вида мотивации: производительная и потребительская.

Если преобладает *производительная мотивация*, то для человека особую ценность представляет создание чего-то нового, достижение успеха и признания.

Такая мотивация определяет творческое развитие личности и способствует включению человека в социум. Она ориентирует индивидуума на будущее, создавая предпосылки для его предметного, содержательного развития и сообщества, в которое он входит. Производительная мотивация является созидательной, так как способствует порождению общественно значимых материальных и духовных ценностей.

*Потребительская мотивация* направлена прежде всего на удовлетворение личных потребностей человека, на достижение и поддержание максимально возможного комфорта его жизнедеятельности.

При преобладании такой мотивации созидательные возможности человека ограничены, но он может быть очень активен, если деятельность затрагивает его личные интересы.

Существует специальный опросник, с помощью которого можно выявить некоторые устойчивые тенденции личности: общую и творческую активность, стремление к общению, обеспечению комфорта, социального статуса и пр. На основе всех ответов составляется суждение о деловой и общежитейской направленности мотивации человека.

Обследование может проводиться как индивидуально, так и в группе. Для этого требуется текст опросника и бланк для ответов.

#### ***Опросник для диагностики мотивационной структуры личности***

*Инструкция:* «Перед вами 14 утверждений, касающихся жизненных устремлений и некоторых сторон образа жизни человека. Просим вас высказать отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (а, б, в, г, д, е, ж, з), поставив в соответствующих клетках регистрационного бланка одну из следующих оценок каждого утверждения: “+” — “согласен с этим”, “=” — “когда как”, “-” — “нет, не согласен”, “?” — “не знаю”. На всю работу у вас должно уйти не более 20 минут».



## Бланк для ответов

Возраст \_\_\_\_\_ Профессия \_\_\_\_\_

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
а														
б														
в														
г														
д														
е														
ж														
з														

### Текст опросника

1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:

- а) время — деньги, нужно стремиться их больше заработать;
- б) главное — здоровье, нужно беречь себя и свои нервы;
- в) свободное время нужно проводить с друзьями;
- г) свободное время нужно отдавать семье;
- д) нужно делать добро, даже если это дорого обходится;
- е) нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем и превосходить других;
- ж) нужно приобретать больше знаний, разбираться в искусстве, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг;
- з) нужно стремиться открывать что-то новое, созидать, приобретать, добиваться успехов в искусстве.

2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:

- а) работа — это вынужденная жизненная необходимость;
- б) главное — не допускать конфликтов;
- в) нужно стремиться обеспечить себя спокойными, удобными условиями;
- г) нужно активно стремиться к продвижению по службе;
- д) главное — завоевать авторитет и признание;
- е) нужно постоянно совершенствоваться в своем деле и сверх обязательных требований, предъявляемых профессией;
- ж) в своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь;
- з) нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.

3. Среди моих дел в свободное от работы время большее место занимают следующие:

- а) текущие, домашние;
- б) отдых, развлечения;
- в) встречи с друзьями;
- г) общественные дела;
- д) занятия с детьми;

- е) учеба, чтение необходимой для работы литературы;
  - ж) хобби;
  - з) подрабатывание денег.
4. Среди моих рабочих дел много места занимают следующие:
- а) деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения);
  - б) личное общение (на темы, не связанные с работой);
  - в) общественная работа;
  - г) учеба, повышение квалификации, получение новой информации;
  - д) работа творческого характера;
  - е) работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная);
  - ж) работа, связанная с ответственностью перед другими;
  - з) свободное время, отдых, перекуры.
5. Если бы мне добавили дополнительный выходной день, я, скорее всего, потратил бы его на то, чтобы:
- а) заниматься текущими домашними делами;
  - б) отдохнуть;
  - в) развлекаться;
  - г) заниматься общественной работой;
  - д) заниматься учебой, получать новые знания;
  - е) заниматься творческой работой;
  - ж) делать дело, выполняя которое чувствуешь ответственность перед другими;
  - з) делать дело, дающее возможность заработать.
6. Если бы у меня была возможность полностью по-своему планировать рабочий день, я стал бы, скорее всего, заниматься:
- а) тем, что составляет мои основные рабочие обязанности;
  - б) общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения и пр.);
  - в) личным общением (разговорами, не связанными с работой);
  - г) общественной работой;
  - д) учебой, получением новых знаний, повышением квалификации;
  - е) творческой работой;
  - ж) работой, выполняя которую чувствуешь ответственность и пользу;
  - з) работой, за которую можно получить больше денег.
7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы:
- а) где что можно купить, как хорошо провести время;
  - б) об общих знакомых;
  - в) о том, что вижу и слышу вокруг;
  - г) как добиться успеха в жизни;
  - д) о работе;
  - е) о своих увлечениях (хобби);
  - ж) о своих успехах и планах;
  - з) о жизни, книгах, кинофильмах, политике.
8. Моя работа дает мне прежде всего:
- а) достаточные материальные средства для жизни;
  - б) общение с людьми, дружеские отношения;
  - в) авторитет и уважение окружающих;
  - г) интересные встречи и беседы;
  - д) удовлетворение непосредственно от самой работы;

- е) чувство своей полезности;
  - ж) возможность повышать свой профессиональный уровень;
  - з) возможность продвижения по службе.
9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:
- а) уютно, хорошие развлечения;
  - б) можно обсудить волнующие меня вопросы;
  - в) меня уважают, считают авторитетом;
  - г) можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные отношения;
  - д) можно приобрести новых друзей;
  - е) бывают известные, заслуженные люди;
  - ж) все связаны общим делом;
  - з) можно проявить и развить свои способности.
10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:
- а) с которыми можно поговорить на разные темы;
  - б) которым я мог бы передавать свои знания и опыт;
  - в) с которыми можно больше заработать;
  - г) которые имеют авторитет и вес на работе;
  - д) которые могут научить чему-нибудь полезному;
  - е) которые заставляют меня становиться активнее в работе;
  - ж) которые имеют много знаний и интересных идей;
  - з) которые готовы поддержать меня в разных ситуациях.
11. К настоящему времени я имею в своей жизни в достаточной степени:
- а) материальное благополучие;
  - б) возможность интересно развлекаться;
  - в) хорошие условия жизни;
  - г) хорошую семью;
  - д) возможность интересно проводить время в обществе;
  - е) уважение, признание и благодарность других;
  - ж) чувство полезности для других;
  - з) возможность создавать что-то ценное, полезное.
12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:
- а) хорошую зарплату, другие материальные блага;
  - б) хорошие условия для работы;
  - в) хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;
  - г) определенные творческие достижения в ней;
  - д) хорошую должность;
  - е) самостоятельность и независимость;
  - ж) авторитет и уважение коллег;
  - з) высокий профессиональный уровень.
13. Больше всего мне нравится, когда:
- а) нет насущных забот;
  - б) кругом комфортное, приятное окружение;
  - в) кругом оживление, веселая суета;
  - г) предстоит провести время в веселом обществе;
  - д) испытываю чувство соревнования, риска;
  - е) испытываю чувство активного напряжения и ответственности;
  - ж) погружен в свою работу;
  - з) включен в совместную работу с другими.

14. Когда меня постигает неудача, не получается то, чего очень хочу:
- а) я расстраиваюсь и долго переживаю;
  - б) стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное;
  - в) теряюсь, злюсь на себя;
  - г) злюсь на то, что мне помешало;
  - д) стараюсь оставаться спокойным;
  - е) переживаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую то, что произошло;
  - ж) стараюсь понять, в чем я был виноват;
  - з) стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

## Обработка и анализ результатов

Ответы переводятся в баллы:

«+» — 2 балла;

«=» — 1 балл;

«-» или «?» — 0 баллов.

Баллы суммируются по следующим шкалам: «жизнеобеспечение» (Ж), «комфорт» (К), «социальный статус» (С), «общение» (О), «общая активность» (А), «творческая активность» (АТ), «социальная полезность» (СП).

### «Ключ» к шкалам

К шкале «жизнеобеспечение» (Ж) относятся ответы по следующим позициям опросника:

1а, б; 2а; 3а, з; 4е; 5а, з; 6з; 8а; 10в; 11а, г; 12а; 13а; 14а.

К шкале «комфорт» (К):

1г; 2б, в; 3б; д; 4з; 5б, в; 7а; 9а; 11б, в; 12б; 13б; 14б, д.

К шкале «социальный статус» (С):

1е; 2г; 7в, г, ж; 8в, з; 9в, г, е; 10г, з; 11е; 12д, е. 14г.

К шкале «общение» (О):

1в; 2д; 3в; 4б; 6в; 7б, з; 8б, г; 9б, д; 10а, б; 11г; 12в; 13г.

К шкале «общая активность» (А):

1ж; 3е; 4а, г; 5д; 6а, б, д; 7д; 10д; 12з; 13в, ж; 14в, е, з.

К шкале «творческая активность» (АТ):

1з; 2е, ж, з; 3ж; 4д; 5е; 6е; 7е, 8д, ж; 9з, 10ж; 11з; 12г; 13д.

К шкале «социальная полезность» (СП):

1д; 3г; 4в, ж; 5г, ж; 6г, ж; 8е, 9ж; 10е; 11ж; 12ж; 13е, з; 14ж.

Сумма баллов по шкалам Ж, К, С, О характеризует выраженность потребительной мотивации; сумма баллов по шкалам А, АТ, СП указывает степень развития производительной мотивации личности.

Для более наглядного представления результатов можно построить график (мотивационный профиль): по горизонтали обозначаются шкалы, по вертикали — баллы.

Если человек набрал наибольшие суммы баллов по шкалам А, АТ и СП, то у него выражен «рабочий», производительный мотив.

вационный профиль личности; если у него более высокие баллы по шкалам Ж, К, С, О, то это свидетельствует о выраженности потребительного общежитейского профиля мотивации.

Не следует думать, что хорошим работником может стать только человек с выраженной производительной мотивацией. Действительно, он может активно действовать и без наличия явно видимой внешней мотивации, черпая удовлетворение в самой активности, творчестве или осознании своей социальной значимости.

В то же время и человек с потребительной мотивацией может действовать не менее и даже более эффективно, если у него имеется достижимая цель, соответствующая профилю его мотивации.

Например, если у индивидуума высокие значения по шкалам «Жизнеобеспечение» и «Комфорт», то, вероятно, его деятельность будет сильно зависеть от оплаты, так как именно деньги нужны для подкрепления его мотивации; если же максимальное значение имеет шкала «Социальный статус», скорее всего, перспективы карьерного роста для него важнее денег.

### **5.3.2. Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере**

Несколько по-другому выделяют типы мотивов при исследовании мотивационных установок личности (см.: Практическая психодиагностика, 1999).

Этот и описанный выше подходы не исключают, а дополняют друг друга.

О. Ф. Потемкина предположила, что в мотивационной сфере человека можно выделить четыре альтернативные пары ценностных ориентаций: альтруизм — эгоизм, процесс — результат, свобода — власть, труд — деньги. Преобладание тех или других установок во многом определяет поведение человека как в работе, так и в частной жизни.

Кроме того, от соотношения ценностных ориентаций в значительной степени зависит успешность совместной деятельности людей: эффективно и бесконфликтно легче работать людям со сходными приоритетами мотиваций.

#### ***Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере***

*Инструкция:* «На каждый из приведенных 80 вопросов следует ответить “да” или “нет”. Эти ответы нужно занести в заранее оформленный бланк для ответов, на котором написаны номера вопросов».

## Бланк для ответов

1	5	9	13	17	21	25	29	33	37
2	6	10	14	18	22	26	30	34	38
3	7	11	15	19	23	27	31	35	39
4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
41	45	49	53	57	61	65	69	73	77
42	46	50	54	58	62	66	70	74	78
43	47	51	55	59	63	67	71	75	79
44	48	52	56	60	64	68	72	76	80

### Текст опросника

1. Сам процесс выполнения работы увлекает вас больше, чем этап ее завершения?
2. Для достижения цели вы обычно не жалеете сил?
3. Вам часто говорят, что вы больше думаете о других, чем о себе?
4. Вы обычно много времени уделяете своей особе?
5. Вы обычно долго не решаетесь начать делать то, что вам не интересно, даже если это необходимо?
6. Вы уверены, что настойчивости в вас больше, чем способностей?
7. Вам легче просить за других, чем за себя?
8. Вы считаете, что человек сначала должен думать о себе, а потом уже о других?
9. Заканчивая интересное дело, вы часто сожалеете о том, что интересная работа уже завершена, а с ней жаль расстаться?
10. Вам больше нравятся деятельные люди, способные достигнуть результата, чем просто добрые и отзывчивые?
11. Вам трудно отказать людям, когда они вас о чем-либо просят?
12. Для себя вы делаете что-либо с большим удовольствием, чем для других?
13. Вы испытываете удовольствие от игры, в которой не нужно думать о выигрыше?
14. Вы считаете, что успехов в вашей жизни больше, чем неудач?
15. Вы часто стараетесь оказать людям услугу, если у них случилась беда или неприятность?
16. Вы убеждены, что не нужно для кого-нибудь сильно напрягаться?
17. Вы более всего уважаете людей, способных увлечься делом по-настоящему?
18. Вы часто завершаете работу вопреки неблагоприятной обстановке, нехватке времени, помехам со стороны?
19. Для себя у вас обычно не хватает ни времени, ни сил?
20. Вам трудно заставить себя сделать что-то для других?
21. Вы часто начинаете одновременно много дел и не успеваете закончить их до конца?

22. Вы считаете, что имеете достаточно сил, чтобы рассчитывать на успех в жизни?
23. Вы стремитесь как можно больше сделать для других людей?
24. Вы убеждены, что забота о других часто идет в ущерб себе?
25. Можете ли вы увлечься делом настолько, что забываете о времени и о себе?
26. Вам часто удается довести начатое дело до конца?
27. Вы убеждены, что самая большая ценность в жизни — жить интересами других людей?
28. Вы можете назвать себя эгоистом?
29. Бывает, что вы, увлекаясь деталями, углубляясь в них, не можете закончить начатое дело?
30. Вы избегаете встреч с людьми, не обладающими деловыми качествами?
31. Ваша отличительная черта — бескорыстие?
32. Свободное время вы используете для своих увлечений?
33. Вы часто загружаете свой отпуск или выходные дни работой из-за того, что кому-то обещали что-либо сделать?
34. Вы осуждаете людей, которые не умеют позаботиться о себе?
35. Вам трудно решиться использовать усилия человека в своих интересах?
36. Вы часто просите людей сделать что-либо из корыстных побуждений?
37. Соглашаясь на какое-либо дело, вы больше думаете о том, насколько оно вам интересно?
38. Стремление к результату в любом деле — ваша отличительная черта?
39. Ваша отличительная черта — умение помочь другим людям?
40. Вы способны сделать максимальные усилия лишь за хорошее вознаграждение?
41. Вы согласны, что самое главное в жизни — быть мастером своего дела?
42. Вы более всего дорожите возможностью самостоятельного выбора решения?
43. Ваши знакомые считают вас властным человеком?
44. Вы согласны, что люди, которые не умеют заработать деньги, не стоят уважения?
45. Вы согласны, что иметь власть над людьми — наиболее важная ценность?
46. Ваши друзья состоятельные в материальном отношении люди?
47. Вы стремитесь, чтобы все вокруг вас были заняты увлекательным делом?
48. Вам всегда удается следовать своим убеждениям вопреки требованиям со стороны?
49. Считаете ли вы, что самое важное качество для власти — это ее сила?
50. Вы уверены, что все можно купить за деньги?
51. Вы выбираете друзей по деловым качествам?
52. Вы стараетесь не связывать себя различными обязательствами перед другими людьми?

53. Вы испытываете чувство негодования, если кто-либо не подчиняется вашим требованиям?
54. Вы согласны, что деньги куда надежнее, чем власть и свобода?
55. Вам бывает невыносимо скучно без любимой работы?
56. Вы убеждены, что каждый должен обладать свободой в рамках закона?
57. Вам легко заставить людей делать то, что вы хотите?
58. Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем высокий интеллект?
59. В жизни вас радует только отличный результат работы?
60. Самое главное стремление в вашей жизни — быть свободным?
61. Основное стремление в вашей жизни — свобода, а не власть и деньги?
62. Вы считаете себя способным руководить большим коллективом?
63. Является ли для вас заработок главным стремлением в жизни?
64. Любимое дело для вас ценнее, чем власть и деньги?
65. Вам обычно удается отстоять свое право на свободу?
66. Испытываете ли вы жажду власти, стремление руководить?
67. Вы согласны, что деньги «не пахнут» и не важно, как они заработаны?
68. Даже бывая на отдыхе, вы не можете не работать?
69. Вы готовы многим жертвовать, чтобы быть свободным?
70. Вы чувствуете себя хозяином в своей семье?
71. Вам трудно ограничивать себя в денежных средствах?
72. Ваши друзья и знакомые ценят вас как специалиста?
73. Люди, ущемляющие вашу свободу, вызывают у вас большое негодование?
74. Власть может заменить вам многие другие ценности?
75. Вам обычно удается накопить нужную сумму денег?
76. Труд — наибольшая ценность для вас?
77. Вы согласны ущемить свою свободу, чтобы обладать властью?
78. Наиболее сильное потрясение для вас — отсутствие денег?
79. Творческий труд для вас является главным наслаждением в жизни?
80. Самое главное стремление в вашей жизни — быть свободным?

## Обработка и анализ результатов

Подсчитывается количество ответов «да» в каждой из строк бланка ответов. В результате должны получиться значения восьми шкал (первой строке соответствует шкала 1, второй — шкала 2 и т. д.). Сравнивая эти значения между собой, можно определить, какая из приведенных ниже мотивационных установок личности преобладает у данного человека. Важно обратить внимание не только на величину полученных значений, но и на их соотношение между собой, определить наименьшее и наибольшее.

При больших значениях по шкале 1 человек имеет установку *на процесс*. В работе или другой деятельности ему важно, чтобы само занятие было интересным. О достижении цели он мало думает, поэтому, например, может опоздать со сдачей работы. А уж



если процесс стал ему неинтересен, он может и вовсе забросить данное занятие, не задумываясь о последствиях. Но зато человеку с такой установкой легче справиться с задачей, где важен именно сам процесс, например: он может стать руководителем туристской группы, экскурсоводом.

Большие значения по шкале 2 обозначают установку *на результат*. Человек стремится достигать результата в своей деятельности вопреки всему — суете, помехам, неудачам... Он может войти в число самых надежных сотрудников, однако из-за стремления к достижению результата способен забыть обо всем остальном, например: кому-то ненамеренно навредить или просто сделать дело быстро, не задумываясь о более отдаленных последствиях своих решений.

При больших значениях по шкале 3 человек имеет установку *на альтруизм*, т. е. действует прежде всего на пользу другим, часто в ущерб себе (и делу). Традиционно эта установка считается социально ценной, и человек, обладающий ею, — заслуживающим всяческого уважения. Действительно, наверное, величайшие добрые деяния совершались из альтруистических побуждений. Однако альтруист может быть весьма опасен для окружающих и себя самого, когда начинает самоотверженно «загонять их в счастье», как он его понимает. Но если он действительно стремится принести пользу другим и при этом сохраняет реальное видение обстановки, то может быть чрезвычайно полезен окружающим и при этом чувствовать себя счастливым вне зависимости от личного положения. Хотя доверить такому человеку финансовое управление коммерческой организацией опасно.

Если большие значения по шкале 4, человек сосредоточен в основном *на своих личных интересах*. Это необязательно означает, что его интересы сводятся к материальной выгоде, просто при принятии решений он весьма серьезно учитывает то, как их последствия отразятся на нем лично. Обладать такой установкой могут как циничный вор и скряга, так и просто вполне моральный и добрый человек, придерживающийся «разумного эгоизма».

Большие значения по шкале 5 свидетельствуют об установке *на труд*. Человек все время использует для того, чтобы что-то сделать. Труд сам по себе приносит ему больше радости и удовольствия, чем другие занятия. В отличие от установки на процесс, здесь человеку важно чувствовать, что он не просто «занят», а именно «работает». При этом, если значения других шкал значительно ниже, для человека не важно, насколько этот труд на самом деле результативен, но важно, насколько он одобряем руководством или обществом. Так, такая установка может быть одной из причин продолжения работы, когда зарплату не платят и заплатить не могут в принципе, поскольку продукция никому не нужна. Если же имеется еще хотя бы одна шкала с высоким

значением, она может указывать на то, ради чего человек готов трудиться.

При больших значениях по шкале 6 человек имеет установку *на свободу*. Она для него — главная ценность. Он не терпит никаких ограничений и готов идти на жертвы ради отстаивания своей независимости (иногда его ощущение зависимости является мнимым).

Большие значения по шкале 7 указывают на то, что человек имеет установку *на власть*. Он хочет чувствовать контроль над другими людьми и на многое готов ради этого. В результате он может оказаться тираном или — другой вариант — неплохим руководителем, обладающим специфическим стилем руководства (см. 5.4).

