

## 8. Глава. КОМУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИЕТО

### 8.1. Въведение в управленската комуникация

Комуникацията (от лат. comunicatio) в буквален смисъл означава съобщение, известие, връзка между индивиди (Десев, 1999). Терминът се използва с различни значения, едни от които са: система от контакти или актове на общуване между лица, процес на предаване и приемане на сигнали, информация или информационната страна на общуването. В литературата е изведена формула за броя на комуникативните канали (с) в зависимост от броя на участниците в комуникацията (n):  $c=n(n-1)$ .

Общуването е процес на социална комуникация, реализирана непосредствено или косвено.

*Спецификата на междуличностната комуникация се проявява чрез различни процеси и феномени: обратна връзка, комуникативни бариери, комуникативни влияния и различни нива на предаване на информацията.*

В мениджмънта комуникацията заема важно място – от една страна управлението е за хора (комуникационен процес), от друга – управлението се реализира посредством комуникацията (взаимообмен на информация чрез вербални и невербални индикации).

**Нива на общуване:** 1. Емоционално; 2. Рационално; 3. Интуитивно; 4. Екзистенциално; 5. Практическо. *Нивата на общуване* на ръководителя се определят като личностни и ситуативни.

*Личностното ниво* се определя от устойчиви комуникативни черти на характера. *Ситуативното ниво* детерминира възможностите за избор на подходите при общуване. Личностното ниво е водещо при установяване на контакт.

**Комуникативни бариери:**

- ✓ Бариери в разбирането (възможни фонетически грешки, се-



мантически грешки /неразбиране на тезауруса – различни системи от значения/, стилистични бариери, логически бариери /мъж-жена/)

- ✓ Социо-културални различия (социални, политически, религиозни, професионални, национални, полови, възрастови)
- ✓ Бариери в отношенията – свързва се с поява на чувства на неприемане, неприязън и недоверие.

Ефективно работи мениджърът, който умее да организира деловите си контакти. Решението на тази задача е немислимо без знанията за психологическата основа на комуникацията и етиката на деловото общуване. Управленското общуване има следните **особености**:

- Произтича от определени цели и подбуди;
- Включва определен тип поведение – реч, мимика, жестове; емоции, чувства (симпатия, антипатия, удовлетвореност, огорчение); познание (личносно възприемане, мислене, въображение, представи); воля (задръжка, самообладание, саморегулиране); способност за анализ на комуникативната ситуация и комуникативните резултати;

Тези особености се проявяват не само в индивидуалното, но и в груповото общуване (табл.6). Извън общуването е невъзможно да се организира съвместна дейност, да се осигури движението на информационния поток, да се очаква резултатност от информационния процес. Управленското комуникиране е насочено не само към решаването на текущите задачи, но и начин да се създаде психологически фон за съвместна дейност, да се предадат по механизмите на внушението мисли, чувства, да се мобилизират служителите за активна дейност, да се преодолеят неувереността, пасивността, да се отчетат индивидуалните качества, да се приобщи личността към екипа, да се предотвратяват конфликти.

**Табл. №6.** *Функционални видове управленско общуване*

<i>Вид на общуването</i>	<i>Състояние на управленското решение</i>	<i>Направление на информацията</i>
Заповед	Управленското решение се приема	Информацията е насочена от началника към подчинения
Беседа	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Управленското решение не се приема, трябва да се преработи.</li> <li>✓ Управленското решение се приема и стартира изпълнението му, като се появява необходимост от допълнителна организация и психологическо въздействие върху подчинения.</li> <li>✓ Поява на обстоятелства, при които е необходима промяна (коректив) на приетото решение.</li> </ul>	Информацията протича в две направления от подчинения към ръководителя и обратно.
Съвещание	Има няколко варианта на управленското решение, необходимо е да се определи оптималното.	Информацията протича в две направления
Отчет	Управленското решение е прието и навреме доведено до изпълнение.	Информацията протича от подчинения към ръководителя.
Преговори	Необходимо е да се приеме или обсъди съвместно управленско решение по волята на ръководителя.	Информацията протича във всяко направление, в съответствие на количеството участници и статусът им.



**Стилове на общуване на ръководителя** — изразяват неговите управленски способности и професионална компетентност, както и персоналните водещи мотиви, интелектуални качества, обща култура, нравственост и психологически такт.

Стилет на общуване на мениджъра определя формите на предаване на ръководните въздействия, които възплащават властните му правомощия по отношение на подчинените. Успешността на ръководството, взаимоотношенията в колектива, авторитета на ръководителя са в пряка зависимост от стила на общуване.

Стратегиите в общуването, които ръководителят избира, определят стила в общуването и управлението (по Блейк и Мутън). Така могат да се разграничат *типове управленско общуване*:

- ✓ *Либерал* – максимално внимание към хората, минимално внимание към работата;
- ✓ *Организатор* – ориентация към ефективна работа, в съчетание с доверие и уважение към подчинените;
- ✓ *Манипулатор* – умерено внимание към работата, незначително внимание към хората;
- ✓ *Песимист* – незначително внимание и към работата и към подчинените;
- ✓ *Диктатор* – максимално внимание към работата, незначително към персонала.