При больших значениях по шкале 8 человек имеет установку *на деньги*. Когда их у него нет, он думает в основном о том, как их достать, а когда они есть — как их не потерять и приумножить их количество. Деньги для него имеют ценность сами по себе, а не только как средство приобретения чего-либо. Он необязательно станет «добывать» их любыми средствами, но при выборе работы для себя скорее обратит внимание на уровень зарплаты, чем на интересность.

На основании результатов тестирования по данной методике можно выделить следующие три группы людей.

1. Гармонично высокомотивированные. Все ориентации выражены сильно (значения всех шкал не менее 5) и приблизительно в равной степени. Обычно это наиболее эффективные работники при всех условиях. Однако такие люди встречаются довольно редко.

2. Низкомотивированные. Все ориентации выражены слабо (значения всех шкал менее 4). В течение короткого времени такое состояние естественно в кризисные периоды, в частности в период выбора профессионального пути. Но если человек говорит, что это его характерное состояние, то можно предположить, что он не выработал жизненных приоритетов или по каким-то причинам скрывает их. Обычно такие люди ведут себя пассивно, но в целом их поведение непредсказуемо.

3. Дисгармоничная ориентация. Одни ориентации выражены слабо, другие — сильно. Очень редко доминирует одна какая-нибудь установка, обычно их 2—3. Наиболее распространенный случай. Такой человек работает эффективно тогда, когда работа удовлетворяет его ведущую мотивацию. Дополнительную информацию может дать сравнение результата этого теста с предыдущим.

Отметим, что в коллективе наиболее хорошо работают люди, у которых совпадают предпочтительные мотивации. Людям с противоположными мотивационными установками трудно не только работать вместе, но даже просто понимать друг друга.

Каждый человек считает естественной именно свою ценностную ориентацию и бессознательно приписывает другим людям сходную мотивацию. Менеджеру следует помнить, что любой человек (начальник, подчиненный, клиент) может иметь другую, нежели у него, систему мотивационных установок. Представление о ней можно получить не только посредством тестирования, но и с помощью наблюдений.

### **5.3.3. Диагностика уровня субъективного контроля (УСК)**

Мотивационная сфера человека включает в себя также субъективное мнение человека о том, что больше влияет на его жизнь — его собственные действия или же внешние, не зависящие от него обстоятельства — другие люди, случайность и т.п. (см.: Практическая психодиагностика, 1999). То, насколько человек склонен считать себя и свои действия причиной происходящего с ним и соответственно брать на себя ответственность за результат, называется *уровнем субъективного контроля (УСК)*. Эта оценка роли собственных усилий и внешних обстоятельств не зависит от конкретных событий и ситуаций, с которыми сталкивается человек, поэтому сведения об УСК важны в самых разных областях жизни (см.: Рамендик Д. М., Рамендик М. Г., 2001).

Для определения УСК в НИИ им. В. М. Бехтерева разработан специальный опросник. Он отличается от подобных методик, впервые созданных в 1960-х гг. в США (определение локуса контроля), хотя исходит из сходных теоретических предпосылок.

#### ***Тест для определения уровня субъективного контроля (УСК) (по Эткинду)***

*Инструкция:* «Вам будут предложены 44 вопроса. Каждый вопрос представляет собой утверждение, и вам нужно указать степень своего согласия с ним. Записывайте номер каждого вопроса и ответ на него. Отвечайте не задумываясь и по возможности искренне. Возможны шесть вариантов ответов.

1. Совершенно согласен.
2. Согласен.
3. Скорее согласен.
4. Скорее не согласен.
5. Не согласен.
6. Совершенно не согласен».

#### **Текст опросника**

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.

2. Большинство разводов происходит оттого, что люди не захотели приспособиться друг к другу.
3. Болезнь — дело случая, если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
7. Внешние обстоятельства влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.
8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
9. Как правило, руководство более эффективно, когда полностью контролируют действия подчиненных, а не полагаются на их самостоятельность.
10. Мои отметки в школе чаще зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителя), чем от моих собственных усилий.
11. Когда я строю планы, я, в общем, верю, что смогу осуществить их.
12. То, что многим кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
13. Правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врач и лекарства.
14. Если люди не подходят друг другу, то, как бы они ни старались наладить семейную жизнь, все равно не смогут.
15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.
16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играет важной роли в моей жизни.
18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
23. Я думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.
25. В конце концов за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.
27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по воспитанию детей часто оказываются бесполезными.
29. Все, что со мной случается, — это дело моих собственных рук.

30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают так, а не иначе.
31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего, не проявил достаточного усердия.
32. Чаще всего мне удается добиться от членов моей семьи того, чего я хочу.
33. В неприятностях и неудачах в моей жизни чаще были виноваты другие люди, чем я.
34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.
35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.
37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.
38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.
39. Я всегда предпочитаю принимать решения и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.
40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.
41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.
42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только себя самих.
43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.
44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения.

## Обработка и интерпретация результатов

Подсчет значений по шкалам (которых здесь семь) производится по ключу таблицы.

Для каждого из вопросов, номер которого указан в верхней строке таблицы 1 для данной шкалы (+), следует прибавить к ее значению соответственно 1, 2 и 3 для ответов «Скорее согласен», «Согласен» и «Совершенно согласен», или же вычесть соответственно 1, 2 и 3 для ответов «Скорее не согласен», «Не согласен» и «Совершенно не согласен».

Если же номер вопроса расположен в нижней строке (-), то, наоборот, для каждого указанного там вопроса следует прибавить к значению шкалы 1, 2 и 3 для ответов соответственно «Скорее не согласен», «Не согласен» и «Совершенно не согласен» или вычесть соответственно 1, 2 и 3 для ответов «Скорее согласен», «Согласен» и «Совершенно согласен». Один и тот же вопрос может использоваться в нескольких шкалах.

## К л ю ч

Шкала 1 +	2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44
-	1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43
Шкала 2 +	12, 15, 27, 32, 36, 37
-	1, 5, 6, 14, 26, 43
Шкала 3 +	2, 4, 20, 31, 42, 44
-	7, 24, 33, 38, 40, 41
Шкала 4 +	2, 16, 20, 32, 37
-	7, 14, 26, 28, 41
Шкала 5 +	19, 22, 25, 31, 42
-	1, 9, 10, 24, 30
Шкала 6 +	4, 27
-	6, 38
Шкала 7 +	13, 34
-	3, 23

В результате получены абсолютные («сырые») значения шкал, их следует перевести в стандартные относительные значения — стены. Это делается для того, чтобы интерпретировать результат с учетом значений, характерных для большинства людей. Произвести перевод «сырых» значений в стены довольно просто — нужно обратиться к следующей таблице. Каждая из ее строк соответствует шкале. Найдя в этой строке тот интервал, в который входит абсолютное значение данной шкалы, вы увидите в заголовке соответствующего столбца число от 1 до 10. Это и есть окончательное значение для данной шкалы. Следует найти такие значения для всех шкал и записать их: по ним и будет проводиться интерпретация.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Шкала 1 от	-132	-13	-2	10	22	33	45	57	69	80
до	-14	-3	9	21	32	44	56	68	79	132
Шкала 2 от	-36	-10	-6	-2	2	6	10	15	19	23
до	-11	-7	-3	1	5	9	14	18	22	36
Шкала 3 от	-36	-7	-3	1	5	8	12	16	20	24
до	-8	-4	0	4	7	11	15	19	23	36
Шкала 4 от	-30	-11	-7	-4	0	4	7	11	14	18
до	-12	-8	-5	-1	3	6	10	13	17	30
Шкала 5 от	-30	-4	0	4	8	12	16	20	24	28
до	-5	-1	3	7	11	15	19	23	27	30
Шкала 6 от	-12	-6	-4	-2	0	2	5	7	9	11
до	-7	-5	-3	-1	1	4	6	8	10	12
Шкала 7 от	-12	-5	-3	-1	1	3	5	7	9	11
до	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12

Например, если «сырое» значение по шкале 1 равно 0, то в стенах будет 3 балла (интервал от —2 до 9), а «сырое» значение, равное 0 по шкале 5, даст в стенах 5 баллов (интервал 0—1).

Каждая из шкал обозначает УСК в определенной области (т.е. в тех или иных жизненных ситуациях). 5 баллов принимается за среднее, т.е. человек считает происходящее с ним в равной степени зависящим как от него, так и от обстоятельств. Чем больше оценка по шкале превышает 5 баллов, тем больше человек видит в ситуациях, соответствующих этой шкале, зависимость именно от своих действий. Чем меньше баллов набрал человек по шкале, тем ему соответственно видится более значимым влияние не зависящих от него внешних факторов, в частности поведения остальных людей. Для наглядности результаты можно представить в графической форме: по оси X отложить шкалы, по оси Y — их значения в стенах; на уровне 5 стенов провести горизонтальную линию и анализировать, значения каких шкал оказались выше или ниже ее.

Шкала 1 характеризует *общий УСК*, средний для любой жизненной ситуации.

Шкала 2 показывает *УСК для успехов*, т.е. для тех жизненных ситуаций, которые человек воспринимает как успехи. При высоком значении по этой шкале человек считает, что своих успехов добился в основном сам, а при низком — что ему «повезло».

Шкала 3 показывает *УСК для неудач*. При высоком значении по ней человек обвиняет в своих неудачах в основном себя, а при низком — обстоятельства.

Остальные шкалы говорят об УСК в определенных областях жизни человека. Шкала 4 касается *семейных отношений* (и в меньшей степени — вообще отношений с самыми близкими людьми), и «внешними обстоятельствами» здесь являются все остальные члены семьи.

Шкала 5 характеризует *производственную сферу* (карьеру, отношения в коллективе и т.п.). Здесь в качестве внешних обстоятельств выступает, в частности, руководство. Низкие значения по этой шкале естественны для студентов и вообще людей, только начинающих свой профессиональный путь. В противном случае такая оценка указывает на внутренний или внешний конфликт.

Шкала 6 касается *неформальных отношений* с людьми (в основном вне семьи).

Наконец, шкала 7 показывает УСК в области собственного *здоровья* — при высоком значении по ней человек считает важным для состояния своего здоровья в основном свой образ жизни, а при низком — лекарства, врачей, погоду и т.п.

Особенно важны значения по первым трем шкалам: в некотором смысле они позволяют даже прогнозировать «жизненный сценарий» человека. Как показали специальные исследования, люди со значениями по шкале 1 (общий УСК) от 4 до 8 стенов обучают-

ся в целом быстрее, чем другие: они наиболее способны адекватно оценить, где они ошиблись, а где, наоборот, поступили правильно, и учесть это в дальнейшем. Если значение больше, они обычно не склонны изменять свое поведение, либо считая себя всегда правыми, либо, наоборот, обвиняя себя во всем и впадая по этому поводу в излишнее возбуждение или депрессию. Люди же с меньшими значениями зачастую смирились с тем, что «от них ничего не зависит», и потому не видят смысла изменять свое поведение.

Если значения по шкалам 1 (общий УСК) и 2 (успехи) не менее 4, а по шкале 3 (неудачи) — от 5 до 8 и значения по шкале 3 (неудачи) более высокие, чем по шкале 2 (успехи), то человек, вероятно, имеет «жизненный сценарий победителя». Он склонен наиболее эффективно учиться на собственных ошибках и успехах и потому в дальнейшем, если не «раслабится», будет справляться со своими проблемами все более успешно.

Если же значение по шкале 2 (успехи) как минимум на 2 балла больше, чем значение по шкале 3 (неудачи), то у человека, наоборот, может оказаться «жизненный сценарий побежденного». Любую победу он сочтет своей, а неудачи — невезением и поэтому не заметит ошибок своих и будет их успешно повторять. Статистика трудового травматизма и аварий на производстве показывает, что именно такие люди чаще других попадают во всякого рода «переделки».

Естественно, возникает вопрос: насколько фатален результат данного теста? Есть ли у «побежденного» или просто человека с чрезмерно низким или высоким УСК (значением по шкале 1) шанс измениться, научиться более адекватно воспринимать жизнь и учитывать собственные ошибки? Вообще говоря, «жизненный сценарий» закладывается в детстве, в значительной степени под влиянием родителей, и изменить его во взрослом состоянии довольно трудно. Но, по нашим наблюдениям, это вполне возможно, особенно если человек узнал результаты данного теста и понял, в чем его проблема. Нам известны конкретные случаи, когда молодые люди, узнавшие, что по результатам тестирования они являются потенциальными «побежденными», сумели изменить свою жизненную позицию.

#### **5.3.4. Уровень мотивации стремления к успеху и избегания неудач. Готовность к риску**

Остановимся отдельно на видах мотивации, особенно важных для профессиональной деятельности любого руководителя (предпринимателя, менеджера) (см.: Практическая психодиагностика, 1999). Эти виды мотивации указывают на то, из каких побуждений исходит человек, выбирая возможные варианты своих действий: из стремления к успеху или из возможности избежать не-



удач, из желания рискнуть и победить или из надежды избежать риска. Опросы успешных менеджеров показывают, что, как правило, они стремятся к успеху больше, чем стараются избежать неудач, и обладают умеренным стремлением к риску. Поскольку эти мотивации в значительной степени бессознательны, результаты самодиагностики могут оказаться весьма неожиданными.

### **Тест для определения уровня мотивации стремления к успеху и избегания неудач (по Мехрабяну)**

**Инструкция:** «Вам предлагаются 32 вопроса. На каждый из них вы должны дать один из 7 ответов:

- полностью согласен +++;
- согласен ++;
- скорее согласен, чем не согласен +;
- нейтрален 0 –;
- скорее не согласен, чем согласен –;
- не согласен —;
- полностью не согласен —».

#### **Текст опросника**

Вопрос	Ответы						
	---	--	-	0	+	++	+++
1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой							
2. Если мне нужно выполнить сложное, незнакомое мне задание, то я предпочитаю сделать его вместе с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку							
3. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если у меня нет уверенности, что я смогу их решить, чем за легкие, в решении которых могу не сомневаться							
4. Меня больше всего привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я не сомневаюсь, чем трудное дело, где возможны неожиданности							
5. Если у меня что-то не выходит, я скорее приложу все силы, чтобы с этим справиться, чем перейду к тому, что у меня, наверняка, может хорошо получиться							
6. Я предпочитаю работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, где нужно самостоятельно определять свою роль							

Вопрос	Ответы						
	---	--	-	0	+	++	+++
7. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной							
8. Я предпочитаю важное, трудное дело, с вероятностью неудачи 50 % , делу достаточно важному, но нетрудному							
9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие, требующие мастерства и известные немногим							
10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трудности с коллегами							
11. Если я собираюсь играть в карты, то скорее сыграю в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений							
12. Я предпочитаю состязания, где я сильнее других, тем, где все участники приблизительно равны по силам							
13. В свободное от работы время я овладею какой-нибудь игрой скорее для развития своих умений, чем для отдыха и развлечений							
14. Я скорее предпочту что-то сделать так, как считаю нужным, рискуя ошибиться, чем делать так, как советуют другие							
15. Я считаю для себя предпочтительнее работу со стабильным средним заработком работе с низким окладом, но с гарантией его повышения не позднее, чем через 5 лет							
16. Я скорее предпочитаю играть в команде, чем соревноваться один на один							
17. Я скорее предпочитаю работать не щадя сил, пока полностью не удовлетворюсь полученным результатом, чем стремлюсь закончить дело побыстрее и с меньшим напряжением							
18. На экзамене мне легче отвечать на конкретные вопросы по пройденному материалу, чем на вопросы, требующие высказывания своего мнения							
19. Я скорее выбираю дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но есть возможность достигнуть большего, чем то, в котором мое положение существенно не изменится							

Вопрос	Ответы						
	---	--	-	0	+	++	+++
20. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну, что мол «пронесло», чем порадуюсь хорошей оценке							
21. Если у меня бывает возможность вернуться к одному из двух незавершенных дел, то я скорее возвращаюсь к трудному, чем к легкому							
22. При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думаю о том, как правильно его решить							
23. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-то за помощью, чем самостоятельно стану искать выход							
24. После неудачи я скорее становлюсь еще собраннее и энергичнее, чем теряю всякое желание продолжать дело							
25. Если есть сомнение в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем все-таки приму в нем участие							
26. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится							
27. Я работаю эффективней под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность							
28. Мне больше нравится выполнять сложное, незнакомое задание, чем знакомое, в успехе которого у меня есть уверенность							
29. Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем когда передо мной ставят задачу в общих чертах							
30. Если я успешно решаю какую-то задачу, то с большим удовольствием берусь за аналогичную задачу, чем перехожу к задаче другого типа							
31. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство							
32. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить							

Ответы оцениваются в баллах согласно «ключу».

### К л ю ч

Ответы	Баллы	Номер вопроса	Ответы	Баллы	Номер вопроса
Полностью согласен +++	3	1, 3, 5, 7, 8, 10, 12,	Полностью согласен +++	-3	2, 4, 6, 9, 11, 15, 16,
Согласен ++	2	13, 14, 17, 19, 21, 24,	Согласен ++	-2	18, 20, 22, 23, 25, 26,
Скорее согласен, чем не согласен +	1	28, 31	Скорее согласен, чем не согласен +	-1	27, 29, 30, 32
Нейтрален 0	0		Нейтрален 0	0	
Скорее не согласен, чем согласен -	-1		Скорее не согласен, чем согласен -	1	
Не согласен --	-2		Не согласен --	2	
Полностью не согласен ---	-3		Полностью не согласен ---	3	

Теперь следует подсчитать сумму полученных баллов с учетом знака.

Положительная сумма означает, что мотивация стремления к успеху сильнее, чем мотивация избегания неудач.

Отрицательная сумма указывает на противоположную тенденцию — преобладание мотивации избегания неудач.

При значениях суммы, близких к 0 (от -6 до +6), обе мотивации можно считать приблизительно равными.

### ***Методика диагностики степени готовности к риску Шуберта***

**Инструкция:** «Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

2 балла — полностью согласен, полное “да”;

1 балл — больше “да”, чем “нет”;

0 баллов — ни “да”, ни “нет”, нечто среднее;

-1 балл — больше “нет”, чем “да”;

-2 балла — полностью не согласен, полное “нет”».

### **Текст опросника**

1. Превысили бы вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?

2. Согласились бы вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Стали бы вы на пути убегающего опасного взломщика?
4. Могли бы вы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/ч?
5. Можете ли вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет вам вернуть эти деньги?
8. Вошли бы вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы вы под чьим-либо руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы вы при необходимости проехать без билета от Таллинна до Москвы?
15. Могли бы вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом дорожном происшествии?
16. Могли бы вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/ч?
19. Могли бы вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?
20. Могли бы вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Могли бы вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?
23. Могли бы вы по указанию вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил вас, что провод обесточен?
24. Могли бы вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы вы, имея билеты, но без денег и продуктов доехать из Москвы до Хабаровска?

Далее следует подсчитать сумму набранных баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения.

Возможные значения результатов теста: от -50 до +50 баллов.

## Анализ результатов

Если набрано меньше -30 баллов — человек слишком осторожен, всячески избегает любого риска;

от -10 до +10 баллов — средние значения, средний уровень стремления к риску;

свыше +20 баллов — человек склонен к риску.

Сравнительный анализ результатов теста для определения уровня мотивации стремления к успеху и избегания неудач и теста для диагностики степени готовности к риску. Исследования, в ходе которых тесты использовались совместно и их результаты сравнивались с результатами других личностных тестов и экспертными оценками, показали, что люди, умеренно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска.

Чем выше мотивация человека к успеху — достижению цели, тем ниже готовность его к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежда на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху. К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска. Те, кто сильно мотивирован на успех и имеет высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху — достижению цели.

Как уже говорилось выше, для успешного менеджера оптимальны мотивация стремления к успеху (относительно слабая защитная мотивация) и среднее стремление к риску.

В 5.1 уже указывалось, что люди с поведением типов А и А1 более склонны к риску, чем другие. Кроме того, с возрастом готовность к риску обычно уменьшается. Чаще всего у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных. У женщин готовность к риску относительно ниже и реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин. У военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов.

В ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску, и, кроме того, в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий. Об этом особенно важно помнить менеджеру, чтобы самому не «потерять голову» под влиянием случайных обстоятельств или группы, а также не дать другим сделать это.

## **5.4. Диагностика специальных свойств, непосредственно связанных с деятельностью менеджера**

### **5.4.1. Стиль и ролевая направленность деятельности менеджера**

В работе малых и средних предприятий, к которым относятся многие турфирмы и гостиницы, роль личности менеджера является ключевой. От личностных качеств менеджера, уровня его квалификации и особенно от стиля и направленности его деятельности во многом зависят и темпы, и качество, и прибыльность работы фирмы.

Стиль руководства — это наиболее устойчивый, типичный для данного руководителя способ реализации управленческих функций, т. е. решения производственных задач и взаимодействия с подчиненными. Немецкий психолог К. Левин описал три классических стиля: автократический, либеральный и демократический. Другую классификацию предложил Р. Лайкерт, который разделил руководителей на тех, кто сосредоточен на производстве, и на тех, кто сосредоточен на человеке. Впоследствии оценка стиля руководства была модифицирована Р. Блейком и Дж. Мутоном (см.: Практикум по психологии менеджмента, 2003).

Оценка стиля руководства отвечает больше на вопрос: как действует менеджер независимо от того, в каком направлении, в какой области он работает? Исследования деятельности менеджеров различных фирм показали, что, несмотря на различия специализаций и должностных обязанностей, менеджеры выполняют ряд функций, которые в общем виде характеризуются следующим образом.

#### **1. Производственно-административные функции:**

– *производственная функция* менеджера направлена на решение производственных задач с помощью специальных организационных действий по обеспечению всем необходимым технологического процесса производства и трудовой деятельности персонала. Реализуя данную функцию, менеджер принимает на себя исполнение роли «снабженца»;

– *административная функция* менеджера направлена на решение производственных задач посредством планирования, нормирования, координации, информирования, стимулирования и контроля деятельности подчиненных. В данном случае менеджер выступает как администратор.

#### **2. Воспитательно-педагогические функции:**

– *воспитательная функция* менеджера — это управление поведением и нравственным развитием персонала в соответствии с

целями и миссией фирмы. Здесь менеджер играет роль «воспитателя»;

– педагогическая функция менеджера — это управление познавательным и профессиональным развитием персонала. Чаще всего она реализуется менеджером через профессиональное обучение персонала, где он выполняет функцию «педагога».

3. Социально-психологическая функция. В рамках данной функции менеджер выступает как неформальный лидер и управляет взаимодействием людей в коллективе, содействуя формированию благоприятного социально-психологического климата.

Исследования профессиональной деятельности различных менеджеров показали, что каждый из них при реализации своих основных функций может отдавать предпочтение исполнению одних ролей, уделяя меньше внимания другим. Так, один человек может предпочитать роль «снабженца», другой — «администратора», третий — «лидера» коллектива, причем это предпочтение зависит не только от должностных обязанностей, но и от личностных особенностей менеджера.

Однако в большинстве случаев менеджеру приходится в той или иной мере исполнять все указанные роли. При этом он может придерживаться одного стиля управления, например быть постоянно авторитарным.

Некоторые менеджеры могут демонстрировать различные стили управления в разных ролях. Например, реализуя роль «администратора», он может быть автократом, «воспитателя» — либералом, а «лидера» — демократом.

Определение направленности деятельности менеджера в сочетании с оценкой стиля управления позволяет получить более точную характеристику его индивидуального стиля деятельности, а следовательно, определить сильные и слабые стороны его руководства.

Для оценки стиля руководства применяется опросник Блейка — Мутона. Изучение стиля может проводиться либо методом самооценки, либо методом экспертной оценки. При самооценке менеджер сам отвечает на поставленные вопросы. При экспертной оценке на вопросы отвечают его подчиненные, руководители смежных подразделений и вышестоящие менеджеры. Для получения более или менее объективной оценки число экспертов должно быть не меньше шести.

### ***Опросник Блейка — Мутона***

*Инструкция:* «Предлагаемые вам утверждения касаются разных аспектов поведения руководителя. Оцените, насколько они справедливы для данного руководителя (или для вас лично), поставив крестик в соответствующую графу».



## Текст опросника

Ф. И. О. оцениваемого руководителя \_\_\_\_\_

№ п/п	Утверждение	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда
1	Я действую как представитель этого коллектива					
2	Я предоставляю членам коллектива полную свободу в выполнении работы					
3	Я поощряю применение разнообразных способов работы					
4	Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению					
5	Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе					
6	Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают наиболее целесообразным					
7	Я поддерживаю высокий темп работы					
8	Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение производственных заданий					
9	Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты					
10	Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий					
11	Я решаю сам, что и как должно быть сделано					
12	Я уделяю основное внимание показателям производственной деятельности					
13	Я распределяю поручения подчиненным, исходя из производственной необходимости					
14	Я способствую разным изменениям в производственном коллективе					
15	Я тщательно планирую работу своего коллектива					
16	Я не объясняю подчиненным свои действия и решения					
17	Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения — для их пользы					
18	Я предоставляю подчиненным возможность самим устанавливать свой режим работы					

## Обработка и интерпретация результатов

1. Около ответов «всегда», «часто», «редко» и «никогда» ставится 1.

2. Ответы «всегда» или «часто» на вопросы № 2, 4, 6, 8, 14, 18 и «редко» или «никогда» на вопросы № 5, 10, 16 суммируются, и сумма отмечается на шкале «Ориентация на персонал» (левый столбец управленческой решетки, см. ниже).

3. Остальные единицы суммируются, и полученное значение отмечается на шкале «Ориентация на задачу» (нижняя строка управленческой решетки).

4. На управленческой решетке определяются точки координат стиля менеджера.

*Управленческая решетка.* В левом вертикальном столбце — значения шкалы «Ориентация на персонал», в нижней строке — значения шкалы «Ориентация на задачу».

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

При интерпретации полученного результата можно ориентироваться на следующие характеристики стиля менеджера, предлагаемые авторами методики.

*Точка 1.1.* «Страх перед бедностью» — основная мотивация деятельности данного человека. Ни решение профессиональных задач, ни благополучие коллектива его особенно не волнуют. Такой руководитель проявляет лишь усилия, направленные на обеспечение минимального качества работы, позволяющего избежать увольнения.

*Точка 9.1.* «Авторитет — подчинение». При таком стиле руководства производственный результат — все, а человек в лучшем случае — исполнитель. Психологический климат в коллективе этого руководителя мало беспокоит.

*Точка 1.9.* «Дом отдыха». В основу деятельности поставлены человеческие отношения, руководитель создает «семейную» атмосферу в коллективе, но мало заботится о выполнении производственных заданий.

*Точка 5.5.* «Организация». Найден баланс между производственной эффективностью и поддержанием благоприятного психологического климата в коллективе.

*Точка 9.9.* «Команда». Менеджер стремится построить работу таким образом, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

### **5.4.2. Синдром эмоционально-психологического профессионального «выгорания» и его диагностика**

Этот синдром является долговременной стрессовой реакцией, возникающей вследствие продолжительных профессиональных стрессов. Обычно он возникает у людей, работа которых связана с постоянным общением: коллегами, партнерами, клиентами, учениками, пациентами и т. д., в том числе у всех категорий руководителей, менеджеров.

Интерес к синдрому эмоционально-психологического «выгорания» возник в зарубежной психологии в 1970-е гг., и по настоящее время эта проблема широко изучается в контексте профессиональных стрессов.

Многие исследования показывают, что ключевую роль в синдроме «выгорания» играют эмоционально затрудненные или напряженные отношения между людьми, конфликтные ситуации или неблагоприятный психологический климат в трудовом коллективе.

Наиболее ярко синдром «выгорания» проявляется в тех случаях, когда профессиональное общение эмоционально насыщено или происходит в сложной ситуации. Вероятность появления синдрома «выгорания» увеличивается по мере возрастания частоты и продолжительности контактов профессионала со своими подчиненными, клиентами, подопечными и др., особенно контактов разрушительной или раздражительной природы. Наиболее распространенной является трехкомпонентная модель синдрома «выгорания» американских исследователей К. Маслача и С. Джексона. В соответствии с данной моделью в структуру синдрома «выгорания» входят эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция личных достижений.

*Эмоциональное истощение* рассматривается как основная составляющая синдрома «выгорания» и проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии или эмоциональном перенасыщении. Вторая составляющая — *деперсонализация* — проявляется в деформации отношений с другими людьми. В одних случаях это может быть повышение зависимости от других. В иных случаях — повышение негативизма, циничности установок и чувств по отношению к клиентам, подчиненным и др. Третья составляющая — *редукция личных достижений* — может проявляться в тенденции к

негативному оцениванию себя, своих профессиональных достижений и успехов, занижению служебных достоинств и возможностей, в недооценке собственного достоинства, ограничении своих возможностей, обязанностей по отношению к другим.

Для определения уровня профессионального «выгорания» используется опросник МВИ. С его помощью можно также определить, как человек рассматривает свою работу и людей, с которыми он тесно сотрудничает. Существует несколько вариантов этого опросника для людей разных профессий. Мы приводим вариант для менеджеров (см.: Практикум по психологии менеджмента, 2003).

### Опросник МВИ

**Инструкция:** «Вам предлагаются 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, испытываете ли вы такие же чувства относительно вашей работы. Если у вас не было такого чувства, в листе для ответов отметьте позицию 0 — никогда. Если у вас было такое чувство, укажите, как часто вы его ощущали. Для этого зачеркните или обведите кружком балл, соответствующий частоте переживаний того или иного чувства».

#### Бланк для ответов

0	1	2	3	4	5	6
Никогда	Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто	Всегда

#### Текст опросника

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. К концу рабочего дня я чувствую себя как «выжатый лимон».
3. Я чувствую себя усталым, когда встаю утром и должен идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои подчиненные и коллеги, и использую это в интересах дела.
5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненными как с предметами, без теплоты и расположения к ним.
6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я могу позитивно влиять на продуктивность работы моих подчиненных и коллег.
10. В последнее время я стал более черствым, бесчувственным по отношению к тем, с кем работаю.
11. Как правило, те, с кем мне приходится работать, малоинтересные люди, скорее утомляющие, чем радующие меня.
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.

13. Я испытываю все больше жизненных разочарований.
14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегами.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе.
18. Я легко общаюсь с людьми независимо от их статуса и характера.
19. Я многое успеваю сделать.
20. Я чувствую себя на пределе возможностей.
21. Я многого смогу еще достичь в своей жизни.
22. Бывает, что подчиненные и коллеги перекаладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

### Обработка и интерпретация результатов

В соответствии с ключом подсчитываются суммы баллов по трем субшкалам.

Интерпретация результатов производится на основании сравнения полученных оценок по каждой из субшкал со средними значениями.

### К л ю ч

Субшкала	Номера утверждений	Среднее значение для российских менеджеров
Эмоциональное истощение	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20	21,1
Деперсонализация	5, 10, 11, 15, 22	10,7
Редукция личных достижений	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	31,5

Если величина уровня профессионального «выгорания» выше среднего (особенно на 30 % и более), то это является тревожным сигналом, указывающим не просто на снижение эффективности работника, а на психологическое неблагополучие, хроническое утомление и даже возможную опасность для здоровья.

Появление синдрома профессионального «выгорания» тем вероятнее, чем ниже мотивация работника, чем меньше его интересуется результат и процесс работы. Но, даже если работа человеку интересна и он имеет возможность в ней самореализоваться, через 5 лет почти у всех наблюдаются признаки профессионального «выгорания».

Поэтому для сохранения здоровья и эффективности работника желательно предусматривать для него частичную смену деятельности.

### 5.4.3. Преодолевающее поведение

Психологические проблемы и стрессы встречаются в той или иной мере в работе и жизни каждого человека, и тем более менеджера, постоянно общающегося с разными людьми. Даже если не наступает «выгорание», менеджеру приходится все время преодолевать негативные последствия стрессов и часто адаптироваться к изменяющимся ситуациям.

Поэтому особый интерес представляет диагностика способности к преодолению и индивидуального стиля преодолевающего поведения.

Психологическое предназначение преодолевающего поведения состоит в том, чтобы ослабить воздействие стрессовой ситуации, как можно лучше адаптировать человека к ее требованиям и помочь овладеть ею, ослабив или смягчив эти требования.

В зарубежных исследованиях преодолевающего поведения обнаружено, что мужчины чаще направляют свои усилия непосредственно на преодоление проблемы, вызвавшей стресс (проблемно-ориентированное поведение преодоления), в то время как женщины — на управление своими эмоциональными реакциями на стресс (эмоционально-ориентированное поведение преодоления) или используют стратегию избегания. Не ясно, связано это различие собственно с гендером или с традиционной общественной ролью. В общем виде нельзя сказать, какая из стратегий более эффективна — это в значительной степени зависит от ситуации.

С. Хобфолл предложил многоосевую модель «поведения преодоления» и опросник SACS, построенный на ее основе. В этой модели формы преодолевающего поведения рассматриваются как стратегии (тенденции) поведения.

Индивидуальные стили преодоления стрессовых ситуаций различаются тем, предпочитает человек действовать в соответствии с социально одобряемыми правилами или нет; активен или пассивен, а также действует он прямо или пытается манипулировать. Стратегии преодоления можно описать и измерить с помощью трех осей: двух основных — просоциальная — асоциальная направленность поведения и активная — пассивная жизненная позиция, а также одной дополнительной оси — прямые — не прямые (манипуляционные) способы воздействия.

Традиционно считается, что мужчины справляются со стрессом активно, но их активный подход может в некоторых случаях быть асоциальным. И наоборот, считается, что женщины справляются с трудностями более пассивно, чем мужчины. Однако поиск социальной поддержки и оказание такой поддержки другим являются активными и просоциальными формами преодоления, и женщины используют их чаще, чем мужчины.

Оценить индивидуальные поведенческие стратегии преодолевающего поведения можно с помощью специального опросника (см.: Практикум по психологии менеджмента, 2003).

### **Опросник «стратегии преодоления стрессовых ситуаций» SACS С. Хобфолла**

**Инструкция:** «Вам предлагаются 54 утверждения относительно поведения в напряженных (стрессовых) ситуациях. Оцените, пожалуйста, как вы обычно поступаете в данных случаях.

Для этого на бланке ответов поставьте цифру от 1 до 5, которая наиболее соответствует вашим действиям. Если утверждение полностью описывает ваши действия или переживания, то рядом с номером вопроса поставьте 5 (ответ «да, совершенно верно»). Если утверждение совсем не подходит к вам, поставьте 1 (ответ «нет, это совсем не так»).

- 1 — нет, это совсем не верно;
- 2 — скорее нет, чем да;
- 3 — не знаю;
- 4 — скорее (чаще) да;
- 5 — да, совершенно верно».

#### **Бланк для ответов**

1		10		19		28		37		46	
2		11		20		29		38		47	
3		12		21		30		39		48	
4		13		22		31		40		49	
5		14		23		32		41		50	
6		15		24		33		42		51	
7		16		25		34		43		52	
8		17		26		35		44		53	
9		18		27		36		45		54	

#### **Текст опросника**

1. В любых сложных ситуациях вы не сдаетесь.
2. Вы объединяетесь с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию.
3. Вы советуетесь с друзьями или близкими о том, что они сделали бы, оказавшись в вашем положении.
4. Вы всегда очень тщательно взвешиваете возможные варианты решений (лучше быть осторожным, чем подвергать себя риску).
5. Вы полагаетесь на свою интуицию.

6. Как правило, вы откладываете решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама.
7. Вы стараетесь держать все под контролем, хотя и не показываете этого другим.
8. Вы полагаете, что иногда необходимо действовать столь быстро и решительно, чтобы застать других врасплох.
9. Решая неприятные проблемы, вы выходите из себя и можете «наломать немало дров».
10. Когда кто-либо из близких поступает с вами несправедливо, вы пытаетесь вести себя так, чтобы они не почувствовали, что вы расстроены или обижены.
11. Вы стараетесь помочь другим при решении ваших общих проблем.
12. Вы не стесняетесь при необходимости обращаться к другим людям за помощью или поддержкой.
13. Без необходимости вы не «выкладываетесь» полностью, предпочитая экономить свои силы.
14. Вы часто удивляетесь, что наиболее правильным является то решение, которое первым пришло в голову.
15. Иногда вы предпочитаете заняться чем угодно, лишь бы забыть о неприятном деле, которое нужно делать.
16. Для достижения своих целей вам часто приходится «подыгрывать» другим людьми или подстраиваться под них (несколько «кривить душой»).
17. В определенных ситуациях вы ставите свои личные интересы выше всего, даже если это пойдет во вред другим.
18. Как правило, препятствия в решении ваших проблем или достижения желаемого сильно выводят вас из себя, можно сказать, что они просто бесят вас.
19. Вы считаете, что в сложной ситуации лучше действовать самому, чем ждать, когда ее будут решать другие.
20. Находясь в трудной ситуации, вы раздумываете о том, как поступили бы в этом случае другие люди.
21. В трудные минуты для вас очень важна эмоциональная поддержка близких людей.
22. Вы считаете, что во всех случаях лучше «семь и более раз отмерить, прежде чем отрезать».
23. Вы часто проигрываете из-за того, что не полагаетесь на свои предчувствия.
24. Вы не тратите свою энергию на разрешение того, что, возможно, само по себе рассеется.
25. Вы позволяете другим людям думать, что они могут повлиять на вас, но на самом деле вы — крепкий орешек и никому не позволяете манипулировать собой.
26. Вы считаете, что полезно демонстрировать свою власть и превосходство для укрепления собственного авторитета.
27. Вас можно назвать вспыльчивым человеком.
28. Вам бывает довольно трудно ответить отказом на чьи-либо требования или просьбы.
29. Вы полагаете, что в критических ситуациях лучше действовать сообща с другими.



30. Вы считаете, что на душе может стать легче, если поделиться с другими своими переживаниями.
31. Вы ничего не принимаете на веру, так как полагаете, что в любой ситуации могут быть «подводные камни».
32. Ваша интуиция вас никогда не подводит.
33. В конфликтной ситуации вы убеждаете себя и других, что проблема «не стоит и выеденного яйца».
34. Иногда вам приходится немного манипулировать людьми (решать свои проблемы, невзирая на интересы других).
35. Вам бывает очень выгодно поставить другого человек в неловкое и зависимое положение.
36. Вы считаете, что лучше решительно и быстро дать отпор тем, кто не согласен с вашим мнением, чем «тянуть кота за хвост».
37. Вы легко и спокойно можете защитить себя от несправедливых действий со стороны других, в случае необходимости сказать «нет» в ситуации эмоционального давления.
38. Вы считаете, что общение с другими людьми обогащает ваш жизненный опыт.
39. Вы полагаете, что поддержка других людей очень помогает вам в трудных ситуациях.
40. В трудных ситуациях вы долго готовитесь и предпочитаете сначала успокоиться, а потом уже действовать.
41. Вы считаете, что в сложных ситуациях лучше следовать первому импульсу, чем долго взвешивать возможные варианты.
42. По возможности вы избегаете решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия.
43. Вы полагаете, что для достижения своих заветных целей не грех и немного полукавить.
44. Вы ищете слабости других людей и используете их с максимальной выгодой.
45. Грубость и глупость других людей часто приводят вас в ярость (выводят из себя).
46. Вы испытываете неловкость, когда вас хвалят или говорят комплименты.
47. Вы считаете, что совместные усилия с другими людьми принесут больше пользы в любых ситуациях (при решении любых задач).
48. Вы уверены, что в трудных ситуациях вы всегда найдете понимание и сочувствие со стороны близких людей.
49. Вы полагаете, что во всех случаях нужно следовать принципу «Тише едешь, дальше будешь».
50. Вы считаете, что действие под влиянием первого порыва всегда хуже, чем трезвый расчет.
51. В конфликтных ситуациях вы предпочитаете найти какие-либо важные и неотложные дела, позволяя другим заняться решением проблемы или надеясь, что время все расставит на свои места.
52. Вы полагаете, что хитростью можно добиться порою больше, чем действуя напрямую.
53. По вашему мнению, цель оправдывает средства.
54. В значимых и конфликтных ситуациях вы бываете агрессивны.

## Обработка и интерпретация результатов

В соответствии с «ключом» подсчитывается сумма баллов по каждой строке, которая отражает степень предпочтения той или иной модели поведения в сложной (стрессогенной) ситуации.

С помощью опросника выявляются 9 стратегий преодолевающего поведения.

### К л ю ч

Субшкала (стратегии)	Номера утверждений
Уверенные независимые действия (активная)	1, 10, 19, 28*, 37, 46*
Вступление в социальный контакт (просоциальная)	2, 11, 20, 29, 38, 47
Поиск социальной поддержки (просоциальная)	3, 12, 21, 30, 39, 48
Осторожные действия (пассивная)	4, 13, 22, 31, 40, 49
Импульсивные действия (прямая)	5, 14, 23, 32, 41, 50
Избегание (пассивная)	6, 15, 24, 33, 42, 51
Манипулятивные действия (непрямая)	7, 16, 25, 34, 43, 52
Асоциальные действия (асоциальная)	8, 17, 26, 35, 44, 53
Агрессивные действия (асоциальная)	9, 18, 27, 36, 45, 54

\*Подсчитывается в обратном порядке.

Для интерпретации индивидуальных особенностей преодолевающего поведения данные конкретного человека могут быть сопоставлены с данными, представленными в таблице «Показатели стратегий преодоления...».

### Показатели стратегий преодоления у представителей коммуникативных профессий

№ п/п	Стратегии преодоления	Модель поведения (действия)	Степень выраженности преодолевающих стратегий		
			низкая	средняя	высокая
1	Активная	Уверенные независимые действия	6—17	18—22	23—30
2	Просоциальная	Вступление в социальный контакт	6—21	22—25	26—30
3	Просоциальная	Поиск социальной поддержки	6—20	21—24	2
4	Пассивная	Осторожные действия	6—17	18—23	24—30
5	Прямая	Импульсивные действия	6—17	16—19	20—30
6	Пассивная	Избегание	6—13	14—17	18—30
7	Непрямая	Манипулятивные действия	6—16	18—23	24—30
8	Асоциальная	Асоциальные действия	6—14	15—19	20—30
9	Асоциальная	Агрессивные действия	6—13	14—18	19—30

## Обработка и интерпретация результатов

Анализ результатов проводится на основании сопоставления данных конкретного человека по каждой из субшкал со средними значениями. В результате сравнения индивидуальных и среднегрупповых показателей делается заключение о сходстве или различиях преодолевающего поведения данного индивида относительно исследуемой категории людей.