Теорията разграничава формата на стила от неговата структура. Под **форма** се разбира съвкупността от особеностите на поведението в конкретна ситуация. **Структурата на стила** е устойчива закономерна взаимовръзка между вътрешните и външни компоненти, определящи в качествено отношение стила на управление

## 8.2. Ефективно управленско комуникиране

### *Убеждаваща комуникация*

*Убедителността* зависи в голяма степен от отчитане на прищичите за индивида установки за въздействие (човек е податлив и



очаква да му се въздейства), убежденията, интересите, потребностите, мисленето и спецификата на приетите от него езикови средства<sup>104</sup>. За да се „придобие” убедителност са необходими следните фактори А. Кулмински<sup>105</sup>:

**Убеждението** е метод на въздействие върху съзнанието на хората, „обръщение” към индивидуалното критическо възприятие. Използването на метода убеждение е ориентирано към интелектуално-познавателната сфера на човека. Използвайки достатъчно правилни, силни и логически аргументи, човек може да се „сдобие” с вътрешното съгласие на околните за съждения или изводи, а след това на основа на изградения контакт и въздействие да закрепят новите нагласи (или трансформира старите). При използване на методите е препоръчително да се спазват следните правила:

- Логиката на убеждението трябва да съответства на интелекта на обекта;
- Убеждението трябва да бъде доказано чрез позоваване на факти, известни на обекта;
- Независимо от използваните конкретни факти и примери, предоставената информация трябва да съдържа обобщени идеи, предложения, принципи;
- „Убеждаващата” информация трябва да бъде максимално правдоподобна;
- Съобщаваните факти и общи принципи трябва да могат да предизвикат емоционално отношение и реакция от страна на обекта на въздействие.

**Критерият** за резултатност на убеждаващото въздействие е *убедеността*. Явлението се свързва с дълбока увереност в истинността на приетите идеи, представи, понятия, образи (без да се подлагат на съмнение). Благодарение на убедеността се формират

<sup>104</sup> Емерен, Ф., Р. Фротендорст, *Системна теория на аргументацията*, С., 2006; Канев, Д. и кол., *Мениджмънт и комуникация в политиката*, С., 2006; Карпов, А., *Психология в мениджмента*, М., 2005; Харламова, Т., *Психология влияния*, М., 2008; Хоган, К., Д. Спийкмън, *Скрито убеждаване*, С., 2008; Христов, Ч., *Убеждаване и влияние*, С., 2008

<sup>105</sup> Кульминский, А., Г. Прокопенко, *Общаться-значит убеждать*, М., 2005



атитюди, определящи поведението в конкретни ситуации. *Важна характеристика на убедеността е нейната дълбочина.* Тя е свързана с възпитанието, преминалото обучение, жизнения опит, способността за анализ на явленията от действителността.

Убеждаващото въздействие е *подходящо* при следните случаи:

- ✓ Когато обектът на въздействие е в състояние да възприема даваната му информация;
- ✓ Когато обектът е психологически способен да се съгласи с оказваното му въздействие. Това изискване налага предварително проучване и подбор на обектите от една страна и от друга – правилен предварителен подбор на стратегиите и информацията за убеждение;
- ✓ Когато обектът е способен да съпостави различните гледни точки, анализирайки системите за аргументация (разбира и оценява онова, което му се предоставя);
- ✓ Когато логиката на субекта на въздействие и използваните аргументи са близки до тези на обекта. В това направление се отчитат: национално-психологическите, религиозните, културните, социалните фактори, формиращи особеностите на личността на обекта;
- ✓ Когато съществува практическо време да се убеждава. Понякога времето е фактор за доказване на позованите аргументи и доказателства. Убеждаващото въздействие изисква множество потвърждения в „разгърнато” време.

Разграничават се три категории *аргументи за убеждаване*:

- 1) **Истинни факти.** В съдържанието на посланието трябва да се съдържа неопровержима информация, която се подлага на оценка.
  - 2) **Позитивни аргументи.** Носят психологическо удовлетворение, доколкото апелират към позитивните очаквания.
  - 3) **Аргументи, апелирани към негативните очаквания.** Повишават нивото на неспокойство, несигурност и заплаха.
- Според начините за презентиране, *аргументите могат да*



бъдат *едностранни или двустранни съобщения*. *Едностранните съобщения* съставляват текст, който съдържа един източник на информация. Такива послания са ефективни в случаите, при които обектът не изпитва враждебни чувства към източника на информация или притежава ниско ниво на подготовка. Обектът в този случай е способен сравнително леко да приеме чуждата гледна точка. Изборът на „едностранното съобщение“ може да се използва за въздействие към убеждаване на хора, които имат различно образователно ниво на подготовка.

*Двустранните съобщения* са предназначени за хора с по-висока степен на подготовка (образование). Съдържат както аргументи от източници на информация, така и на контрааргументи, които обектът трябва да „разобличи“. Умението за ползване на двустранните съобщения се свързва с предварителните догадки за възможните резистентни механизми на обекта.

*Редата на излагането на аргументите* също има значение – в повечето случаи силните аргументи се разполагат в средата на съобщението (т.нар. пирамидален модел на въздействие), но в зависимост от нагласите на обекта (повишен интерес към темата), силните аргументи могат да бъдат оставени в края (кулминационен модел). При наличие на слаб интерес те препоръчително се излагат в началото (антикулминационен модел), за да се „грабне“ вниманието.