Специальные исследования Н. Е. Водопьяновой (см.: Практикум по психологии менеджмента, 2003) показали, что стратегии и формы преодолевающего поведения могут способствовать или препятствовать успешности преодоления профессиональных стрессов, а также оказывать влияние на здоровье человека и его успешность в общении и труде.

«Здоровое» преодоление (иногда используется английский термин «копинг») характеризуется и активной просоциальной стратегией. Активное преодоление вместе с положительным использованием социальных контактов повышает стрессоустойчивость человека.

«Успешные» менеджеры отличаются от «неуспешных» большим количеством используемых форм преодолевающего поведения и предпочтением «здоровых» способов преодоления сложных (стрессогенных) ситуаций, что выражается в более высоких показателях уверенности поведения, вступления в социальные контакты, поиска социальной поддержки и в более низких показателях агрессивных и асоциальных действий. Кризисные ситуации «успешные» менеджеры предпочитают рассматривать как новый опыт, полезный для будущей жизни и профессиональной карьеры.

Для «неуспешных» менеджеров более характерными оказались следующие стратегии: пассивная (осторожные действия, уход от разрешения проблем), асоциальная (жесткие, догматические, циничные, негуманные действия), агрессивная (давление, отказ от поиска альтернативных решений, конфронтация, соперничество и др.). Они чаще проявляют социальную несмелость (неуверенность), и в то же время их поведение в проблемных ситуациях более асоциально и агрессивно по отношению к окружающим.

### Контрольные вопросы и задания

1. Что такое «ассесмент-центр», какие задачи он решает?
2. Что такое «эффективность работника»?
3. От каких групп факторов зависит эффективность работника?
4. Для чего нужна психологическая самодиагностика?
5. Назовите основные личностные факторы, способствующие деловому успеху.
6. Какие типы личности по Дж. Холланду вы знаете?
7. Как можно использовать результаты опросника Холланда для выбора специализации менеджера?

и т. п.), большинство из которых может быть разрешено при наличии элементарного представления об основных психологических характеристиках человека.

Методы, изложенные в данной главе, могут использоваться как для самодиагностики, так и при профессиональном отборе.

## **6.1. Темперамент как показатель устойчивого комплекса свойств личности**

Существуют два личностных качества, весьма важных для менеджера: общительность и стрессоустойчивость. На первый взгляд они мало связаны между собой. Но давно известно, что оба эти качества являются проявлениями темперамента.

*Темперамент* — важная составляющая структуры личности. В его основе лежат природные нейродинамические свойства человека. Он характеризует базовые индивидуально-типические различия людей. Темперамент представляет собой комплекс стабильных индивидуальных свойств психики, определяющих динамику психической деятельности человека: устойчивость, темп и ритм психических процессов, а также степень уравновешенности реакций на жизненные ситуации. Четыре основных темперамента можно кратко охарактеризовать следующим образом.

*Сангвиник* — человек с сильной, уравновешенной, подвижной нервной системой. Проявляет быстрые, но обдуманные и взвешенные реакции, имеет высокую работоспособность и устойчивость к стрессам и хорошую приспособляемость к изменяющимся условиям. Кроме того, для него характерны относительно низкая чувствительность и умеренная эмоциональность.

*Флегматик* — человек с сильной нервной системой, уравновешенной или с некоторым преобладанием силы по торможению и всегда малоподвижной. На жизненные обстоятельства он реагирует довольно медленно, обладает высокой работоспособностью и устойчивостью к стрессам. Трудно приспособляется к любым новым условиям. Для него характерны низкая чувствительность и эмоциональность.

*Холерик* — в нервной системе возбуждение преобладает над торможением, подвижность, как правило, высокая. В поведении таких людей преобладают быстрые, порывистые реакции, несдержанность, увлеченность, цикличность настроений. Может действовать очень энергично и интенсивно, но довольно быстро утомляется.

*Меланхолик* — человек со слабой нервной системой. Обладает повышенной чувствительностью и эмоциональностью, относительно низкой работоспособностью. Испытывает трудности в приспособлении к внешней среде, но может делать это, реагируя на ма-

лейшие признаки приближающихся событий, еще не заметные людям с другими темпераментами.

Более подробные описания темпераментов будут приведены ниже.

### 6.1.1. «Формула темперамента»

В реальности в чистом виде тот или иной тип темперамента не встречается, но у каждого человека преобладают черты одного двух из них, иначе определение темперамента не имело бы смысла. Соотношение различных типов темперамента у одного и того же индивида можно определить с помощью теста-опросника «Формула темперамента» А. Белова (см.: Практическая психодиагностика, 1999). Тест позволяет определить процентное соотношение типов темперамента у конкретного человека.

#### *Тест «Формула темперамента» (А. Белов)*

*Инструкция:* «На листе опросника отметьте знаком «+» присущие вам качества темперамента».

#### Текст опросника

I. Итак, если вы:

- 1) неусидчивы, суетливы;
- 2) невыдержанны, вспыльчивы;
- 3) нетерпеливы;
- 4) резки и прямолинейны в отношениях с людьми;
- 5) решительны и инициативны;
- 6) упрямы;
- 7) находчивы в споре;
- 8) работаете рывками;
- 9) склонны к риску;
- 10) незлопамятны;
- 11) обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью;
- 12) неуравновешенны и склонны к горячности;
- 13) агрессивный забияка;
- 14) нетерпимы к недостаткам;
- 15) обладаете выразительной мимикой;
- 16) способны быстро действовать и решать;
- 17) неустанно стремитесь к новому;
- 18) обладаете резкими, порывистыми движениями;
- 19) настойчивы в достижении поставленной цели;
- 20) склонны к резким сменам настроения — вы холерик.

II. Если вы:

- 1) веселы и жизнерадостны;
- 2) энергичны и деловиты;

- 3) часто не доводите начатое дело до конца;
- 4) склонны переоценивать себя;
- 5) способны быстро схватывать новое;
- 6) неустойчивы в интересах и склонностях;
- 7) легко переживаете неудачи и неприятности;
- 8) легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам;
- 9) с увлечением беретесь за любое новое дело;
- 10) быстро остываете, если дело перестает вас интересовать;
- 11) быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь с одной работы на другую;
- 12) тяготитесь однообразием будничной кропотливой работы;
- 13) общительны и отзывчивы, не чувствуете скованности с новыми для вас людьми;
- 14) выносливы и трудоспособны;
- 15) обладаете громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающейся жестами, выразительной мимикой;
- 16) сохраняете самообладание в неожиданной сложной обстановке;
- 17) обладаете всегда бодрым настроением;
- 18) быстро засыпаете и пробуждаетесь;
- 19) часто несобранны, проявляете поспешность в решениях;
- 20) склонны иногда скользить по поверхности, отвлекаться — вы, конечно же, *сангвиник*.

### III. Если вы:

- 1) спокойны и хладнокровны;
- 2) последовательны и обстоятельны в делах;
- 3) осторожны и рассудительны;
- 4) умеете ждать;
- 5) молчаливы и не любите попусту болтать;
- 6) обладаете спокойной, равномерной речью, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики;
- 7) сдержанны и терпеливы;
- 8) доводите начатое до конца;
- 9) не растрчиваете попусту сил;
- 10) придерживаетесь выработанного распорядка дня, жизни, системы в работе;
- 11) легко сдерживаете порывы;
- 12) маловосприимчивы к одобрению и порицанию;
- 13) незлобивы, проявляете снисходительное отношение к колкостям в свой адрес;
- 14) постоянны в своих отношениях и интересах;
- 15) медленно включаетесь в работу и медленно переключаетесь с одного дела на другое;
- 16) ровны в отношениях со всеми;
- 17) любите аккуратность и порядок во всем;
- 18) с трудом приспосабливаетесь к новой обстановке;
- 19) обладаете выдержкой;
- 20) несколько медлительны — вы, без сомнения, *флегматик*.

### IV. Если вы:

- 1) стеснительны и застенчивы;

- 2) теряетесь в новой обстановке;
- 3) затрудняетесь устанавливать контакты с незнакомыми людьми;
- 4) не верите в свои силы;
- 5) легко переносите одиночество;
- 6) чувствуете подавленность и растерянность при неудачах;
- 7) склонны уходить в себя;
- 8) быстро утомляетесь;
- 9) обладаете тихой речью;
- 10) невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника;
- 11) впечатлительны до слезливости;
- 12) чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию;
- 13) предъявляете высокие требования к себе и окружающим;
- 14) склонны к подозрительности, мнительности;
- 15) болезненно чувствительны и легко ранимы;
- 16) чрезмерно обидчивы;
- 17) скрытны и необщительны, не делитесь ни с кем своими мыслями;
- 18) малоактивны и робки;
- 19) уступчивы, покорны;
- 20) стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих — вы *меланхолик*.

### Обработка и интерпретация результатов

Если количество положительных ответов в «паспорте» темперамента того или иного типа составляет 16—20, то это значит, что у человека ярко выражены черты данного типа темперамента.

Если ответов насчитывается 11—15, значит, качества данного темперамента присущи ему в значительной степени.

Если положительных ответов 6—10, то качества данного темперамента присущи ему совсем в небольшой степени.

Затем определяется формула темперамента

$$\Phi_T = X(A_x/A \cdot 100\%) + C(A_c/A \cdot 100\%) + \Phi(A_\phi/A \cdot 100\%) + M(A_m/A \cdot 100\%),$$

где  $\Phi_T$  — формула темперамента;

X — холерический темперамент;

C — сангвинический темперамент;

Ф — флегматический темперамент;

M — меланхолический темперамент;

A — общее число плюсов по всем типам;

$A_x$  — число плюсов в «паспорте» холерика;

$A_c$  — число плюсов в «паспорте» сангвиника;

$A_\phi$  — число плюсов в «паспорте» флегматика;

$A_m$  — число плюсов в «паспорте» меланхолика.

В конечном виде формула темперамента приобретает, например, такой вид

$$\Phi_r = 35 \% X + 30 \% C + 14 \% \Phi + 21 \% M.$$

Это означает, что данный темперамент на 35 % холерический, на 30 % сангвинический, на 14 % флегматический, на 21 % меланхолический.

Если относительный результат числа положительных ответов по какому-либо типу составляет 40 % и выше, значит, данный тип темперамента доминирует; если 30—39 % — то качества данного типа выражены достаточно ярко; если 20—29 % — то средне, если же 10—19 % — то в малой степени.

### **6.1.2. Экспресс-диагностика свойств нервной системы по психомоторным показателям (теппинг-тест)**

Все тесты-опросники характеризуются тем, что человек через них «виден» как бы через призму собственного сознания, т. е. с той или иной степенью он сам отвечает на вопросы относительно собственных свойств. Но часто этого недостаточно. Одним из важных открытий в психологии конца XIX—начала XX в. было то, что в структуру психики человека включено не только его сознание (впрочем, религия, как и искусство, задолго до этого обращалась к неосознаваемым глубинам человеческой психики). Чтобы составить более полное представление о личности, не ограничиваясь только интерпретацией данных, полученных на основании сознательных ответов человека, используются наблюдения за неосознанными компонентами его поведения, о которых говорилось в главах 2, 3 и 4, а также разнообразные несловесные тесты (см., например: Рамендик Д. М., Рамендик М. Г., Слаква С. П., 2002).

Простейший вид несловесных тестов — *пробы*, когда человеку предлагается совершить некое простейшее, практически игровое действие. На основании того, как он это делает, делаются выводы. Конечно, пробы не могут обеспечить таких многосторонних и глубоких выводов, как более серьезные тесты. Но зато как процедура, так и интерпретация их существенно проще. Ниже приводится одна из самых распространенных проб, которая отражает свойства нервной системы человека.

### **Методика экспресс-диагностики свойств нервной системы по психомоторным показателям Е. П. Ильина (теппинг-тест)**

Данная методика известна давно. Она входила еще в список методов определения свойств нервной системы, разработанных в школе И. П. Павлова. Она относительно проста, занимает немного времени и не требует сложного оборудования, поэтому приме-



няется до сих пор, хотя дает лишь ориентировочное представление о силе нервной системы. Методика основана на определении динамики максимального темпа движения рук. Тест используется обычно в комплексе с другими, измеряющими характеристики личности. Может быть использована при профориентации и в психологическом консультировании по совершенствованию индивидуального стиля деятельности. Тестирование проводится индивидуально и занимает не более двух минут.

Для проведения теппинг-теста требуется бланк, представляющий собой стандартный лист бумаги (А4, 210×297 мм). На нем начерчен большой прямоугольник, приблизительно 200×280 мм, разделенный на шесть равных прямоугольников, расположенных по три в ряд. Кроме того, нужны секундомер и карандаш.

*Инструкция:* «По сигналу экспериментатора вы должны начать проставлять точки в каждом квадрате бланка. В течение пяти секунд необходимо поставить как можно больше точек. Переход с одного квадрата на другой осуществляется по команде экспериментатора, не прерывая работы, и только по направлению часовой стрелки. Все время работайте в максимальном для себя темпе. Возьмите в правую (или левую) руку карандаш и поставьте его перед первым квадратом стандартного бланка».

Экспериментатор подает сигнал: «Начали», а затем через каждые 5 с дает команду: «Перейти на другой квадрат». По истечении 5 с работы в шестом квадрате экспериментатор подает команду: «Стоп».

## Обработка и интерпретация результатов

Сначала подсчитывается количество точек в каждом квадрате. Затем нужно построить график работоспособности, для чего на оси абсцисс откладываются порядковые номера 5-секундных промежутков времени, а на оси ординат — количество точек в соответствующем квадрате.

Анализ результатов основывается на том, что сила нервных процессов является показателем работоспособности нервных клеток и нервной системы в целом. Сильная нервная система выдерживает бóльшую по величине и длительности нагрузку, чем слабая. Опыт проводится последовательно сначала правой, а затем левой рукой. Полученные в результате варианты динамики максимального темпа движения рук могут быть условно разделены на пять типов (рис. 14):

– выпуклый тип: темп нарастает до максимального в первые 10—15 с работы; в последующем, к 25—30 с, он может стать ниже исходного уровня (т. е. наблюдавшегося в первые 5 с работы). Этот тип кривой свидетельствует о наличии сильной нервной системы;

8. Что такое типы поведения А и Б?
9. Какие типы самоуправления вы знаете?
10. Назовите общие закономерности мотивации.
11. Что такое производственная и потребительная мотивация?
12. Какие социально-психологические установки личности в мотивационной сфере вы знаете?
13. Как влияют на деятельность менеджера преобладание стремления к успеху, избегание неудач, высокая и низкая склонность к риску?
14. Какие основные функции выполняет менеджер в организации?
15. Что такое стиль руководства? Опишите основные стили.
16. Что такое синдром профессионального «выгорания»? При каких условиях он возникает?
17. При каких условиях возникает преодолевающее поведение?
18. Какие формы преодолевающего поведения вы знаете?

## ГЛАВА 6

# ПСИХОДИАГНОСТИКА ЛИЧНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

Любой человек, а тем более управленец, как молодой, так и опытный, пользующийся заслуженным уважением, очень болезненно относится к своему авторитету и поэтому стремится избежать таких ситуаций, в которых могут проявиться его слабые стороны. Психологическая диагностика для большинства людей — явление неизведанное и поэтому вызывающее беспокойство и неуверенность в себе, и это не могут компенсировать никакие успехи в управлении. Многие руководители готовы подвергаться испытаниям, касающимся деловых качеств, но не готовы раскрыть свои личностные особенности. Они опасаются, что эта информация станет достоянием других лиц и предметом обсуждения коллег и подчиненных, не всегда настроенных благожелательно. Именно поэтому далеко не все соглашаются подвергнуться психологическому тестированию.

Однако не подлежит сомнению, что такие процедуры очень полезны. С помощью методов самодиагностики, которые описаны в данной главе, можно уточнить знания о самом себе, своих психологических особенностях, сильных и слабых сторонах, необходимости самокоррекции и т. п. В частности, знание особенностей своей личности поможет более правильно планировать профессиональную деятельность, найти свое место в рабочем коллективе, а при необходимости — проанализировать причины своих неудач и найти пути их преодоления.

Подчеркнем, что никакая психодиагностика не может дать готовых «рецептов» по решению личных проблем или выбору профессии. Однако четко сформулированное представление о свойствах своей личности и окружающих может принести существенную пользу. К сожалению, у большинства людей в России не было возможности получить даже базовые представления об «устройстве» личности — как своей собственной, так и других людей. Эта неосведомленность зачастую является причиной возникновения многочисленных проблем (при выборе профессии, при выполнении своих профессиональных обязанностей, внутрисемейных

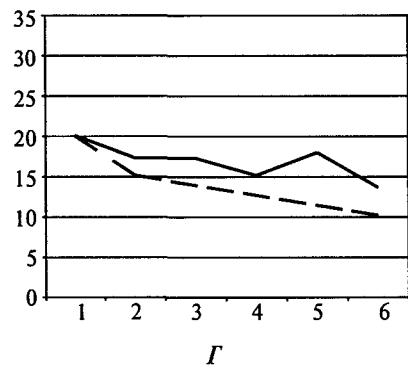
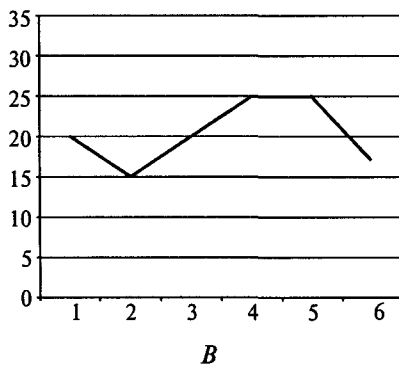
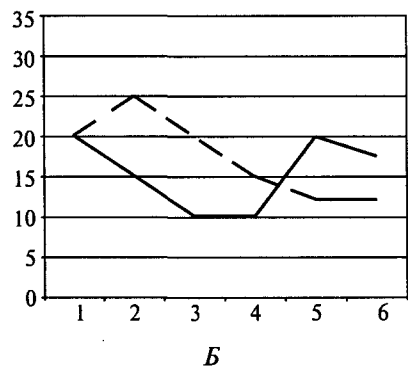
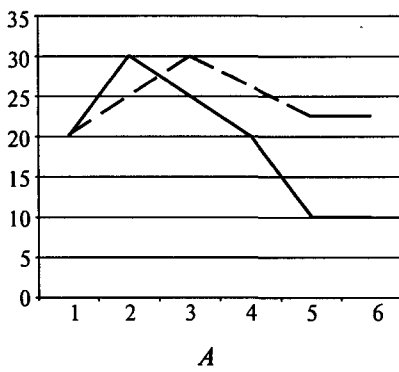


Рис. 14. Типы динамики максимального темпа движений:

*А* — выпуклый; *Б* — ровный; *В* — промежуточный и вогнутый; *Г* — нисходящий. Горизонтальная линия отмечает уровень начального темпа работы в первые 5 с

– ровный тип: максимальный темп удерживается примерно на одном уровне в течение всего времени работы. Такой тип кривой характеризует силу нервной системы как среднюю;

– нисходящий тип: максимальный темп снижается уже со второго 5-секундного отрезка и остается на сниженном уровне в течение всей работы. Этот тип кривой свидетельствует о слабости нервной системы;

– промежуточный тип: темп работы снижается после первых 10–15 с. Этот тип расценивается как промежуточный между средней и слабой силой нервной системы — среднеслабая нервная система;

– вогнутый тип: первоначальное снижение максимального темпа сменяется затем кратковременным возрастанием темпа до исходного уровня. Вследствие способности к кратковременной мобилизации такие испытуемые также относятся к группе лиц со среднеслабой нервной системой.

### 6.1.3. Экстраверсия — интроверсия, эмоциональная устойчивость и стиль саморегуляции

Другая теория темпераментов принадлежит Г. Айзенку. Согласно этой теории, основой структуры личности являются генетически обусловленные свойства темперамента, которые позволяют понять и предсказать стиль поведения человека в различных ситуациях, особенно связанных с общением. Эти свойства можно описать с помощью двух шкал: экстраверсии — интроверсии и эмоциональной устойчивости — нейротизма.

Понятия экстраверсии — интроверсии были позаимствованы Г. Айзенком у К. Юнга.

*Люди с высоким уровнем экстраверсии (экстраверты)* ориентированы в своих действиях на внешний мир. Они общительны, склонны к лидерству. Обычно они имеют активную и в целом оптимистическую жизненную позицию, трудно переносят одиночество, нуждаются в одобрении со стороны других людей.

Люди, тяготеющие к другому концу той же шкалы (*интроверты*), ориентированы в большей степени на свой внутренний мир. В поведении они проявляют себя как заторможенные, инертные, малообщительные, относительно пассивные и склонные к пессимизму люди.

Вторая шкала определяется уровнем уравновешенности процессов возбуждения и торможения в ЦНС, прежде всего в лимбической системе. Эмоциональная стабильность наблюдается при хорошей уравновешенности. Она свойственна людям, устойчивым по отношению к внешним воздействиям, не склонным к беспокойству и вообще бурным эмоциональным реакциям.

*Нейротизм (эмоциональная нестабильность)* является результатом неуравновешенности процессов возбуждения и торможения. Это свойство проявляется в высокой чувствительности к любым воздействиям, эмоциональности, тревожности, склонности расстраиваться по любому поводу.

Известно, что имеются корреляции между силой нервной системы по возбуждению и экстраверсией, между уравновешенностью и стабильностью. Сангвиники — это стабильные экстраверты, холерики тоже экстраверты, но нестабильные. Флегматики и меланхолики — интроверты, но флегматики — стабильные, а меланхолики — нестабильные.

В. И. Моросанова (см.: Моросанова В. И., 1996) развивает теории об индивидуальном стиле саморегуляции, который формируется у каждого человека под влиянием многих факторов, важнейшими из которых являются особенности темперамента и собственно активность личности. Выделено шесть показателей, которые описывают индивидуальные особенности саморегуляции человека в процессе любой активной деятельности.

**Планирование** (Пл) характеризует индивидуальные особенности целеполагания и удержания целей, уровень сформированности у человека осознанного планирования деятельности. При высоком уровне развития планирования у человека есть потребность в осознанном планировании деятельности; планы в этом случае реалистичны, детализированы, иерархичны, действенны и устойчивы, цели деятельности выдвигаются самостоятельно. У людей с низким уровнем планирования потребность в этом действии развита слабо, планы подвержены частой смене, поставленная цель редко бывает достигнута, планирование недействительно, малореалистично. Такие люди предпочитают не задумываться о своем будущем, цели выдвигают ситуативно и обычно несамостоятельно.

**Моделирование** (М) характеризует индивидуальную развитость представлений о системе внешних и внутренних условий, значимых для достижения целей. Люди с высоким уровнем моделирования способны выделять значимые условия достижения целей как в текущей ситуации, так и в перспективном будущем. Получаемые результаты обычно соответствуют принятым целям. В условиях неожиданно меняющихся обстоятельств, при смене образа жизни, переходе на другую систему работы такие люди способны гибко изменять представление о значимых условиях и соответственно программу действий.

У людей с низким уровнем моделирования эти процессы сформированы слабо, что приводит к неадекватной оценке значимых внутренних условий и внешних обстоятельств, которая проявляется в фантазировании, обычно сопровождающемся резкими перепадами отношения к развитию ситуации и последствиям своих действий. У таких испытуемых часто возникают трудности в определении цели и программы действий, адекватных текущей ситуации. Они не всегда замечают изменение ситуации, что также часто приводит к неудачам.

**Программирование** (Пр) характеризует индивидуальный уровень развития осознанного программирования своих действий. Высокий уровень программирования проявляется тогда, когда у человека имеется развитая потребность продумывать способы и последовательность своих действий и поведения для достижения намеченных целей, которые гибко изменяются в новых обстоятельствах и устойчивы в ситуации помех.

Низкий уровень программирования свидетельствует о неумении и нежелании субъекта продумывать последовательность своих действий. Такие люди предпочитают действовать импульсивно, они не могут самостоятельно сформировать программу действий, часто сталкиваются с неадекватностью полученных результатов целям деятельности и при этом не вносят изменений в программу действий, часто действуют путем проб и ошибок.

**Оценивание результатов** (ОР) характеризует индивидуальную развитость и адекватность оценки человеком себя и результатов своей деятельности и поведения. Высокий уровень развития способности к оцениванию результатов свидетельствует о развитости и адекватности самооценки, сформированности и устойчивости субъективных критериев оценки успешности достижения результатов. Человек адекватно оценивает как сам факт рассогласования полученных результатов с целью деятельности, так и приведшие к нему причины, гибко адаптируясь к изменению условий.

При низком уровне развития способности к оцениванию результатов человек склонен не замечать своих ошибок, не критичен к своим действиям. Субъективные критерии успешности недостаточно устойчивы, что ведет к резкому ухудшению качества результатов при увеличении объема работы, а также состояния человека или возникновению внешних трудностей.

**Гибкость** (Г) характеризует уровень сформированности регуляторной гибкости, т. е. способности перестраивать систему саморегуляции при изменениях внешних и внутренних условий. Люди с высоким уровнем развития гибкости демонстрируют пластичность всех регуляторных процессов. При возникновении непредвиденных обстоятельств они способны быстро оценить изменение значимых условий, легко перестраивают планы и программы исполнительских действий и поведения. При рассогласовании полученных результатов с принятой целью своевременно оценивают ситуацию и вносят коррекцию в регуляцию. Гибкость позволяет адекватно реагировать на быстрое изменение событий и успешно решать поставленную задачу в ситуации риска.

Люди с низким уровнем развития гибкости в динамичной, быстро меняющейся обстановке чувствуют себя неуверенно, с трудом привыкают к переменам в жизни, смене ее образа и обстановки. У них неизбежно возникают регуляторные сбои и, как следствие, неудачи в выполнении деятельности.

**Самостоятельность** (С) характеризует степень развитости регуляторной автономности. Высокий уровень развития самостоятельности выражается в способности самостоятельно планировать, организовывать и контролировать деятельность и поведение. Низкий уровень развития самостоятельности выражается в зависимости человека от мнений и оценок окружающих. Планы и программы действий разрабатываются им несамостоятельно, такие люди часто и некритично следуют чужим советам и нуждаются в посторонней помощи.

**Общий уровень саморегуляции** (ОУ) характеризует общий уровень сформированности индивидуальной системы осознанной саморегуляции произвольной активности человека. Для людей с высоким общим уровнем саморегуляции характерна осознанность своих действий. Чем выше общий уровень осознанной саморегу-

ляции, тем легче человек овладевает новыми видами деятельности и формами поведения, увереннее чувствует себя в незнакомых ситуациях, тем стабильнее его успехи в привычных видах деятельности.

У людей с низким общим уровнем саморегуляции потребность в осознанном планировании и программировании своего поведения не сформирована, они более зависимы от ситуации и мнения окружающих людей. Возможность компенсации неблагоприятных в данных условиях личностных особенностей снижена. Успешность овладения новыми видами деятельности в большой степени зависит от соответствия имеющихся у них стилевых особенностей регуляции и требований конкретного вида активности.

Исследования показали, что между группами экстравертов и интровертов имеются значимые различия по всем показателям саморегуляции (см.: Моросанова В. И., 1996).

У экстравертов стилевые особенности саморегуляции характеризуются более высокой сформированностью процессов моделирования, гибкостью и самостоятельностью, чем у интровертов. Иначе говоря, экстраверты способны быстро сопоставить изменяющиеся текущие события с заранее поставленной целью, самостоятельно принять решение и адекватно среагировать. Детально планировать свое поведение заранее они не склонны.

Интроверты значительно превосходят экстравертов в развитости уровня планирования и программирования. Это значит, что они не рассчитывают на скорость и гибкость своих реакций, предпочитая планировать свои действия заранее и программировать способы действий при разных вариантах развития ситуации. Резкие, незапланированные изменения ситуации вызывают у них затруднения.

У нейротиков по сравнению с эмоционально стабильными отмечается более высокий уровень планирования, но более низкий общий уровень осознанной саморегуляции. Иначе говоря, нейротики предпочитают планировать свои действия заранее, но в то же время при принятии решений и выборе конкретных форм поведения они зависимы от ситуации и мнения окружающих людей.

#### **6.1.4. Темперамент как система свойств личности**

Теперь мы можем дать более полное описание темпераментов.

У *сангвиника* нервная система сильная и по возбуждению, и по торможению, уравновешенная и подвижная. Сангвиник — стабильный экстраверт. В работе или другой деятельности обычно вполне продуктивен, но для этого нужно, чтобы дело было ему интересно. Ради долговременного интереса он вполне может выдержать кратковременную монотонность или, наоборот, предель-



ное напряжение (хотя постоянное нарастание напряжения он выдержит хуже, чем холерик, — см. ниже). Но если интерес вообще потерян, то сангвиник через некоторое время станет вялым и скучным, и заставить его вернуться к активной деятельности в данном направлении весьма сложно.

Сангвинику трудно выделять слабые сигналы. Это проявляется и в восприятии всех жизненных обстоятельств: он не склонен замечать тонкости и нюансы в поведении и настроении окружающих людей, небольшие изменения ситуации и т.п. Поэтому он обращает внимание на появившуюся на его пути проблему лишь тогда, когда она уже «стоит в полный рост», а раньше признаки ее зарождения были для него неощутимы, хотя человек с другим темпераментом на его месте давно бы их заметил. Но, определив проблему, он направит всю свою энергичность и работоспособность на ее решение.

Сангвиники весьма стрессоустойчивы. Вообще, люди с этим темпераментом наиболее способны к длительной работе в самых разных ситуациях, при этом они почти неутомимы, весьма дисциплинированы и сдержанны, хотя их пиковая производительность и скорость приспособления не всегда будут самыми высокими. Но тонкий, вдумчивый анализ или быстрое принятие нестандартных решений — не для них, а когда сангвинику все же приходится принимать решение, он скорее склонен ориентироваться на общепринятые, проверенные варианты. Пойти на риск ему довольно сложно, но если приходится — тогда он действует решительно и бесстрашно.

Некоторая поверхностность восприятия, часто присущая сангвиникам, распространяется и на их самовосприятие. Из-за этого сангвиник склонен не замечать собственных ограничений, но очень хорошо чувствует свои большие возможности, связанные с неплохой работоспособностью. Поэтому сангвиники нередко довольно тщеславны и самонадеянны.

Поверхностность и самонадеянность являются основными отрицательными характеристиками сангвиника, которые могут свести на нет многие из его возможностей, а то и обратить их во вред для него и окружающих.

У *флегматика* нервная система сильная, особенно по торможению, и малоподвижная. Он стабильный интроверт. Характер у него наиболее ровный и спокойный, он весьма терпелив и оттого еще более работоспособен и упорен, чем сангвиник (при достаточно равномерном напряжении и особенно при монотонной работе). Его действия отличаются медлительностью, зато весьма ритмичны, методичны и аккуратны. Флегматик мало подвержен стрессам, потому что ситуации, стрессовые для других, далеко не всегда являются для него таковыми. Но если ситуация все-таки переходит «порог» его немалых возможностей, он может потерять кон-

троль не только над ситуацией, но и над собой, и тогда его действия могут стать непредсказуемыми и даже деструктивными.

При необходимости быстрой оценки ситуации он еще более поверхностен, чем сангвиник, и вообще не замечает сколь-либо неочевидных тонкостей и нюансов. Однако такая поверхностность его, в отличие от сангвиника, как правило, не устраивает. Если он считает, что в чем-то ему следует разобраться, то будет не спеша «докапываться» до сути, пока не достигнет полного понимания происходящего. Тогда уж от его взгляда не уйдет никакая самая маленькая тонкость. Но, для того чтобы флегматик начал действовать, ситуация должна привлечь его внимание, что не так просто. Поэтому, в частности, заметить появляющуюся проблему он может еще позже, чем сангвиник.

Как правило, флегматик не слишком общителен. Его больше интересует собственный внутренний мир, чем окружающие люди. К тому же в общении он не самый большой «умелец». Его речь и мимика довольно медлительны, однообразны и невыразительны, и он иногда вообще не чувствует настроения собеседника. Но, если тема собеседнику интересна и тот в состоянии приспособиться к такой манере разговора (или сам является флегматиком), беседа может получиться весьма продуктивной, поскольку флегматик способен разобраться в интересующей его информации досконально, вплоть до мелочей.

Оказавшись в конфликтной ситуации, он предпочитает не действовать, а ждать, не уладится ли все «само собой», и продолжать свою прежнюю размеренную деятельность. Это часто оказывается эффективным: конфликт просто «увязает» в его терпеливости. Но, если довести его «до белого каления», он может совершенно неожиданно «взорваться» и тогда становится страшен. Недаром старая народная мудрость гласит: «Бойся гнева спокойных людей».

Работать ему приятнее всего вне тесного контакта с другими людьми. Он в состоянии подчиняться, но добровольно и лишь тому, чей высокий авторитет он сам признает, да и то постарается иметь максимально возможную автономию. Может он и управлять, но лишь при полном и безоговорочном подчинении, когда ему не приходится прикладывать усилия для налаживания контактов и взаимопонимания. Если он изначально «не вписывается» в предъявляемые требования, пытаться его переделать бесполезно — лучше найти способ изолировать его от этих требований.

Однако, если флегматик уходит из коллектива (пусть даже он держался в нем в некотором отдалении), часто становится ясно, что его сотрудники лишились важного источника стабильности.

Его высокая работоспособность и методичность имеют и оборотную сторону. В отличие от сангвиника он не в состоянии резко увеличить напряженность или темп своих действий, более того, он длительное время не будет замечать, что это нужно сделать.

Все вокруг может бурлить — он продолжает прежние действия в прежнем темпе. Сложно ему и быстро понизить напряжение, впрочем, это не столь страшно: утомиться от равномерной работы ему еще сложнее. А вот любые сколько-нибудь заметные изменения ситуации, особенно частые и требующие от него подстройки, утомят его чрезвычайно быстро.

Принимая решения, он обычно ориентируется прежде всего на устоявшиеся для него самого варианты, мало заботясь об «общепринятости» и мнениях других людей. К быстрому принятию решений он не способен в принципе. Но если он встречается с ситуацией, решение которой он заранее считает очевидным, то мгновенно его выдает, и после этого его сложно заставить «сдвинуться с места» («А думать-то тут что?!»). Неожиданные ходы для него не характерны, как и сколь-либо непродуманный риск (он вообще предпочитает обходиться без риска).

Вообще инерционность, медлительность и предсказуемость — главный потенциальный «бич» флегматика. В частности, если в разговоре ему навязывают слишком быстрый для него темп, он легко может «заблудиться» в большом количестве «непереваренной» информации и быть обманутым или поставленным в тупик. Поэтому при переговорах флегматику лучше не оставаться один на один с более подвижным соперником, даже менее интеллектуальным.

**Холерик** во многом является антиподом флегматика. Его нервная система сильнее по возбуждению, чем по торможению, и подвижная. Он экстраверт и эмоционально нестабилен. Холерик обладает большой жизненной энергией, но ему часто недостает самообладания, он бывает импульсивен, несдержан, нетерпелив, берется сразу за множество дел. Такой человек обычно очень изменчив в своих настроениях, интересах, делах. Он постоянно чем-то занят, но легко переключается, бросает дела незаконченными, неустойчив в увлечениях и привязанностях. Его активность очень трудно затормозить какими-либо ограничениями или запретами, даже если он сам этого желает.

Холерик имеет склонность к поверхностности при первоначальной оценке ситуации, в частности редко сразу замечает тонкости в поведении людей. Но, если его что-либо заинтересовало (в отличие от случая с флегматиком это достаточно просто), он в состоянии перерабатывать информацию с огромной скоростью и относительно быстро замечать многие подробности. Поэтому он способен «отловить» потенциальную проблему на довольно раннем этапе (правда, еще вопрос, существует ли эта проблема на самом деле или это плод его бурного воображения). Холерик относительно легко, даже радостно, переносит стрессовую ситуацию, которая может быть разрешена быстро с помощью его энергичных, решительных действий. Но длительный стресс для него непереносим.

Холерик обычно весьма общителен. Собеседников привлекают его быстрый и живой ум, а также бурное выражение эмоций, впрочем, зачастую не соответствующее их реальной глубине. Но частые перемены его настроения и импульсивность могут утомить или же ошеломить неподготовленного собеседника. Если же беседуют два холерика, их энергичность может как бы перемножиться — и резкий, громкий, казалось бы, злой, хотя на самом деле зачастую вполне дружелюбный спор, сопровождаемый обильной жестикуляцией, может производить странное впечатление на постороннего наблюдателя, которому будет трудно адекватно оценить подобное поведение.

Холерик часто заводит новые знакомства, но они могут также быстро прерываться или, наоборот, довольно долго продолжаться, в зависимости от того, как долго выдерживает партнер характер холерика.

Руководить людьми или учить их холерик вполне способен — довольно часто именно этого такой человек и желает. В этом случае он бывает способен заинтересовать, «зажечь» людей и тем самым, например, подвигнуть коллектив на спасительный рывок. Но на разъяснение подробностей тем, кто не схватывает «с полуслова», у него часто не хватает терпения. Кроме того, его вспыльчивость и несдержанность часто приводят к конфликтам с окружающими и могут мешать ему руководить людьми в нормальных, а не авральных условиях.

Способен он и разумно подчиняться, но ему бывает трудно вынести прямое давление на себя и строго придерживаться дисциплины. Поэтому обычно оптимальная деятельность для холерика в коллективе относительно независимая, хотя и связанная с общением. При этом он хорошо справляется с задачами, требующими периодического большого (и постоянно нарастающего) напряжения, с элементами риска. Он способен быстро принимать решения, причем часто находит новые интересные варианты. Благодаря всему этому холериков довольно много среди летчиков-истребителей и альпинистов. Но на долгую равномерную деятельность, даже требующую куда меньше усилий, холерик обычно мало способен.

Эта невозможность долго сохранять относительно высокий и ровный уровень напряжения — одна из основных проблем холерика. Когда он начинает очередное дело, ему кажется, что его энергии хватит на то, чтобы завершить его дважды. Но если он не успевает очень быстро справиться с ним, то легко «остывает», неожиданно даже для себя самого. Кроме того, холерику создает проблемы его неуравновешенность. Он может потерять контроль над собой, вспылить, «наломать дров». Все это весьма осложняет реализацию его потенциала, который во многих случаях довольно велик.

У *меланхолика* нервная система слабая, особенно по возбуждению, и не очень подвижная. Он интроверт и эмоционально нестабилен. Ему свойственны высокая чувствительность и эмоциональность, сильные и глубокие переживания, которые иногда могут приводить к «перегрузке», поскольку жизненной энергии у него довольно мало (например, женщина-меланхолик может легко расплакаться).

Меланхолик — это практически антипод сангвиника. Так, «слабые сигналы» он воспринимает отлично. И поэтому, хотя для первоначальной оценки любой ситуации или человека ему нужно довольно большое время, он способен сразу почувствовать (а не «раскопать», как холерик или флегматик) многие тонкости и нюансы. Благодаря этой чувствительности он в состоянии относительно рано накопить большой жизненный опыт.

Меланхолики сильно подвержены стрессу. Ситуации, «безобидные» для людей с другими темпераментами, могут вызывать у них депрессию и останавливать всякую деятельность.

Меланхолики часто бывают застенчивыми, «тихонями», отстраненными от окружающих; в результате сильнейшие переживания меланхолика могут оставаться почти не выраженными внешне, тогда как холерик существенно меньшей силы эмоции превращает в заметный шум.

Новых знакомств они не любят, но людей, с которыми все же общаются, они обычно хорошо «чувствуют»: понимают их настроение, истинные замыслы и т. п. Эта чувствительность в сочетании с тем, что эмоциональные «резкие движения» меланхолик очень плохо воспринимает (может обидеться и т. п.), делает общение с ним несколько затруднительным.

Он предпочитает уединение и «внутреннюю жизнь», обычно существенно более утонченную и менее «структурированную», чем у флегматика. Особенно он старается избежать конфликтов: они ему неприятны и утомительны, и в отличие от флегматика он не может «загасить» их собственной терпеливостью — ее не хватает.

Меланхолику не свойственна руководящая роль: он не любит брать на себя ответственность и его сил не хватит даже на минимально необходимое давление на подчиненных. Подчиняться же он вполне способен, если только не заниматься грубым давлением на него и не требовать подстройки к жесткому ритму — он на это просто не способен. Дефицит времени и спешка, например, весьма утомительны для него.

Вообще, работоспособность меланхолика относительно невысока. Тем не менее он может выполнять подходящие для него задачи вполне эффективно, правильно распределяя при этом имеющиеся у него силы, благодаря чувствительности к каждой мелочи. Более того, есть задачи, с которыми справится только меланхолик, — это случаи, когда требуется учесть множество мелких

взаимосвязанных факторов. Сангвиник просто не заметит большинства из них; холерик заметит, но ему не хватит стабильности для того, чтобы разобраться со всеми даже с его скоростью реакций. Флегматик, расписав все факторы по пунктам и начав медленно и методично их обрабатывать, затратит на это слишком много времени. Меланхолик же куда быстрее справится с этим: он и так чувствует то, что флегматик будет долго «откапывать».

Главная проблема меланхолика — недостаток энергии. Ему свойственно быстро уставать, обижаться, пугаться и т. п. при наличии какого-либо сильного воздействия (например, в эмоциональном разговоре или стрессовой ситуации). Из-за этого он зачастую оказывается склонным к депрессии. Это зачастую мешает ему выразить имеющиеся неординарные способности.