Убеждението като метод зависи от *използваните призови* (апли, лозунги):

- Директни призови – убеждението се основава на силни директни аргументи (акцентирано-логично и императивно-категорично);
- Косвени призови – убеждението се извършва по пътя на намека и обещанието (ексцитативно /чрез въздействие върху емоциите/, алтернативно /или-или/);
- Неопределени призови – подбуждат обекта по самостоятелен път да достигне до необходимите изводи, логически от текста да бъдат извлечени аргументите.



**Изисквания** към убеждението:

- ✓ Да е ориентирано правилно и планувано;
- ✓ Да се извърши след предварителна беседа (да се подготви обекта);
- ✓ Да е насочено към конкретния обект;
- ✓ Да е ориентирано предимно към интелектуалната и познавателната сфера на обекта;
- ✓ Да е насочено към инициране на определено поведение.

**Принципи в използването** на убеждението като метод:

- Принцип на повторението;
- Принцип на достигане на първичното въздействие – в обекта възниква готовност към възприемане на последваща информация, потвърждаваща първото впечатление;
- Принцип на доверието към източника на информация.

**Трудно се поддават на убеждение лица с:**

- ✓ Явна враждебност по отношение на другите
- ✓ Силен критичен дух
- ✓ Устойчивост в отстояване на собствените възгледи

**Лесно се убеждават лица**, които притежават:

- ✓ Ярко въображение;
- ✓ Ориентация повече към другите, отколкото към себе си;
- ✓ Имат занижена самооценка

**Убеждаващата комуникация**

Убежденията притежават изразена типология, чрез която може правилно да се оцени съдържанието и проявата им. Могат да се класифицират по различни критерии:

- ✓ По начина на внушаващото им въздействие;
- ✓ По използваните средства;
- ✓ По времето на периода между въздействието и ответната реакция;
- ✓ По продължителността на ефекта;
- ✓ По съдържание.

A) Убеждението може да бъде **открито (директно)** или **закрито (косвено)**.





*Първото* се характеризира с директно въздействие, което води до ясно разбиране и убеденост на субекта за промяна на реакциите или поведението. *Диалогичното общуване* е равноправно субект-субективно взаимодействие, чрез което се цели взаимно опознаване между партньорите. В областта на този тип общуване могат се отделят редица правила във взаимоотношенията:

- Психологическа настройка на актуалното състояние (своето и на събеседника) на принципа “тук и сега”;
- Прилагане на неощенъчно възприемане на личността на партньора, с предварителна установъчна нагласа за доверие към неговите намерения;
- Възприемане на партньора като равен, имащ право на собствено мнение и решение;
- В съдържателен план общуването трябва да включва решаване на проблеми и нерешени въпроси (проблематизация на съдържанието на общуването)
- Персонификация на общуването – провеждане на диалога от свое име, позиция (без препратки към мнения на други “авторитети”); засвидетелстване на реалните чувства и желания.

Диалогичното общуване по себе си е хуманистично общуване и позволява да се достигне по-добро разбиране, саморазкриване на партньорите, създаване на условия за взаимно личностно развитие. *Косвеното убеждение* се постига с неявни средства, насочва вниманието на субекта, предизвиква оценъчно отношение, осигурява време за по-добро и пълно осмисляне на необходимостта от промяна.

Б). Убеждението може да бъде постигнато **чрез контактното и дистантно въздействие**.

*Контактното въздействие* се реализира в условията на директно общуване. Може да бъде индивидуално и групово, да се осъществи в различни комуникативни ситуации (делови и неформални срещи, други колективни мероприятия). Контактното въздействие се приема за ефективно, когато се установи обратна връзка с обекта/обектите. *Дистантното въздействие* се осъществява чрез вербални,



таблоидни (писмени) средства, радио- и видео-пропаганда. В тези случаи пряката обратна връзка е затруднена или отсъства.

В). Убеждението може да бъде постигнато **чрез непосредствено и „отсрочено” внушение.**

При *непосредственото внушение* ответната реакция с промяна на поведението на субекта се осъществява веднага по време или непосредствено след комуникативния акт.

При „*отсроченото*” *внушение* съществува време, през което субектът може да приеме или не промяна на действията и реакциите. Убеждението е отсрочено във времето (работи с бъдеще време) и няма категорично и ясно потвърждение за ефекта му.

Г). Според времето убеждението може да бъде **кратковременно и дълготрайно.**

*Кратковременното убеждение* има нетраен във времето ефект – постигнатата промяна е от временен, неустойчив характер. Използва се подходящо в изключителни (нетипични, рискови, екстремални) ситуации. *Дълговременното убеждение* е свързано с трайна промяна на поведенческите реакции и е свързано с дълбоката убеденост на субекта в правилността им.

Д). Убедеността може да бъде постигната **чрез неспецифично и специфично внушение.**

*Неспецифичното внушение* се свързва с промяна на определени психически състояния на обекта/обектите (напр. при проява на страх, паника, апатия, депресия). *Специфичното внушение* цели инициране на конкретни мотивационни нагласи, свързани с професионалната или обществената дейност.