Воспитание, учитывающее индивидуальные особенности человека, может сгладить наиболее неприятные черты характера, ввести поведение человека в общественно-приемлемое русло. Тип темперамента влияет на стиль саморегуляции тем сильнее, чем ниже уровень осознанной саморегуляции. При наличии у человека высокого осознанного уровня саморегуляции происходит нивелирование влияния темперамента на индивидуальный стиль поведения и деятельности. Например, воспитанный сангвиник не станет проявлять своего властолюбия, холерик будет сдерживать свои порывы, а флегматик — стараться проявлять интерес к окружающим. Но полностью изменить темперамент воспитание не может, так как он в значительной степени задан генетически.

### **6.1.5. Экспресс-диагностика темперамента по особенностям речи**

*Сангвиник* легко включается в разговор, часто сам обращается к собеседникам. Речь у него громкая, плавная и легкая. Интонации, как правило, спокойные, уверенные или радостные, иногда голос звучит в приказном тоне. Высказывания длинные, почти без пауз. На вопросы собеседников отвечает быстро, легко импровизирует. В речи встречаются новообразования, грамматические нарушения, телеграфный стиль (особенно в стрессовой ситуации). Кроме того, при разговоре сангвиник держится близко к партнеру, его голова слегка приподнята, он часто улыбается, мимика у него довольно живая.

*Флегматик* в разговор включается с трудом, молчалив, высказывания часто прерываются длинными паузами. Прежде чем ответить на вопрос, долго думает, взвешивая каждую фразу. Речь правильная, без новообразований и ошибок. Голос звучит тихо, монотонно. Интонации преимущественно спокойные и уверенные, но печальные. При общении держится на некотором расстоянии от партнера, мимика у него вялая, губы обычно сжаты.

*Холерик* еще более активно, чем сангвиник, включается в разговор или сам инициирует общение. Говорит громко, легко и быстро, даже скороговоркой, проглатывая окончания слов. Интонации резкие, много эмоциональных компонентов, чаще радостных. Речь звучит плавно и легко, высказывания длинные, без пауз. На вопросы отвечает быстро, не задумываясь, импульсивно, часто в телеграфном стиле. В речи довольно часто встречаются новообразования и грамматические ошибки, а также междометия и «шумовые эффекты» (причмокивания, присвистывания и т. п.). При общении держится близко к партнеру, голова его обычно приподнята, мимика живая. Кроме того, при разговоре он чаще, чем другие люди, вертит головой и делает движения руками, в том числе потирает руками лицо или тербит мелкие предметы.

*Меланхолик* с трудом вступает в общение, ему очень трудно инициировать разговор, он молчалив, редко задает вопросы, а сам отвечает кратко и с паузами. Фразы продуманные, взвешенные, правильные. Голос звучит тихо, монотонно, интонации обычно скудные и в основном печальные, а в стрессовой ситуации — резкие, подчеркнута отрицательно эмоциональные. При разговоре держится несколько особняком, на расстоянии от партнеров, голова часто опущена, губы сжаты, мимика почти отсутствует.

Среди успешных менеджеров и руководителей чаще всего встречаются сангвиники, реже — флегматики или холерики. Причем сангвиники наиболее «универсальны», флегматикам больше подходит административная работа в устоявшихся условиях, холерикам — работа в молодых фирмах, рискованных проектах, а также с клиентами, которых нужно увлечь, «зажечь». Меланхолики, как правило, не годятся на роли менеджеров-руководителей. Но они могут быть великолепными аналитиками. Сангвиники и флегматики весьма нуждаются в их советах.

## **6.2. Диагностика особенностей мыслительной сферы**

### **6.2.1. Измерение интеллекта**

Работа менеджера требует постоянного принятия решений разного уровня сложности и ответственности. Поэтому может показаться, что именно способность принимать решения — основа профессионального успеха менеджера. С точки зрения практических, деловых людей, для которых важен результат, а не процесс размышления, именно интеллект является психологическим свойством, которое обеспечивает эффективность адаптации человека, выбор оптимального поведения в сложной среде. Поэтому очень популярны тесты интеллекта.

Попытки измерить интеллект делались еще в конце XIX в. С начала XX в. существуют тесты, похожие на современные. Невозможно измерить непосредственно способность к мышлению, выбору оптимального поведения или способность к обучению. Уровень интеллекта, определяемый с помощью тестов, указывает лишь на наличие у человека определенного потенциала, который может реализоваться в большей или меньшей степени, в зависимости как от условий жизни, так и от мотивации самого человека.

Тесты интеллекта представляют собой наборы задач, в решении которых проявляется как общий интеллект, так и частные его виды. В настоящее время разработано очень много тестов. Их содержание не однозначно. Многое зависит от теоретических взглядов и целей конкретного разработчика. Некоторые тесты проходят специальную процедуру стандартизации — апробации на очень большом числе людей разного возраста. Тогда по ним можно определять коэффициент интеллекта (принята английская аббревиатура IQ). Оценку IQ=100 % получает тот, кто за определенное время (обычно 30 или 40 мин) решит столько же задач из определенного стандартного набора, сколько 70 % людей его возраста. Тесты для определения коэффициента интеллекта весьма объемны и требуют точного контроля процедуры тестирования, поэтому в данной книге не приводятся, тем более что для этого имеется множество специальных пособий.

Вопреки общепринятому мнению распространенные тесты интеллекта не имеют большой ценности для отбора менеджеров, так как в соответствии со стандартами системы высшего образования студенты, как правило, должны иметь коэффициент интеллекта не менее 100 (по крайней мере, для того, чтобы хорошо учиться). Для профессионала важен не просто уровень интеллекта, а профессиональный стиль мышления, т.е. не просто способность решить сколько-то более или менее стандартных задач за определенное время, а особенности подхода к профессиональным задачам, особый взгляд на мир.

Существует много типологий стилей мышления, так же как и типов личности, и они тоже базируются на определенных теориях. Большое внимание типологии стилей мышления уделяется в когнитивной психологии. Согласно когнитивному подходу, важнейшую роль в психике человека играет единый образ мира и самого себя, складывающийся по мере приобретения человеком жизненного опыта, начиная с раннего детства. В соответствии с этим образом осуществляется принятие любого решения и регуляция поведения.

В понятии «стиль мышления» (или «интеллектуальный стиль») отражен тот факт, что все люди могут по-разному думать об одном и том же. Индивидуальные различия в мышлении настолько велики, зависят от такого большого числа факторов, что создать



общепринятую типологию не удалось до сих пор, несмотря на почти вековую историю их экспериментального изучения.

Под *стилем мышления* понимают открытую систему интеллектуальных стратегий, приемов, навыков и операций, к которой личность предрасположена в силу своих индивидуальных особенностей. Стили мышления начинают складываться в детстве и развиваются в течение всей жизни человека.

Однако стиль мышления — это хотя и открытая, т. е. пополняющаяся все время система, однако обладающая относительно постоянными ядром, структурой и избирательностью к внешним воздействиям. Ученые расходятся в определении количества стилей мышления, но оно, как правило, не выходит за пределы десятка.

В отличие от количественного подсчета IQ, важнейшая отличительная черта качественного подхода — признание равноценности всех стилей мышления. У любого из них есть сильные и слабые стороны, но сами по себе они не могут быть построены по ранжиру от «лучшего» к «худшему» (или от «умного» к «тупому»). Стили мышления не зависят от уровня развития интеллекта, по крайней мере, в диапазоне интеллектуальной «нормы». Каждый человек мыслит в рамках того стиля, который сложился в процессе его жизни, часто полагая, что этот стиль является оптимальным. Некоторые люди вообще не могут себе представить, что можно по-другому размышлять, формулировать вопросы, принимать решения и т. п. и при этом не ошибаться.

## 6.2.2. Когнитивные стили мышления

А. Харисон и Р. Брэмсон создали типологию стилей мышления, универсальной основой которой является когнитивная психология. Авторы считали, что знания о стилях мышления должны помочь менеджерам:

- научиться находить общий язык с «трудными» людьми и эффективнее влиять на них;
- развивать сильные и слабые стороны интеллекта, сделать его более мощным и эффективным;
- стать более точными и объективными в восприятии, понимании и оценках того, что говорят и делают другие люди.

Авторы выделили синтетический, идеалистический, прагматический, аналитический, реалистический стили мышления.

**Синтетический стиль.** Основная стратегия синтеза — диалектика. По существу, синтезировать — значит создавать что-то качественно новое и оригинальное из вещей или идей, которые сами по себе подобными качествами не обладают, да к тому же еще и выглядят резко отличающимися друг от друга, а иногда — совершенно несовместимыми.

Комбинирование несходных, часто противоположных идей, взглядов, позиций и т. д. — именно то, что более всего нравится делать Синтезаторам. Их излюбленной формой мышления является теоретизирующее мышление, мысленный эксперимент. Девиз Синтезатора — «Что, если?...».

Синтезаторы — всегда интеграторы. Они ищут способ «совместить несовместимое» в новой комбинации. В отличие от обладателей других стилей мышления они твердо признают, что среди людей всегда существуют расхождения во мнениях. Обладатели синтетического стиля чувствительны к противоречиям в рассуждениях других, питают повышенный интерес к парадоксам и конфликтам идей. Более того, они нередко заинтересованы в возникновении таких конфликтов и могут даже провоцировать их, задавая неожиданные острые вопросы с целью выяснения исходных позиций другой стороны.

Наконец, еще одна страсть Синтезаторов — это любовь к переменам. Они склонны видеть мир постоянно меняющимся и одобряют такое видение мира другими людьми. Синтезаторов не страшит неопределенность, а неизвестность манит их к себе. Они нередко усложняют проблемы, дела и собственную жизнь. Однако Синтезаторы гордятся своей креативностью (т. е. способностью и склонностью к творчеству в широком смысле слова), чувством нового, остротой взгляда и языка и — часто тайно — одаренностью (не всегда признаваемой другими).

Характерные черты, позволяющие с большой вероятностью предположить, что человек является Синтезатором, отмечаются в его речи: она эффектна, но осложнена и содержит много вводных слов типа «более или менее», «относительно», «главным образом», «с другой стороны» и т. д. Он высказывает много интересных идей, но не любит их отстаивать, ему интереснее опровергать идеи, причем как чужие, так и свои.

При обсуждении деловых проблем фирмы может показаться, что Синтезатор не ищет конкретного решения, а ему доставляет удовольствие само по себе теоретизирование и поиск парадоксов. Особенно он выводит из себя Реалиста (см. ниже). Но если все-таки приложить усилия и вникнуть в суть сказанного, очень вероятно, что Синтезатор высказывает уместные и продуктивные идеи и находит «узкие места» или возможности, которые не видят другие. Однако важно его вовремя остановить и принимать конкретные решения.

Синтезатор-менеджер по продажам готов завалить клиента неожиданными новыми предложениями: «А не попробовать ли вам?...» Это может нравиться молодым клиентам или тем, кто сами имеют подобный стиль мышления.

Синтезатор-клиент — это довольно трудный случай. Ему хочется чего-то нового, необычного; он может быть ироничным, то

принимая решение, то опровергая самого себя. Менеджеру требуется большое терпение и внимание, он должен сообразить, что просто фактами такого клиента не удержать, для успеха сделки лучше подыграть его парадоксальному подходу — показать, что товар или услуга представляет собой нечто необычное, что с ними клиент сможет пережить что-то новое и непредсказуемое. Также важно не дать вовлечь себя в спор или конфликт, которые любят затевать Синтезаторы.

**Идеалистический стиль.** Основная стратегия Идеалиста — ассоциативное мышление. Идеалисты — это люди, которые прежде всего обладают широким, иногда парадоксальным, взглядом на вещи. Они склонны к интуитивным, глобальным оценкам и не утруждают себя детальным анализом проблем с опорой на полное множество фактов и формальную логику.

Другая особенность Идеалистов — повышенный интерес к человеческим целям, потребностям, мотивам и ценностям. Они хорошо умеют формулировать цели, и не только свои. «Куда мы идем и почему?» — классический вопрос Идеалистов. Их особенно интересует «качество жизни»: что является благом, а что — злом в этом мире.

Идеалисты сходны с Синтезаторами в том, что не расположены концентрироваться на точных цифрах и сухих фактах. Различие же между ними — в разных подходах к разрешению противоречий. Идеалисты склонны верить, что разногласия и споры можно уладить. Они убеждены в том, что люди способны договориться о чем угодно, как только придут к согласию относительно целей. Отсюда ясно, что Идеалисты не ценят конфликт и не получают от него удовольствия: он кажется им непродуктивным, следовательно, абсолютно ненужным.

Мышление Идеалистов таково, что они легко и без внутреннего сопротивления воспринимают самые разнообразные идеи, позиции и предложения.

Идеалистам нравится, когда их воспринимают как открытых, заслуживающих доверия, оказывающих поддержку и помогающих другим, т.е. полезных людям. Чтобы удовлетворить их запросы, человек должен и работу выполнять качественно, и вести себя в соответствии с их образцом. Из-за своих «слишком» идеалистических стандартов они нередко разочаровываются в людях, чьи стремления и нормы кажутся им менее возвышенными, чем их собственные.

Когда приходится искать решение проблемы, Идеалисты демонстрируют высокую эффективность в тех ситуациях, где трудно четко сформулировать проблему и важными факторами являются эмоции, чувства, оценки и ценности.

Идеалист обычно склонен к общению; его отличает богатство невербальных сигналов положительного отношения к окружаю-

щим: одобрительные кивки, внимательный заинтересованный взгляд и соответствующие позы. Конечно, в соответствии с ситуацией они могут столь же откровенно отражать и отрицательные эмоции, но не ведут себя грубо и нагло, стремятся не допустить конфликтов или погасить их.

При обсуждении любых проблем, в том числе деловых, они прежде всего исходят из потребностей, мотивов, эмоций и взаимоотношений людей. Даже в чисто деловых вопросах они больше ориентированы на личные связи, отношения и эмоциональные оценки, чем на анализ фактов, который их быстро утомляет.

Идеалист-менеджер по продажам прежде всего интересуется личными потребностями клиента. Он задает много вопросов, для того чтобы выявить личные предпочтения клиента, ищет точки эмоционального соприкосновения с ним. Такой стиль может импонировать некоторым женщинам и людям старшего возраста, а также, конечно, «родственным душам».

Клиент-идеалист пропускает всю информацию через «эмоциональный фильтр». Он тоже задает много вопросов и стремится к личностному контакту. Ему надо ощутить, что сделка удовлетворяет его целям и соответствует его ценностям. Приятная, доброжелательная атмосфера очень важна для него. Любой намек на напряженность или конфликт неприемлем.

**Прагматический стиль.** Основная стратегия Прагматика — всемерный учет возможностей. Девиз Прагматиков — «Годится все, что работает». Непосредственный личный опыт — их главный и единственный критерий правильности или неправильности идей, решений, поступков, жизни в целом.

Прагматики выделяются среди остальных склонностью к поиску новых способов удовлетворения своих и чужих потребностей, используя лишь те материалы и информацию, которые находятся у них под рукой. Им не свойственно запрашивать дополнительные средства и информацию, выискивать ресурсы, а тем более резервы. В решении любых проблем они склонны демонстрировать постепенный — «шаг за шагом» — подход с целью как можно быстрее получить конкретный результат.

Прагматик не верит в общую предсказуемость событий (как Аналитик — см. ниже) или в чьи-то «благородные намерения» (как Идеалист). Он убежден, что мир как целое непредсказуем, практически не поддается пониманию, а еще меньше — управлению. Поэтому «сегодня сделаем так, а там посмотрим...».

Поведение Прагматиков менее предсказуемо, чем поведение обладателей других стилей мышления, прежде всего потому, что трудно бывает предугадать ход их размышлений из-за его произвольности (т.е. трудно предугадать, что они могут счесть полезным и реализуемым, или вредным, или невозможным в данный момент).

Прагматики хорошо чувствуют конъюнктуру и обладают способностью улавливать спрос и предложение в самом широком смысле этих слов. Они рады поделиться своими соображениями с другими, практически всегда готовы к сотрудничеству, с энтузиазмом включаются в процесс коллективного мышления и принятия решений, проявляя искренний интерес к формулированию стратегий и тактик быстрого достижения целей.

В общем, Прагматики — довольно гибкие и адаптивные люди как в плане мышления, так и в плане поведения. Обычно они обладают хорошо развитыми навыками общения и способны поставить себя на место другого человека. Им далеко не безразлично отношение к ним других людей: они хотят, чтобы их любили, одобряли или, по крайней мере, принимали их мысли и поведение.

Прагматики обычно общительные, подвижные, деятельные, активные люди, любители юмора и импровизаций. В решении всех вопросов они предпочитают простые и ясные идеи. Они могут относительно легко и быстро менять свою точку зрения, соглашаясь с партнерами или изменяющимися обстоятельствами, так как считают, что цели можно достичь разными путями, поэтому иногда производят впечатление неискренних, лицемерных приспособленцев. Теоретические рассуждения, анализ фактов или необходимость действовать строго по формальным правилам для них неприемлемы. Даже в самых серьезных делах они малопредсказуемые импровизаторы.

Прагматик-менеджер по продажам легко общается с клиентом, может с энтузиазмом предложить множество разных вариантов и указать очевидные преимущества каждого, но для него сложно работать с вьедливым клиентом, требующим деталей, формальных доказательств и желающим все строго контролировать. Он более успешно работает с такими же увлекающимися или даже несколько авантюрными людьми.

Прагматик-клиент сложен своей непредсказуемостью. Неясно, по каким критериям он принимает решения. Поэтому, чем шире спектр предлагаемых возможностей, тем вероятнее, что он на чем-то остановится, однако все варианты должны быть простыми и ясными.

**Аналитический стиль.** Основная стратегия Аналитика — поиск наилучшего пути решения любой задачи. Представителей аналитического стиля отличает логическая, методичная, тщательная (с акцентом на детали) и осторожная манера решения проблем. Прежде чем принять решение, они разрабатывают подробный план и стараются собрать как можно больше информации, поэтому часто выигрывают.

Аналитики больше всех других ориентированы на теорию, но, когда им об этом говорят, они часто удивляются, не соглашаются, а иногда и обижаются. Убежденные Аналитики, особенно те,

кто прямо не связан с теоретической работой, видят себя реалистичными, твердо опирающимися на факты, практическими людьми. Конечно, в известном отношении они таковыми и являются. Однако за тем вниманием, которое они уделяют объективным фактам, кроются интерес и глубокие знания теории.

Они склонны видеть мир логичным, рациональным, упорядоченным и предсказуемым. Аналитики ценят знания, серьезно относятся к обучению и с самого детства усваивают множество теорий, которые помогают им объяснять события и «наводить порядок» в окружающей среде. Кроме того, они уважают авторитеты, не любят менять свои взгляды и пристрастия и пытаются регулярно применять усвоенные теоретические знания на практике. Со временем процесс применения усвоенных «теорий» доводится до автоматизма и перестает ими осознаваться. В целом Аналитики хуже других переносят неизвестность, неопределенность, хаос.

Когда появляется проблема, Аналитик, скорее всего, будет искать формулу, процедуру, метод или систему для ее решения. Вследствие доминирующего интереса к методу он стремится найти «самый лучший способ» решения задачи.

Аналитик предпочитает рациональность, стабильность и предсказуемость. Он концентрирует свое внимание на объективных данных, его подход базируется на подробном, увязанном во всех деталях плане и на поиске поддающегося рациональному обоснованию «наилучшего пути».

Аналитики затрачивают много сил на добывание информации, гордясь (вероятно, по праву) своей компетентностью в смысле знания и понимания всех сторон любой ситуации.

Внешнее поведение Аналитика обычно суховатое, сдержанное, холодное, закрытое и формализованное, поэтому с ним бывает трудно общаться. Кажется, что он не слушает партнера, но это не так. Говорит Аналитик, как правило, ровно, негромко, сдержанно, но твердо. Его речь обычно правильная и может казаться заготовленной заранее. Аналитик не любит лишних разговоров, легкомысленных шуток. Поскольку все его решения, в том числе деловые, тщательно обдуманы, приняв решение, он тверд и даже упрям, но не любит отстаивать это решение и спорить. В случае конфликта он может просто уйти.

Аналитику трудно быть менеджером по продажам, так как он с трудом вступает в контакт. Он успешно работает с теми клиентами, которые его хорошо знают и ценят полную информацию, логичные и продуманные планы, стабильность и предсказуемость.

Аналитик-клиент может быть страшным занудой. Для принятия решения ему важны подробности, четкий план действий, ссылки на авторитеты. Однако его приоритеты и критерии понятны и логичны, поведение предсказуемо и своих пристрастий он, как правило, не меняет.

**Реалистический стиль.** Основная стратегия Реалиста — реальный опыт, собственный или наблюдаемый чужой.

Девиз Реалистов — «Факты есть факты». Иначе говоря, Реалисты прежде всего эмпирики, а не теоретики. Для них «реальным» является только то, что можно непосредственно почувствовать: ощутить, прикоснуться к чему-то, лично увидеть или услышать, самому пережить и т. д. Именно в этом они противоположны Синтезаторам, которые убеждены, что понимание и выводы всегда важнее наблюдаемых «фактов». Реалисты не могут не видеть, что люди далеко не всегда соглашаются друг с другом. Они считают, что без достижения согласия на уровне фактов дела не сделать и вообще бессмысленно что-то начинать.