### **Структура на убеждаващата комуникация**

В структурата на убеждаващата комуникация се включват:

✓ **Източник на информация.** Практиката показва, че ефективността на убеждението зависи от отношението на обекта към субекта, встъпващ в ролята на източник на информация. Подобна роля могат да изпълняват: правителството, официалните органи, средствата за масова информация, ръководителите. Колкото по-авторитетен е източникът на информация, толкова по-лесно

се възприемат данни и факти. Към числото на доверените източници на информация се причисляват източници, които имат имидж на структури с „особена” осведоменост за събития, които се „премълчават” от официалните източници, поради различни причини. Информацията, за да бъде хипотетично призната за достоверна, може да бъде проверена от аудиторията – обективност и независимост при цитиране на документи, оценки на експерти, мнения на очевидци и т.н.

➤ **Съдържание.** Съдържанието на убеждаващата комуникация (въздействие) зависи от редица фактори:

- ✓ Определена **доказателственост и убедителност** на предоставяната информация. *Доказателствеността* се основава на логичност, научност, истинност, непротиворечивост на приведените факти. Доказателствеността не предполага автоматична убеденост. По-скоро информационните данни, успешно съчетани с предизвикано конкретно психологично отношение, могат да я гарантират. Убедителността зависи от уменията на субекта да отчете актуалните нагласи на субекта, неговите интереси и потребности, индивидуалните му ментални особености и езиков ресурс. Конкретните данни и факти (с практическа насоченост) са по-ефективни от тези с абстрактен характер. По-добър ефект имат данни, съобщени в положителна психологическа атмосфера. Подобен ефект имат данни, свързани с национално-традиционните нагласи и очаквания. При убеждаващата комуникация от значение са невербалните индикации, които потвърждават по недвусмислен начин достоверността на информацията.
- ✓ **Аргументацията** предполага налични умения на източника на информация да обосновава всяко едно твърдение или предоставен факт. В тази насока могат да бъдат използвани: истинни факти; аргументи, съдържащи позитивен апел към удовлетвореност от предложената информация; аргументи, предизвикващи негативни реакции и емоционални позиции (за постигане на желаната реакция).



- **Резултат.** Върху крайния резултат оказват силно влияние сведенията доказателствени ефекти – „силни аргументи“. Очакваният резултат на убеждаващата комуникация е трайната промяна на поведението и единомислието с източника на информация. В никакъв случай не бива се цели дословното репродуциране на поведение и мислене от обекта/обектите, по-скоро добрият резултат е свързан с „разчупване“ на стереотипите, активиране на личностно мотивирана позиция.

### ***Изисквания към комуникатора***

За създаване на позитивна атмосфера в общуването и задълбочаване на контакта в съдържателен план, се преминава през 4 етапа:

1. ***“Превключване” на общуването към конкретния партньор.***  
На този етап партньорът е най-важният компонент в ситуацията. Започнете да изучавате и оценявате партньора.
2. ***Установяване на контакт.*** Счита се, че контактът е установен, когато в партньорите възникне увереност за включване в диалога. Най-често се изразява чрез невербални индикации – насоченост на погледа, лицето, изражение, дистанция и др. и слово. Ако и двамата партньори избират една и съща ситуация, то те попадат в определяне на роли. С това се конкретизират и рамките на общуването и очакванията за изпълнението на ролите между общуващите. Ако партньорите разбират по различно ситуацията възниква борба за надмощие – печели я този, който реагира бързо и който владее по-добре средствата на общуване.
3. ***Поддържане на контакта.*** Етапът обхваща времето за предаване на основното послание. Основно внимание се обръща на средствата за общуване.
4. ***Прекъсване на контакта.*** Подготовката на етапа започва веднага след произнасяне на последната реплика, свързана с изчерпване на информацията. Съдържанието ѝ се определя преди всичко от това, на кого е повече необходима.



### **Изисквания и препоръки**

- Съдържанието на информационните материали да бъде добре обмислено и да съответства на формалната логика;
- Конкретното съдържание на информацията може да се окаже абстрактното при поднасянето, в много от случаите това изискване „работи“;
- Колкото текстът (посланието) е по-динамичен, толкова повече привлича вниманието;
- По-добре се възприема това, което е близко до интересите и потребностите на обектите на въздействие;
- По-добре се осмисля това, което се поднася в неголеми смислови части (информационни блокове);
- По-добре се усвоява това, което предизвиква емоционален отклик от обекта;
- По-добре се възприема, осмисля и усвоява този материал, който се поднася в съответствие с националните традиции, приети от обекта.

Ръководителят следи да получава информация не само за хода на работата, но и за персонала и сътрудниците. За него е важно да създаде такава система, чрез която да получава повече и по-пълни сведения за състоянието на служителите, за техните мнения, взаимоотношения, които са важни за съвместната работа. Подобна система може да включва регулярен прием на информация от служители или под формата на дискусии (или дискусийни срещи по актуален проблем). Някои от дискусийните въпроси могат да бъдат: правови предписания, работно време, вътрешно фирмени решения, социално развитие на организацията, резултати от стопанската дейност и др. Доста често в практиката немаловажна роля имат **слуховете** за определен вид информация. Ръководителят може да използва каналите на слуховете, за да подготви персонала за възможните изменения в организационната структура. Информацията, разпространена по този начин по правило среща по-малка съпротива.