Реалистическое мышление характеризуется конкретностью и установкой на исправление, коррекцию ситуации в целях достижения определенного результата. Проблема для Реалистов возникает всякий раз, когда они видят, что нечто является неправильным, и хотят это исправить. В отличие от Прагматиков с их склонностью к экспериментированию («не вышло так, попробуем этак»), Реалисты хотят вести дела безошибочно, обоснованно и с полной уверенностью в том, что если уж они что-то поправили, то дальше это будет делаться так, как нужно, без сюрпризов и непредвиденных изменений. А если все же что-то произойдет, будут пытаться ввести очередную поправку и опять твердо держать выбранный курс.

Реалисты испытывают потребность контролировать ресурсы, людей и результаты и склонны приходить в раздражение от чрезмерно детального анализа и затянувшейся дискуссии. Наконец, они гордятся своей резкостью, язвительностью, способностью приводить других в смущение.

Реалист ведет себя так, что выглядит открытым, прямым, искренним, уверенным в себе и независимым, напористым и даже агрессивным. Как правило, это не игра. Он действительно обо всем имеет свое мнение и старается высказать согласие или несогласие точно и определенно как вербальными, так и невербальными средствами. Выражается он кратко и точно и ждет того же от других. Реалисту лучше всего удаются текущие неотложные дела, которые можно сделать немедленно, опираясь на конкретные обозримые факты. Стратегия, теория, рефлексия — это не его сферы, они его раздражают. В делах он обычно настроен позитивно и многое может решить «на ходу», не боясь взять ответственность на себя. Но в напряженных и тем более конфликтных ситуациях Реалист может быть резким, властным, высокомерным и упрямым.

Реалист-менеджер по продажам может быть высокоэффективным, особенно если клиенту импонирует такой стиль поведения. Но ему трудно работать с теми, кто ожидает эмоционального кон-

такта, или любит порассуждать, или сам хочет контролировать все до мелочей.

Реалист-клиент принимает решения быстро и бесповоротно, поэтому менеджер должен успеть «подыграть» ему, иначе клиент будет потерян.

Рассмотрим для примера, что будет важно людям с разными стилями мышления при выборе места отдыха. Синтезатор будет искать чего-то нового и пытаться совместить малосовместимое: ему могут быть нужны и покой, и что-то интересное; место и оригинальное, и известное и т. п. При этом выражается он как-то неопределенно, не формулирует четко свои желания, почти не прислушивается к конкретным аргументам, несколько раз меняет свое решение. Менеджеру по продажам может показаться, что он над ним просто издевается. Но это не так — он просто получает удовольствие от процесса поиска и выбора.

Идеалисту важно, чтобы сначала ему понравилась фирма и сотрудник, с которым он разговаривает, иначе он не будет иметь с этой фирмой никаких дел. Место для отдыха он выбирает в основном эмоционально. Так, слова «Тепло... просторно... полезно для здоровья и т. п.» или «Я убежден, что вам это понравится» убедят его больше, чем точные сведения о температуре воздуха и воды, площади комнат, химическом составе минеральной воды и т. п.

Прагматику важно получить сразу много вариантов, из которых он мог бы выбирать. Ему не нравится, если приходится многое уточнять, обращаться за дополнительной информацией. Он будет с удовольствием рассматривать проспекты и, возможно, неожиданно выберет совсем не то, что предполагал.

Аналитик подходит к проблеме продуманно. Он суховато, точно и определенно формулирует свои желания. Предлагая тот или иной вариант, необходимо сразу же обосновывать, почему он самый лучший при данных условиях (в данном месте, при этой цене, в данное время года и т. п.). Нужно быть готовым предоставить подробную дополнительную информацию. Полезны ссылки на авторитеты — упоминания об известных людях, которые отдыхают на данном курорте, и т. п.

Реалист тоже точно выражает свои желания, но более энергично и напористо. Эмоциональный контакт его не интересует. При выборе варианта ему важны точные факты: расстояния, температуры, площади, список услуг, меню и т. п. Долго выбирать он не любит. Реалист стремится поговорить с человеком, который уже побывал в данном месте и может поделиться личным опытом, поэтому он часто использует рекомендации знакомых.

Как и при любой психологической классификации в реальной жизни «чистые» типы встречаются редко. Однако каждый человек имеет тенденцию быть ближе к тому или иному стилю мышления. Для неосведомленного человека только его собственный стиль



мышления и поведения является «нормальным», а любой другой — «неправильным», который можно в лучшем случае терпеть, а желательно — «исправить». Профессиональному менеджеру следует понимать особенности своего стиля мышления и связанные с ним резервы и проблемы. Каждый стиль имеет свои достоинства и недостатки. Обычно в организации превалирует стиль, который предпочитает руководитель. Но в идеале в любой деловой «команде» полезно присутствие людей с разными стилями мышления, объединенных общими интересами.

### **6.2.3. Диагностика индивидуального способа преобразования информации и уровня креативности**

Мышление человека можно охарактеризовать с точки зрения формы преобразования информации, которую он преимущественно использует. Кроме того, каждому человеку свойствен определенный уровень креативности (творческих способностей). Тип мышления, отображающий доминирующие способы переработки информации и уровень креативности, является важнейшей личностной характеристикой человека, влияющей на его стиль деятельности, склонности, интересы и профессиональную направленность.

Можно выделить четыре базовых типа мышления, каждый из которых обладает специфическими характеристиками (см.: Психологические портреты персонала, 2003).

*Предметное мышление.* Весьма конкретно, неразрывно связано с предметом размышлений, включая его положение в пространстве и времени. Преобразование информации осуществляется с помощью предметных действий или действий, аналогичных предметным. Поэтому даже в мыслях человек не выходит за пределы физических ограничений на преобразование. Мыслительные операции выполняются только последовательно. Результатом является мысль, точно сформулированная или воплощенная в новой конструкции. Этим типом мышления обладают люди с практическим и техническим складом ума.

*Образное мышление.* Отделено от конкретного предмета, который может мысленно свободно перемещаться в пространстве и времени. Преобразование информации осуществляется с помощью действий с образами, которые могут подвергаться любым трансформациям, в том числе невозможным физически. Мыслительные операции можно осуществлять последовательно и одновременно. Результатом является мысль, воплощенная в новом образе. Этим мышлением обладают люди с художественным складом ума.

*Знаковое мышление.* Преобразование информации осуществляется с помощью умозаключений на каком-либо естественном языке.

ке, имеющем словарь и развитую грамматику. Мыслительные операции могут быть полными, развернутыми или сокращенными, как подчиняться, так и не подчиняться формально-логическим правилам. В ходе размышлений знаки (слова), обозначающие разные понятия или предметы, объединяются в новые понятия, которые формулируются по правилам грамматики. Результатом является мысль в форме понятия или высказывания, фиксирующего найденные (поняты) существенные отношения между обозначаемыми предметами. Этим мышлением обладают люди с гуманитарным складом ума.

*Символическое мышление.* Преобразование информации осуществляется с помощью правил вывода (логических, математических или других, которыми владеет человек). Результатом является мысль, выраженная в виде структур и формул, фиксирующих существенные отношения между символами. Этим мышлением обладают люди с математическим складом ума.

### **Опросник для определения типов мышления и уровня креативности**

*Инструкция:* «Прочитайте утверждения и в бланке для ответов отметьте свое согласие или несогласие соответственно знаками «+» или «-» рядом с номером каждого утверждения».

#### **Бланк для ответов**

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
36	37	38	39	40
41	42	43	44	45
46	47	48	49	50
51	52	53	54	55
56	57	58	59	60
61	62	63	64	65
66	67	68	69	70
71	72	73	74	75
Сумма				



41. Лучше сделать табуретку руками, чем заниматься ее проектированием.
42. Мне кажется, что я смог бы овладеть профессией программиста.
43. Люблю поэзию.
44. Прежде чем изготовить какую-то деталь, сначала я делаю чертеж.
45. Мне больше нравится процесс деятельности, чем ее конечный результат.
46. Для меня лучше поработать в мастерской, нежели изучать чертежи.
47. Мне интересно было бы расшифровать древние тайнописи.
48. Если мне нужно выступить, то я всегда готовлю свою речь, хотя уверен, что найду необходимые слова.
49. Я больше люблю решать задачи по геометрии, чем по алгебре.
50. Даже в отлаженном деле я пытаюсь творчески что-то изменить.
51. Я люблю дома заниматься рукоделием, мастерить.
52. Я смог бы овладеть языками программирования.
53. Мне нетрудно написать сочинение на заданную тему.
54. Мне легко представить образ несуществующего предмета или явления.
55. Я сомневаюсь даже в том, что для других очевидно.
56. Я предпочел бы сам отремонтировать утюг, нежели нести его в мастерскую.
57. Я легко усваиваю грамматические конструкции языка.
58. Я люблю писать письма.
59. Сюжет кинофильма я могу представить как ряд образов.
60. Абстрактные картины дают пищу для размышлений.
61. В школе мне больше всего нравились уроки труда, домоводства.
62. У меня не вызывает затруднений изучение иностранного языка.
63. Я охотно что-то рассказываю, если меня просят друзья.
64. Я легко могу представить в образах содержание услышанного.
65. Я не хотел бы подчинять свою жизнь определенной системе.
66. Я чаще сначала сделаю, а потом думаю о правильности решения.
67. Думаю, что смог бы изучить китайские иероглифы.
68. Не могу не поделиться только что услышанной новостью.
69. Мне кажется, что работа сценариста интересна.
70. Мне нравится работа дизайнера.
71. При решении какой-то проблемы мне легче идти методом проб и ошибок.
72. Если бы у меня была машина, то изучение дорожных знаков не составило бы труда.
73. Я легко нахожу общий язык с незнакомыми людьми.
74. Меня привлекает работа художника-оформителя.
75. Не люблю ходить одним и тем же путем.

### Обработка и анализ данных

В протоколе исследования подсчитывается сумма плюсов для каждого вертикального столбца. Полученные суммы являются значениями следующих пяти факторов:

- 1) предметное мышление;

- 2) символическое мышление;
- 3) знаковое мышление;
- 4) образное мышление;
- 5) креативность.

Оценки выраженности креативности и базового типа мышления разбиваются на три уровня:

- 1) низкий уровень (от 0 до 5 баллов);
- 2) средний уровень (от 6 до 9 баллов);
- 3) высокий уровень (от 10 до 15 баллов).

Чем выше уровень, тем более выражен данный тип мышления или креативность у данного человека.

Люди, у которых наиболее развитым является предметный тип мышления, вряд ли смогут стать хорошими менеджерами. Они, скорее, мастера, но не руководители.

Люди с преобладанием символического типа мышления часто становятся хорошими менеджерами-руководителями, для которых важна логичность и последовательность в принятии решений и поведении. Но им бывает трудно работать с клиентами, поведение которых не всегда подчиняется логике.

Преобладание знакового типа мышления характерно для людей общительных, с хорошей речью. Они могут добиться успеха как менеджеры в тех сферах, где особенно важно умение общаться, понимать и убеждать других людей.

Выраженное преобладание образного мышления делает человека малопригодным для профессии менеджера. Но в сочетании с хорошо развитым знаковым или символическим мышлением является дополнительным средством решения задач и, следовательно, расширяет возможности человека как менеджера.

По результатам данного опросника для менеджера оптимален средний уровень креативности в сочетании с хорошим развитием символического или знакового типа мышления. Низкий уровень креативности, как и очень высокий, в большинстве случаев мешает успешности менеджера.

Креативность, способность к творчеству — весьма сложное и малоизученное качество, которое по-разному проявляется в разных ситуациях. Его чаще диагностируют не с помощью опросников, а с помощью специальных проб. Их существует довольно много, но здесь мы приводим наиболее простую.

#### **6.2.4. Игровая проба уровня креативности**

Предлагаемая игровая проба на креативность проводится очень просто и позволяет определить, насколько человек способен мыслить нестандартно, находить оригинальные решения.

Лучше всего проводить ее в виде игры-соревнования с участием нескольких человек.

Каждый участник должен за отведенное время (5—10 мин) придумать и написать на бумаге (скрывая от остальных) как можно больше нестандартных, но хотя бы теоретически возможных способов использования какого-нибудь несложного предмета (например, играть спичечным коробком в хоккей вместо шайбы). Предмет предлагается один на всех.

Чем больше способов человек придумает — тем больше его уровень креативности. Затем записи сравниваются; те способы, которые встретились одновременно хотя бы у двух человек, вычеркиваются. Тот, у кого осталось больше всех невычеркнутых способов, — самый творческий человек в компании.

Креативность, определяемая в этой пробе, полезна для менеджера, так как нахождение новых, скрытых возможностей — одно из ценных качеств его мышления. Однако одного этого качества недостаточно для успешной работы — нужно еще уметь организовать реализацию своих решений.

### **6.3. Диагностика организованности и общительности личности<sup>1</sup>**

Организованность и общительность являются профессионально важными свойствами личности в системе «человек — человек». Они не только служат условием оптимального взаимодействия, но и существенным образом влияют на результаты профессиональной деятельности.

Соответственно возникает необходимость надежной диагностики и развития этих свойств, особенно у специалистов, работающих в области сервиса и туристического бизнеса. Для этого необходимо знать природу и психологическую структуру свойств организованности и общительности. Как показали наши многолетние исследования, любое свойство личности представляет собой достаточно сложное, многомерное образование (см.: Крупнов А. И., 1998; Крупнов А. И., 2002; Крупнов А. И., Бабаев Т. М., Станис В. В., 2000).

Иными словами, каждое свойство в своей внутренней структуре содержит инструментально-динамические и мотивационно-смысловые составляющие, которые обеспечивают готовность и стремление субъекта к реализации какого-либо отношения определенным способом.

Исходным в данной системе является установочно-целевой компонент.

В нем интегрируются конкретные цели, установки, намерения, а также общая программа инструментально-смыслового обеспе-

---

<sup>1</sup> Текст подраздела написан А. И. Крупновым.

чения и реализации того или иного отношения в конкретных условиях поведения и деятельности.

Мотивационно-смысловой аспект этой системы составляют когнитивные, мотивационные и продуктивно-смысловые характеристики.

Он определяет селекцию и приоритет тех или иных смыслов, предметных отношений и побуждений; глубину и точность когнитивных значений и их роль в поведении субъекта (осмысленность — осведомленность); выбор доминирующих побуждений, ориентированных на других людей (социоцентричность) или на себя (эгоцентричность); приоритетную зону приложения свойств личности в соответствии с поставленной целью и предполагаемым результатом в предметно-деятельностной или субъектно-коммуникативной сфере.

Инструментально-динамическая подсистема обеспечивает процессуальную сторону реализации черт личности. Динамические составляющие определяют систему приемов и способов их осуществления, т. е. меру интенсивности и вариативности (энергичность); стеническую или астеническую окраску эмоциональных переживаний, доминирование внешнего или внутреннего локуса регуляции черт личности.

И наконец, рефлексивно-оценочный компонент выполняет функцию сличения исходных намерений и возникших трудностей в ходе исполнения всей инструментально-смысловой программы, реализации свойств личности.

Для диагностики указанных компонентов и переменных свойств личности нами разработаны бланковые тесты для диагностики общительности и организованности личности.

*Инструкция:* «Последовательно ответьте на утверждения, приведенные в конкретном бланке, проставляя каждый раз индекс против номера суждения на бланке ответов:

- 1 — безусловно нет;
- 2 — нет;
- 3 — пожалуй, нет;
- 4 — когда как;
- 5 — пожалуй, да;
- 6 — да;
- 7 — безусловно да».

### **Бланковый тест — общительность**

БЛАНК 1Ц

Ваша (его, ее) общительность нацелена на:

- 1) поиски интересной работы;
- 2) поддержание своего здоровья;
- 3) достижение общественного признания в группе;

- 4) обретение самостоятельности и независимости;
- 5) успешность учебной деятельности;
- 6) удовлетворение своих планов и желаний;
- 7) стремление быть уважаемым человеком;
- 8) достижение материального благополучия;
- 9) занятия предпринимательством и коммерцией;
- 10) совершенствование себя и своих способностей;
- 11) обретение хороших и верных друзей;
- 12) устройство семейной жизни;
- 13) получение знаний и другого опыта;
- 14) стремление быть нужным и любимым человеком.

#### БЛАНК 2М

Ваша (его, ее) общительность обычно побуждается:

- 1) стремлением наладить дружеские отношения;
- 2) желанием развлечься и повеселиться;
- 3) необходимостью участия в делах группы, коллектива;
- 4) стремлением быть на людях и среди людей;
- 5) желанием глубже познать других людей;
- 6) намерением избежать чувства одиночества;
- 7) желанием оказать внимание и сочувствие другим людям;
- 8) стремлением лучше узнать самого себя;
- 9) чувством долга и необходимостью участия в общих делах группы;
- 10) намерением утвердиться в коллективе и завоевать авторитет;
- 11) необходимостью совместного выполнения различных видов деятельности;
- 12) стремлением раскрыть свои возможности и способности;
- 13) желанием оказать поддержку и помощь другим людям;
- 14) намерением решить практические и материальные вопросы.

#### БЛАНК 3К

Общительность вы (он, она), скорее всего, понимаете как:

- 1) проявление потребности человека в общении;
- 2) врожденное свойство человека;
- 3) средство познания себя и других людей;
- 4) черту личности, которая не поддается развитию;
- 5) способ достижения взаимного понимания и согласования между людьми;
- 6) свойство, которое передается по наследству;
- 7) контактность человека с другими людьми;
- 8) черту, которая зависит от темперамента;
- 9) степень готовности человека к межличностному взаимодействию;
- 10) устойчивое свойство, которое не изменяется в процессе жизни;
- 11) средство выражения различных отношений людей друг к другу;
- 12) природно-заданную особенность человека;
- 13) средство взаимовлияния людей друг на друга;
- 14) генетически обусловленную черту характера.



БЛАНК 4П

Ваша (его, ее) общительность способствовала:

- 1) получению новой производственной и учебной информации;
- 2) развитию новых интересов;
- 3) решению деловых и практических вопросов;
- 4) формированию вашей жизненной позиции;
- 5) лучшему усвоению учебных предметов;
- 6) появлению стремления к самовоспитанию;
- 7) лучшему пониманию других людей;
- 8) приобретению широкого круга друзей и знакомых;
- 9) налаживанию межличностных отношений между людьми;
- 10) лучшему устройству личной жизни;
- 11) снятию конфликтов и эмоционального напряжения у других людей;
- 12) более глубокому пониманию особенностей своего поведения;
- 13) большей результативности в осуществлении своих планов и задуманных дел;
- 14) разрядке и поднятию своего настроения.

БЛАНК 5Д

Вы (он, она) обычно:

- 1) первым начинаете разговор с другим человеком;
- 2) не стремитесь обновить круг своих друзей и знакомых;
- 3) легко входите в незнакомую компанию и чувствуете себя в ней непринужденно;
- 4) довольствуетесь узким кругом друзей и знакомых;
- 5) сразу же включаетесь в разговор, начатый до вас;
- 6) сознательно ограничиваете круг своих новых знакомств;
- 7) можете занять и развеселить любую компанию;
- 8) поддерживаете дружеские отношения с малым числом своих близких знакомых;
- 9) часто оказываетесь лидером в различных группах людей и компаниях;
- 10) с трудом выполняете работу, связанную с широким кругом общения;
- 11) без труда находите контакт с любым человеком;
- 12) устаете от частого общения с другими людьми;
- 13) не упускаете возможность побывать на различных встречах и вечеринках;
- 14) редко бываете в местах, где можно было бы расширить круг своих знакомств.

БЛАНК 6Э

Вы (он, она) обычно переживаете:

- 1) радостные эмоции при знакомстве с другим человеком;
- 2) чувство неловкости и смущения при общении с другими людьми;
- 3) состояние радости, когда находитесь в окружении других людей;
- 4) состояние неудовлетворенности собой и своим общением;
- 5) чувство удовлетворения, когда оказываетесь в центре внимания;

- 6) чувство тревоги при мысли быть отвергнутым в общении;
- 7) радостное состояние, когда удается понять друг друга;
- 8) чувство смущения, когда вдруг неудачно отвечаете своему собеседнику;
- 9) чувство благодарности и признательности, когда тебя понимают другие люди;
- 10) чувство опасения и настороженности при знакомстве с новыми людьми;
- 11) чувство удовлетворения, когда в общении открываются новые стороны вашего я;
- 12) чувство досады, когда в общении не удается скрыть негативное отношение к другому человеку;
- 13) чувство радости, когда удается познакомиться с новыми людьми;
- 14) состояние беспокойства и раздражения в случае длительного и бесполезного общения.

#### БЛАНК 7Р

Вы (он, она) склонны считать, что:

- 1) от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит, как сложатся мои отношения с другими людьми;
- 2) осуществление целей общения часто зависит от везения;
- 3) люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим;
- 4) бесполезно прилагать усилия для того, чтобы завоевать симпатии других людей;
- 5) если захотеть, то можно расположить к себе почти любого человека;
- 6) внешние обстоятельства сильно влияют на общение с другими людьми;
- 7) человек, который не смог добиться расположения других людей к себе, не проявил к тому достаточных усилий;
- 8) как бы люди ни старались наладить отношения, они все равно не смогут этого сделать;
- 9) можно всегда добиться от другого человека того, что ты хочешь;
- 10) в большинстве случаев удача в общении зависит от стечения обстоятельств;
- 10) нужно всегда проявлять инициативу в общении, не надеясь на других людей;
- 11) вы ничего не можете изменить в сложившихся отношениях между вами и другими людьми;
- 12) люди, не сумевшие добиться признания, должны винить в этом только самих себя;
- 13) в постигших вас неудачах в общении чаще были повинны другие люди.