В хода на общуването могат да възникнат редица прегради,



свързани с неразбирането. Проблеми възникват и поради лоша обратна връзка, двусмислия в посланията, неувереност или други психологически причини (грешни установки, малък комуникативен опит, “лош слушател”). За тяхното преодоляване се използват методите перифразиране, вербализация на емоционалното съдържание. Много висок процент от успеха се отдава на добре развитата психологична наблюдателност на мениджъра.

За да е ефективна комуникацията трябва да съдържа информация, която удовлетворява определени интереси или потребности на реципиента, да се създаде чувство на принадлежност (проблемите, които се дискутират касаят аудиторията), повторения на важните моменти.

### ***Преговори***

В сферата на деловата сфера се водят различни по характер ***преговори***. Преговорите – това е своеобразен мениджмънт в действие. За водене на преговори се изисква предварителна подготовка. Подготвящият се за тях би трябвало да помисли върху следните въпроси:

- До колко целта на партньора в преговорите се отличава от Вашата?
- До колко пътят за реализацията на партньора се различава от Вашия?
- От какви характеристики от плана може да изходи партньора – срокове, средства, персонал и др.?
- Разполага ли партньорът с информация, с която Вие не сте запознати или обратно?
- Какви могат да бъдат представите на партньора за организационното обезпечаване на предложения от него вариант?

Към ефективните методи спада индиректното водене на преговори. При този вид трябва да се изходи от идеята, че е необходимо добре да се изяснят интересите и мотивите на партньора.

За изясняване на смисъла на съобщението важна роля има ***обратната връзка***. В този смисъл могат да се използват реплики



като: “Ако правилно съм Ви разбрал, Вие считате, че ...”, “Вие мислите, че...” и др. Понякога контактът с партньора протича бавно. Особено значение се отдава на обратната връзка като реакция в поведението на партньора.

Ръководителят следи да получава информация не само за хода на работата, но и за персонала и сътрудниците. За него е важно да създаде такава система, чрез която да получава повече и по-пълни сведения за състоянието на служителите, за техните мнения, взаимоотношения, които са важни за съвместната работа. Подобна система може да включва регулярен прием на информация от служители или под формата на дискусии (или дискусийни срещи по актуален проблем). Някои от дискусийните въпроси могат да бъдат: правови предписания, работно време, вътрешно фирмени решения, социално развитие на организацията, резултати от стопанската дейност и др.

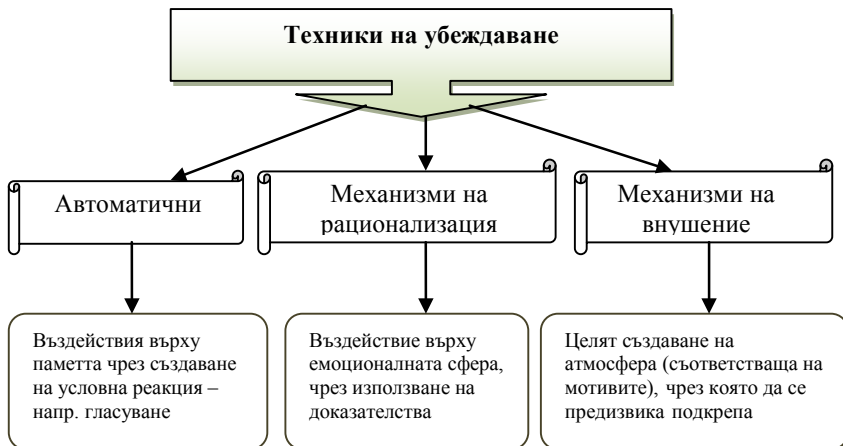
Често в практиката немаловажна роля имат *слуховете* за определен вид информация. Ръководителят може да използва каналите на слуховете, за да подготви персонала за възможните изменения в организационната структура. Информацията, разпространена по този начин по правило среща по-малка съпротива.

В хода на общуването могат да възникнат редица прегради, свързани с неразбирането. Проблеми възникват и поради лоша обратна връзка, двусмислия в посланията, неувереност или други психологически причини. За тяхното преодоляване се използват методите перифразиране, вербализация.

Комуникацията преминава по оптимален път, когато партньорите се намират в сходни психологически състояния. 80% от успеха се отдава на добре развитата психологична наблюдателност. За да е ефективна комуникацията трябва да съдържа информация, която удовлетворява определени интереси или потребности на реципиента, да се създаде чувство на принадлежност (проблемите, които се дискутират касаят аудиторията), повторения на важните моменти.

### Техники на убеждаване

Техники на убеждаване са представени в графичен вид на фиг. №10.



**Фиг. №10.** *Техники на убеждаване* (по Д.Канев, 2006)

- *Езикови техники* – глаголи (и техните времена), епитети, метафори, сравнения и др. Включително и използване на ударение, интонация, ритъм, паузи, градация.
- *Дискретни етикети* – лингвистични елементи, с които се наметва несъгласието с чужда позиция – несъгласие, отхвърляне, опозиция, графични етикети (главна буква, кавички) и др.
- *Пробуждане на стадни инстинкти* – постига компактност на аудиторията (изострят се общите страхове, антипатии, пристрастия, идеали. Ефективно е действието, когато всички действат като един.
- *Свърхполагане на второстепенната информация* – действително цели отклоняване на вниманието от важната информация (когато е негативна или неприятна).
- *Повторение* – цели информацията да бъде напълно приета и добре осъзната правилността и.





- *Позоваване на авторитети* – придава тежест на собствената позиция.
- *Индиректно представяне на дискурс* – чрез неточно цитиране или изваждане на думи от контекста (цели промяна на смисъла или друга интерпретация).
- *Демаскиране* – изтъква се пропуснатото от опонента (тълкува се като съзнателно премълчаване или прикриване на истини).
- *Йерархизиране на ефекти* – първо се ангажира вниманието, след това се пробужда интереса, желанията, накрая аудиторията се подтиква към действие.
- *Слух* – отсъства показателя „правдоподобност“.
- *Митодологизация* – използване на известни на аудиторията митове.
- *Използване на емоцията* – конкретизация, съпреживяване, заимстване от чужди емоции.
- *Детайлизация* – избрания детайл има символна роля.
- *Архаизация* – за активиране на защитните бариери, „обожествяване“ на личност и др.

**Други методи на въздействие:** управление на впечатленията; внушение; методи за въздействие върху ситуацията – санкциониране (положително – похвала, награда и отрицателно – порицание, наказание); инструктиране; организиране на опита; личен пример; метод на антиципацията (предвиждане на очакваните промени в поведението).

### 8.3. Скрито управление и манипулиране

Когато се говори за скрито управление и манипулиране често излиза на преден план въпроса за *лъжата*<sup>106</sup>.

В индивидуланата психология понятието „life lie“ се въвежда и интерпретира от Alfred Adler (1870-1937) като сума от фалшиви

<sup>106</sup> Столяренко, Л., *Психология управления*, Р./Д., 2006; 96-99; Канев, Д. и кол., *Мениджмънт и комуникация в политиката*, С., 2006; Colman, A., *Dictionary of Psychology*, Oxford, 2009; 422-423



убеждения, средство за избягване на отговорност, в случаите, при които човек не е в състояние да постигне поставените цели.

Силата на опозиционните фактори по пътя на постигане на целите, като и тяхното пренебрегване, водят до свръхкомпенсация на фона на възникнал комплекс на малоценност. Процесите, ако не бъдат овладени и контролирани, напълно вероятно биха довели до егоцентризъм, фанатична фиксация върху властта, агресия, ценностна деструкция.

Лъжата е умишлено направена невярна/ неистинна декларация, предназначена за лице или група, за които е вярно, че не са запознати с цялата или част от истината. Специфично въздействие, насочено към лице или група.

*Лъжесвидетелстването* е акт на лъжа или доказуемо неверни (устни или писмени) твърдения, без оглед на обстоятелствата „дадени под клетва” в съда.

*White lies* са незначителни (ненанасящи вреда) неверни твърдения, примани за безвредни или носещи дори полза в дългосрочен план.

*Haystack* е поуистина. Информация, която съдържа освен лъжа и елемент на истина. Наблюдава се при „грешка” в пунктуацията, двусмислици, неясни предложения и пр.

*Big Lie* е лъжа, предназначена да подмами жертавата да вярва в нещо велико, значимо, спасително, което най-вероятно ще бъде в противоречие с наличната за жертавата информация или ще се противопостави на здравия разум.

*Bluffing* е вид преструване; имитационно поведение, създаващо впечатление за истинност/ притежание/ намерение. Наблюдава се както в междуличностните отношение, така и сферата на деловата комуникация.

*Emergency lie (спешна, извънредна лъжа)* е стратегическа лъжа и се наблюдава в случаите, при които истината не може да се каже, поради риск от вреда на обекта.

При *Exaggeration (хипербола)* в ядрото е истинната информацията или част от нея, която обаче се „окрасява”/ преувеличава/ за-



силва с цел постигане на конкретен ефект или заблуда.

*Fabrication* (измислицата) е вид лъжа, представена за достоверна истина, при което лицето няма възможност да я провери.

Целите на лицата, използващи лъжа могат да бъдат разнообразни: да се изгради или съхрани определено отношение между две лица; да се въздейства върху поведението, състоянието, личностните характеристики на другия; да се въздейства на „съществуването“ на адресата. Наред с лъжата към другите, се наблюдава и интровертния процес – самозалъгване.

*Човек е склонен да приема за истина, онова, в което вярва. (Francis Bacon)*

Повечето хора, когато изричат лъжа, се чувстват напрегнати, имат страхови преживявания и проявяват симптоми като<sup>107</sup>: непроизволни жестове (встрани от контекста), лавиране с/избягване на визуален контакт; често премигване (краткост на погледа); пресъхване на устните; вазомоторни промени – изпотяване, пребледняване, изчервяване; пулсация на сънната артерия; неразбиране на елементарен въпрос; отговор с друг адрес; противоречиви твърдения; „психовирус“ (психологически дискомфорт); психологическо „окопаване“ (сляпо придържане към определена версия); реакция „бий се или бягай“; уговорка за изключване (по принцип, като цяло, в повечето случаи, обикновено, най-често); позовавания свише (кълна се в...) и др.