#### БЛАНК 8Т

Обычно вы (он, она):

- 1) часто не можете найти подходящую тему для разговора с незнакомыми людьми;

- 2) испытываете смущение, когда окружающие смотрят на вас;
- 3) не владеете достаточными навыками общения;
- 4) стесняетесь быть в центре внимания компании или группы;
- 5) не всегда можете понять другого человека и занять желаемое место;
- 6) с трудом выражаете мысли и чувства из-за своей стеснительности;
- 7) с трудом говорите комплименты другим людям;
- 8) застенчивы и это затрудняет ваше общение;
- 9) не всегда можете удержать начатую беседу;
- 10) часто расстраиваетесь, что вас не понимают другие люди;
- 11) не можете оказать нужного воздействия на другого человека;
- 12) боитесь оказаться в неловком положении в общении с другими людьми;
- 13) с трудом начинаете разговор с малознакомыми людьми;
- 14) страшитесь того, что в общении другие люди вас могут неправильно понять.

### Бланковый тест — организованность

#### БЛАНК 1Ц

Ваша (его, ее) организованность нацелена на:

- 1) поиски интересной работы;
- 2) поддержание своего здоровья;
- 3) достижение общественного признания в группе;
- 4) обретение самостоятельности и независимости;
- 5) успешность учебной деятельности;
- 6) удовлетворение своих планов и желаний;
- 7) стремление быть уважаемым человеком;
- 8) достижение материального благополучия;
- 9) занятия предпринимательством и коммерцией;
- 10) совершенствование себя и своих способностей;
- 11) обретение хороших и верных друзей;
- 12) устройство семейной жизни;
- 13) получение знаний и другого опыта;
- 14) стремление быть любимым человеком.

#### БЛАНК 2М

Ваша (его, ее) организованность обычно побуждается:

- 1) стремлением сплотить коллектив, в котором работаете, учиться;
- 2) потребностью полнее реализовать собственные возможности;
- 3) стремлением повысить социальный статус коллектива;
- 4) намерением получить удовольствие от четкой организации дел и времени;
- 5) стремлением помочь коллегам максимально реализовать свои возможности;
- 6) желанием руководить и быть лидером;

- 7) потребностью установить и поддержать хорошие отношения с коллегами;
- 8) желанием достичь более высоких результатов в своей работе и учебе;
- 9) потребностью быть необходимым другим людям;
- 10) стремлением сделать свою карьеру;
- 11) желанием внести как можно больший вклад в решение коллективных проблем;
- 12) стремлением быть самостоятельным и независимым;
- 13) чувством долга и ответственности;
- 14) стремлением как можно больше взять для себя от жизни.

#### БЛАНК 3К

Организованность вы (он, она), скорее всего, понимаете как:

- 1) проявление пунктуальности и прилежности человека;
- 2) врожденное свойство личности;
- 3) качество, обеспечивающее упорядоченность и планомерность в работе;
- 4) черту личности, которую сложно развить и усовершенствовать;
- 5) способность рационально использовать время;
- 6) черту характера, передающуюся по наследству;
- 7) умение программировать собственное поведение;
- 8) свойство, которое зависит от типа темперамента;
- 9) способность подчинять побуждения и эмоциональные порывы отдаленным целям;
- 10) устойчивое качество личности, не поддающееся изменению;
- 11) умение соблюдать и поддерживать порядок во всем;
- 12) природно-заданную особенность человека;
- 13) проявление собранности и аккуратности человека;
- 14) генетически обусловленную черту характера.

#### БЛАНК 4П

Ваша (его, ее) организованность способствовала:

- 1) более быстрому достижению коллективных целей;
- 2) расширению сферы применения ваших способностей;
- 3) поддержанию нормальной деловой атмосферы в группе;
- 4) вашему интеллектуальному развитию;
- 5) экономии и продуктивному использованию времени и средств в совместном деле;
- 6) успешной сдаче зачетов и экзаменов;
- 7) росту вашего авторитета;
- 8) успешному планированию деятельности коллектива;
- 9) росту чувства собственного достоинства;
- 10) более четкой постановке задач деятельности;
- 11) повышению вашей самооценки;
- 12) расширению сферы вашей компетентности;
- 13) росту вашей привлекательности и улучшению имиджа;
- 14) снижению тревожности и неуверенности в себе.

Вы (он, она) обычно:

- 1) заранее обдумываете и планируете свою деятельность;
- 2) постоянно испытываете недостаток времени для четкой организации того или иного дела;
- 3) тщательно контролируете и проверяете себя в ходе работы;
- 4) не видите смысла в предварительном продумывании и планировании дел;
- 5) всегда предпочитаете сохранять порядок на своем рабочем месте;
- 6) обычно задумываете много, а делаете мало;
- 7) четко выделяете среди накопившихся дел главное и второстепенное;
- 8) срываете запланированные мероприятия из-за ранее неучтенных мелочей;
- 9) привыкли устанавливать наперед сроки выполнения того или иного задания;
- 10) постоянно испытываете цейтнот в жизни и делах;
- 11) предпочитаете порядок даже в том, что на первый взгляд кажется мелочью;
- 12) скорее предпочтете просто поучаствовать в каком-либо деле, чем его организовать;
- 13) берете на себя подготовку и организацию новых дел;
- 14) считаете необязательным заранее организовывать свое время, так как всегда может подвернуться что-то интересное.

Вы (он, она) обычно переживаете:

- 1) удовлетворение от четкой организованности вашей жизни;
- 2) тревогу от собственной спонтанности и неорганизованности;
- 3) положительные эмоции, когда удается интересно организовать какое-либо дело;
- 4) разочарование, когда из-за собственной неорганизованности не удается сделать намеченное;
- 5) прилив положительных эмоций при одобрении и поддержке вашего организованного поведения;
- 6) гнев при невозможности преодолеть собственную неорганизованность;
- 7) удовлетворение, когда собственная организованность позволяет сделать дела в срок;
- 8) подавленность, когда заедает быт и текучка;
- 9) удовольствие от аккуратно и последовательно выполненных заданий;
- 10) тревожность при необходимости четко организовать какую-либо деятельность;
- 11) радостное возбуждение, когда предстоит самому организовать нечто неординарное;
- 12) тревогу и неуверенность от перспективы самому организовать что-нибудь;

- 13) энтузиазм и радость, когда беретесь за планирование и организацию совместной деятельности;
- 14) тоску от неорганизованности жизни и быта.

БЛАНК 7Р

Вы (он, она) обычно склонны считать, что:

- 1) организованность человека главным образом зависит от его воли;
- 2) организованность человека в большей степени формируется его окружением, чем им самим;
- 3) хроническая нехватка времени — это следствие неумения организовать свою жизнь;
- 4) только работая в слаженном коллективе, можно четко организовать собственную деятельность;
- 5) некоторые вещи не удаются людям лишь из-за неумения правильно организовать свою работу;
- 6) не организованность, а обстоятельства в большей степени способствуют завершению дел;
- 7) большинство людей не понимают, насколько их личная жизнь зависит от организованности;
- 8) от вас мало что зависит в организации совместной деятельности;
- 9) организованность — результат целенаправленной работы человека над собой;
- 10) не следует тратить время на попытки организовать собственную деятельность, в конечном счете это мало влияет на успех;
- 11) повседневная текучка не является оправданием неорганизованности;
- 12) проще отказаться от чего-либо, чем попытаться быть собранным и организованным;
- 13) от вас многое зависит в организации совместной деятельности;
- 14) лучше руководствоваться предложенным планом или распорядком работы, чем выдумывать их самому.

БЛАНК 8Т

Правда ли, что:

- 1) вам часто не хватает времени для успешной адаптации к быстро меняющимся обстоятельствам;
- 2) ваша излишняя импульсивность не позволяет четко организовать свою деятельность;
- 3) четкой организации вашей умственной деятельности часто мешают бытовые проблемы;
- 4) ваша внутренняя противоречивость и непоследовательность часто препятствуют организованности;
- 5) неумение планировать часто не позволяет вам быть последовательным и организованным в работе и учебе;
- 6) отсутствие терпения мешает вам организовывать собственную деятельность;
- 7) дефицит времени парализует вашу организованность;
- 8) излишняя тревожность не позволяет вам быть организованным;

- 9) недостаточное представление о порядке выполнения тех или иных операций препятствует вашей организованности;
- 10) боязнь излишней регламентированности жизни тормозит вашу организованность;
- 11) отсутствие дружеской поддержки не позволяет вам всегда быть организованным;
- 12) недостаток необходимых навыков препятствует вашей организованности;
- 13) излишняя критика дезорганизует вашу деятельность;
- 14) частые колебания настроения не позволяют вам быть организованным.

## Обработка данных

По каждому бланку суммируются индексы, начиная с 4. Остальные индексы — 1, 2, 3 (отрицание приравнивается к 0) в сумму индексов не включаются. Подсчет производится отдельно по нечетным и четным пунктам каждого бланка. Сумма индексов по нечетным пунктам означает «позитивный» полюс шкалы. Сумма индексов по четным пунктам составляет другой, «негативный» полюс. Таким образом, каждый бланк представляет собой биполярную оценку различных переменных свойств личности.

**Пример.** Испытуемый А отвечает на первый бланк (1Ц) следующими индексами:

Признаки:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Индексы ответов:	4	2	5	7	3	1	5	6	6	2	4	7	6	5

Подсчитывается сумма индексов по нечетным пунктам, исключая ответы, равные индексам 1, 2, 3 (они приравниваются к 0), независимо от того, где они находятся, в четной или нечетной группах признаков.

	1	3	5	7	9	11	13
Бланк 1Ц — сумма индексов нечетных признаков:	4	5	3	5	6	4	6 = 30
	2	4	6	8	10	12	14

Бланк 1Ц — сумма индексов четных признаков:	2	7	1	6	2	7	5 = 25
---	---	---	---	---	---	---	--------

Итак, высокие индексы по бланку 1Ц получили 3, 7, 9, 13 нечетные признаки, характеризующие общественно значимую направленность общительности или организованности. Общая сумма составила 30 баллов.

По четным признакам, свидетельствующим о личностно значимой направленности, более выражены 4, 8, 12, 14 признаки. Общая сумма равна 25.





## Профиль черты личности

		Уровень выраженности переменных																			
		Гармонические переменные							Агармонические переменные												
		50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Общественные цели																					
Социоцентричность																					
Осмысленность																					
Предметность																					
Энергичность																					
Стеничность																					
Интернальность																					
Операциональные трудности																					
	Личные цели																				
	Эгоцентричность																				
	Осведомленность																				
	Субъектность																				
	Аэнергичность																				
	Астеничность																				
	Экстернальность																				
	Личностные трудности																				

## Уровень выраженности различных переменных свойств личности

Переменные	Низкий	Средний	Высокий
Общественные цели	0—19	20—39	40—49
Личностный цели	0—22	23—42	43—49
Социоцентричность	0—12	13—36	37—49
Эгоцентричность	0—6	6—25	26—49
Осмысленность	0—23	24—42	43—49
Осведомленность	0—8	9—30	31—49
Предметность	0—19	20—39	40—49
Субъектность	0—3	4—23	24—49
Эргичность	0—19	20—38	39—49
Аэргичность	0—17	18—38	39—49
Стеничность	0—25	26—41	42—49
Астеничность	0—9	10—29	30—49
Интернальность	0—24	25—41	42—49
Экстернальность	0—21	22—42	43—49
Операционные трудности	0—1	2—25	26—49
Личностные трудности	0—1	2—26	27—49

### Контрольные вопросы и задания

1. Что такое темперамент?
2. Что такое экстраверсия и интроверсия?
3. Охарактеризуйте основные темпераменты с точки зрения свойств нервной системы, общения, организации деятельности и стрессоустойчивости:
  - сангвиник;
  - флегматик;
  - холерик;
  - меланхолик.
4. Как можно составить представление о темпераменте человека по особенностям речи и поведения?
5. Что такое стиль мышления?
6. Дайте характеристику разных стилей мышления.
7. Что такое тип мышления?
8. Дайте характеристику разных типов мышления.
9. Что такое креативность?

## БИБЛИОГРАФИЯ

- Айзенк Г.* Проверьте свои способности. — М., 1992.
- Барышева А. В.* Как продать слона. — М., 1999.
- Бурлачук Л. Ф.* Введение в проективную психологию. — Киев, 1997.
- Бурлачук Л. Ф.* Психодиагностика. — СПб., 2002.
- Весна Е. Б.* Практические аспекты психологии познавательных процессов. — М., 2001.
- Дерябо С., Ясвин В.* Гроссмейстер общения. — М., 1998.
- Зибер Н.* Тесты интеллекта. — М., 1997.
- Зазыкин В. Г.* Основы психологии проницательности. — М., 1997.
- Зинченко В. П.* Аффект и интеллект в образовании. — М., 1995.
- Каммерод Д. М., Баргет Н. Д., Кирба О. К.* Ваш психологический тип и стиль работы. — М., 2001.
- Квин В.* Практическая психология. — СПб., 2000.
- Ковалев С. В.* Основы нейролингвистического программирования. — М., 2001.
- Крупнов А. И.* Тест суждений для изучения общительности // Психодиагностические методы изучения личности. — М., 1998.
- Крупнов А. И.* Системная структура черт личности // Проблемы современного высшего образования. — М., 2002.
- Крупнов А. И., Бабаев Т. М., Станис В. В.* Комплексная программа развития общительности как общепрофессионального свойства личности // Калужский край и перспективы развития туристического бизнеса. — Калуга; М., 2000.
- Крысько В. П.* Этнопсихологический словарь. — М., 1999.
- Магура М. И., Курбатова М. Б.* Современные персонал-технологии. — М., 2003.
- Майерс Д.* Социальная психология. — СПб., 1999.
- Моросанова В. И.* Стиль саморегуляции. — М., 1996.
- Панкратов В. Н.* Манипуляции в общении и их нейтрализация: Практическое руководство. — М., 2000.
- Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г. Никифорова и др. — СПб., 2001.
- Практическая психология для менеджеров. — М., 1996.
- Психологические портреты персонала / Под ред. Ю. П. Платонова. — СПб., 2003.
- Рамендик Д. М., Рамендик М. Г.* Загляни внутрь себя. — М., 2001.
- Рамендик Д. М., Солонкина О. В., Слаква С. П.* Психологический практикум. — М., 2002.
- Степанов С. С.* Язык внешности. — М., 2001.
- Федоров Ю. М.* Социальная психология. — Новосибирск, 1998.
- Шмелев А. Г.* Психодиагностика личностных черт. — СПб., 2002.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	3
<b>Глава 1. Психодиагностика как раздел психологии .....</b>	<b>5</b>
1.1. Основные понятия психодиагностики .....	5
1.2. Из истории психодиагностики .....	7
1.3. Методы психодиагностики .....	8
1.3.1. Тестирование .....	8
1.3.2. Наблюдение .....	11
1.3.3. Анализ продуктов деятельности .....	14
1.3.4. Интервью и беседа .....	15
<b>Глава 2. Визуальная психодиагностика .....</b>	<b>17</b>
2.1. Социальная перцепция: принципы восприятия человеком себя и других в процессе общения .....	17
2.2. Наблюдение и проницательность .....	20
2.3. Восприятие психологических качеств человека по его внешности и поведению: личный имидж .....	21
2.4. Как складывается первое впечатление о человеке .....	22
2.4.1. Влияние стиля одежды на восприятие человека .....	23
2.4.2. Другие факторы, влияющие на первое впечатление .....	28
2.5. Конституция человека и его психологические особенности. Соматотип и психотип .....	28
2.6. Черты лица человека и его характер .....	31
2.7. Глаза и язык взгляда .....	35
2.8. Некоторые «автоматизированные», привычные движения как источник психологической информации .....	37
2.9. Типы клиентов и принципы поведения менеджера .....	41
<b>Глава 3. Психодиагностика экспрессивного поведения потребителя и партнера по общению .....</b>	<b>50</b>
3.1. О потребителе и его потребностях .....	50
3.2. Общие принципы анализа невербального поведения .....	52
3.3. Эмоциональные оценки и их телесные проявления .....	55
3.4. Определение эмоциональных состояний и прогноз поведения человека по комплексам невербальных признаков .....	59
3.5. Диагностика неискреннего маскируемого поведения .....	68
3.6. Выявление и предотвращение манипулирования и психологического давления при деловых переговорах .....	73
3.6.1. Уловки организационного и процедурного характера .....	73

3.6.2. Приемы психологического давления .....	75
3.6.3. Логико-психологические приемы манипулирования .....	77
3.6.4. Нейтрализация уловок и ошибок аргументации .....	79
<b>Глава 4. Особенности невербального поведения людей различных культур .....</b>	<b>83</b>
4.1. Традиции языка жестов и наиболее распространенные значащие жесты .....	83
4.2. Особенности национальных стилей делового общения в Европе и Америке .....	90
4.2.1. Американский деловой стиль .....	91
4.2.2. Французский национальный деловой стиль .....	92
4.2.3. Немецкий деловой стиль .....	95
4.2.4. Английский деловой стиль .....	96
4.2.5. Особенности делового общения в Испании .....	97
4.2.6. Особенности делового общения в Финляндии .....	97
4.2.7. Итальянский деловой стиль .....	98
4.2.8. Деловой стиль Швейцарии .....	98
4.3. Национальные стили делового общения в странах Азии .....	98
4.3.1. Японский деловой стиль .....	98
4.3.2. Китайский деловой стиль .....	106
4.3.3. Арабский (египетский) деловой стиль .....	107
<b>Глава 5. Психодиагностика профессионально важных качеств менеджера .....</b>	<b>111</b>
5.1. Психодиагностика в оценке персонала. Понятие о профессионально важных качествах менеджера .....	111
5.2. Типы личности и поведения и их значение для профессии менеджера .....	114
5.2.1. Типология личности и выбор профессии .....	114
5.2.2. Общий тип поведения .....	119
5.2.3. Диагностика способности менеджера к самоуправлению .....	130
5.3. Диагностика мотивационной структуры личности .....	135
5.3.1. Диагностика преобладания производительной или потребительской мотивации .....	136
5.3.2. Диагностика социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере .....	141
5.3.3. Диагностика уровня субъективного контроля (УСК) .....	147
5.3.4. Уровень мотивации стремления к успеху и избегания неудач. Готовность к риску .....	152
5.4. Диагностика специальных свойств, непосредственно связанных с деятельностью менеджера .....	159
5.4.1. Стиль и ролевая направленность деятельности менеджера .....	159
5.4.2. Синдром эмоционально-психологического профессионального «выгорания» и его диагностика .....	163
5.4.3. Преодолевающее поведение .....	166

<b>Глава 6. Психодиагностика личностных характеристик</b> .....	173
6.1. Темперамент как показатель устойчивого комплекса свойств личности .....	174
6.1.1. «Формула темперамента» .....	175
6.1.2. Экспресс-диагностика свойств нервной системы по психомоторным показателям (теппинг-тест) .....	178
6.1.3. Экстраверсия — интроверсия, эмоциональная устойчивость и стиль саморегуляции .....	181
6.1.4. Темперамент как система свойств личности .....	184
6.1.5. Экспресс-диагностика темперамента по особенностям речи .....	190
6.2. Диагностика особенностей мыслительной сферы .....	191
6.2.1. Измерение интеллекта .....	191
6.2.2. Когнитивные стили мышления .....	193
6.2.3. Диагностика индивидуального способа преобразования информации и уровня креативности .....	201
6.2.4. Игровая проба уровня креативности .....	205
6.3. Диагностика организованности и общительности личности ...	206
<b>Библиография</b> .....	219

*Учебное издание*

**Солонкина Ольга Витальевна,  
Рамендик Дина Михайловна**

**Психодиагностика в социально-культурном сервисе и туризме**

**Учебное пособие**

Редактор *М. И. Черкасская*  
Ответственный редактор *И. Б. Чистякова*  
Технический редактор *Е. Ф. Коржуева*  
Компьютерная верстка: *Г. Б. Повикова*  
Корректоры *В. И. Рейбекель, И. В. Козлова*

Изд. № 102106405. Подписано в печать 30.03.2007. Формат 60×90/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура «Гайме». Усл. печ. л. 14,0.  
Тираж 1 000 экз. Заказ № 18773.

Издательский центр «Академия». [www.academy.moscow.ru](http://www.academy.moscow.ru)  
Санитарно-эпидемиологическое заключение № 77-99/02.953.Д.004796.07.04 от 20.07.2006  
117342, Москва, ул. Бутлерова, 17-Б, к. 328. Тел./факс: (495) 334-8337, 330-1092.

Отпечатано в ОАО «Саратовский полиграфический комбинат». [www.sarpk.ru](http://www.sarpk.ru)  
410004, г. Саратов, ул. Чернышевского, 59