Хората, които поддържат истината, отговарят ясно и точно на поставени въпроси; скоростта на дадените отговори е по-голяма, в сравнение с неговорещите истина; дискурсивите са логически свързани; рядко имат проблеми с темпа на говор и говорното дишане; не са склонни да повтарят зададените им въпроси; не „бягат“ от съдържанието.

### ***Скрито управление***

В управленската дейност не са изключение цели като:

- ✓ Да направим друго оръдие за изпълнение на собствените цели;

<sup>107</sup> Houston, Ph., M. Floyd et all, *Spy the Lie*, 2012



- ✓ Да предложим част от собствената ни работа на друг;
- ✓ Да избягаме от отговорност;
- ✓ Да се утвърдим;
- ✓ Да решим собствените психологически проблеми (в това число и вътрешните конфликти);
- ✓ Да придадем желания „формат“ на взаимоотношенията със сътрудниците, като запазим необходимата дистанция;
- ✓ Да спечелим в комфортната позиция на заемащото положение.

Скритото управление дава възможност на ръководителя да отстрани противоречията между личните и тези на служителите цели, за да постигне целите на организацията, която представлява.

Манипулацията е частният случай на скритото управление. Разликите са в степента на участие на волята на адресанта и оказваните му въздействия.

Ръководителят-манипулатор „има право“ да се разпорежда с подчинените си, независимо от длъжността, която те заемат. Независимо от персоналните качества, които те имат.

Подобно отношение към подчинените може да се проявява в различни форми: от оказване на натиск или директно доминиране, чрез манипулиране, унижаване – явно или грубо, конкретизирано или завоалирано. „Мекото“ принуждение е по-деликатният вариант на въздействие, отколкото грубото погазване достойнството на подчинения.

При манипулацията външният конфликт се заменя от вътрешен, поради което значително се затруднява решаването му (борба със самия себе си).

За това съществува **етично ограничение** при използване на манипулацията като вид въздействие. Тя се определя като **аморална** когато:

- ✓ Се използва за личните цели на ръководителя;
- ✓ Когато насилието над личността надвишава нивото, което е определено от спецификата на изпълняваната длъжност.

*Особености*

- ✓ Скритото управление може да бъде разглеждано като един-



ствен начин за въздействие върху подчинените – когато административната „победа” не е гарантирана. Твърдението е двузначно – ръководител – подчинен.

- ✓ Скритото управление може да бъде за защита на уязвимите места двупосочно.

Скритото управление може да има следните *направления*:

- ✓ Неутрализиране на недостатъците на заемащия ръководна длъжност;
- ✓ Постигане на лична изгода за инициатора на въздействието, без засягане на текущата работа;
- ✓ Получаване на лична изгода, в ущърб на организационната работа.

### ***Стратегии и методи за скрито управление***

*Задаване (проучване) на трудна задача.* Не е рядкост на подчинените да се възложи трудна за изпълнение задача, която може да не „влиза” в професионалните им задължения – която да се свърши срочно и да е трудоемка. Ръководителят може да понижи съпротивителните сили на подчинения чрез: облагодетелстване за времето, докато трае изпълнението на задачата; преекспониране на похвали и комплименти (могат да бъдат направени в началото); да се предизвика честолюбие на подчинения.

*Управление на обструкциите на подчинените.* Подобни обстоятелства могат да се наблюдават при: амбиции, желание за доказване на незаменимост, специфики на темперамента и характера.

*Метод на желаните ситуации.* Установено е, че най-добрият образ на работник се изпълнява от този, който се счита за нужен, а не този, който е хвален (протектиран) от началника. Ръководителят създава ситуация, в която подчинения самостоятелно изпълнява задача. За подобна стъпка се изискват редица предварителни условия, свързани както с ръководителя, така и с подчинения.

*Децата като стимул за дисциплина.* Едно от справедливите решения на мениджъра, насочено към служителките, които имат малки деца. Подобна стратегия има двоен ефект – „разбиране” на потребностите на такива служители и „предупреждение” за неспазване на



точността на работното време от останалите служители.

*Управление на „непредвидимите“ подчинени.* Подходящ е методът „Сократ“ – задаване на логическа последователност от въпроси, които водят събеседника до нужното решение. Логиката на последователно задаваните въпроси е такава, че след всеки положителен отговор се осигурява известна свобода на подчинения. След всеки отговорен въпрос опонентът определя сам своята позиция, оставяйки в плен на предишните си отговори.

**Табл. №7.** Възможни техники за манипулация на мисли и чувства (Д. Канев, 2006; 263)

	С изразяване на лъжливи мисли и чувства	С нарушаване на конвенцията	Лъжа, манипулация, предателство
<b>Скрити мисли и чувства</b>	Без изразяване на лъжливи мисли и чувства	С спазване на конвенцията	Лъжи за отбрана, полустини
	С изразяване на лъжливи мисли и чувства	С нарушаване на конвенцията	Премълчаване
<b>Изявени мисли и чувства</b>	С деформации	С спазване на конвенцията	Премълчаване от възпитание, предпазливост, недоверие
		С нарушаване на конвенцията	Преувеличаване, илюзии, ирония
	Без деформации	С спазване на конвенцията	Парабола, хипербола, подразбиращи се илюзии
		С нарушаване на конвенцията	Демаскиране, гафове, недискретност
		С спазване на конвенцията	Саморазкриване, разкриване на другия, признание, изповед

Сред сътрудниците в една организация, както и сред ръководителите на различни йерархични нива може да се наблюдават ма-



нипулативни процеси в хода на активните взаимодействия. Имайки необходимата за идентифицирането на процеса информация, човек може да превантира или предотврати личностното въвличане в психологичните игри. Д. Канев<sup>108</sup> представя дискурсивни техники за манипулация (табл. №7).

Примери: „Златната кокошка”, „Помислете за бъдещето”, „Бягство от отговор”, „Бих искал да се посъветвам с Вас” (прехвърляне на отговорност), „Ще ме разкъсат на части”, „През главата ми..”, „Незначителни услуги” (от страна на подчинените, ръководителят се чувства с времето задължен) и мн.др.

#### 8.4. Речева култура на ръководителя

Културата на речта на мениджъра е с комплексен характер, който включва три групи параметри:

- *Съдържание на съобщението*
- *Форма на съобщението*
- *Речеви етикет* (свързан с езиковата прагматика – употреба на езика)

За да се оцени въздействието на речта по *съдържателната ѝ страна* се отчитат:

- ✓ Съдържащата се в нея информация
- ✓ Логичност
- ✓ Точност
- ✓ Понятност за събеседника (ниво на разбиране)
- ✓ Целесъобразност (уместност)

*Информативността* на речта зависи от важността и „ценността” на съобщаваните факти за слушателя. Информативният заряд на речта значително се повишава ако ръководителят умело използва анализа и обобщението. Подсилването на информативността на речта може да стане чрез илюстриране с реални примери, фактология. Намалването на информативността на съобщенията е следствие от пренасищане с излишна информация и факти (несвързани с предмета на обсъждане).

<sup>108</sup> Канев, Д. и кол., *Мениджмънт и комуникация в политиката*, С., 2006; 260-267



*Логичността* на речта влияе върху способността на слушателя пълноценно да възприема информацията. Ръководителят не бива да използва понятия и термини, които не са познати на слушателите (чието значение е неясно). Подобна употреба от една страна води до загуба на словесната *точност и уместност*, от друга – до неточно тълкуване от подчинените.

Успоредно с тези характеристики се включва и *понятността*. Тя предполага отчитане на интелектуалния потенциал на събеседника, предварителната му осведоменост за обсъжданата тема и адаптирането на информацията съобразно комуникативната ситуация.

Втората група параметри са свързани с *формата на изказването*. Включват характеристиките:

- ✓ Правилност и чистота
- ✓ Богатство (разнообразие на знаковите средства)
- ✓ Изразителност
- ✓ Образност

При устната форма на речта *правилността на речта* се свързва със съобразяването на граматическите, лексическите, фразеологичните, стилистичните и други езикови норми.

*Чистотата на езика* предполага отсъствие на думи-паразити, жаргони, диалектизми. Стойността на речта се снижава и от използване на неправилни ударения, двузначни думи, неправилна дикция, излишни повторения, еднотипни речеви конструкции.

*Изразителността и образността* на речта се свързват с така подобрани и построени предложения, които по-пълно и точно предават мислите. Постига се чрез използване на метафорични съчетания, оригинални фрази. Изразителността е тясно свързана с невербалните средства (жест, мимика, поза).

Грешките в думите и изразите, макар и да са незначителни, водят макар и за кратко до акцентуиране на вниманието върху личността на говорещия, с което се губи нишката на разговора. Ефектът в някои случаи може да пагубен за правилното разбиране от подчинените, което рефлектира и върху последващите очаквания за добро справяне с конкретната задача. Точните, образните изрази заинтересоват





събеседника и му позволяват по-дълбоко да вникне в съдържанието на посланията, в логиката (нишката) на разговора, да осмисли онзи момент, който се определя като важен. При управленското общуване никога не бива второстепенната информация да бъде представяна под формата на оригинално и значимо изказване.

Задължителен елемент, който свидетелства за висока речева култура е *речевият етикет*. Той може да бъде определен като съвкупност от правила и норми, словесни формули и ритуали, исторически наложени се в определена среда. Речевият етикет прави общуването с околните приятно и желано. Позволява установяване на контакт, съдейства за поддържане на добронамерена атмосфера в общуването, води до ефективно комуникативно поведение.

За ръководителят е важно да е обучен и владее нормите на етикета. Елементи от него са вежливостта, внимателността, съдържателността. Недопустими са високият говор, прекомерната жестикулация, говорене „на ухо“, потупване по гърба, дърпане за облеклото, напомняне за физически недостатъци и т.н.

Съвкупността от обстоятелствата при общуването, повлияващи избора на езиковите средства, се определя като *речева ситуация*. За да бъде конкретизирана, е необходимо да се отговори на три въпроса: К кого се говори (един или повече); Къде (официални или неофициални условия); С каква цел (информирание, влияние, управление). В зависимост от речевата ситуация, се използват следните *стили*: разговорен, научен, официално-делови, публицистичен, художествен. Всеки един от стиловете има устна и писмена форма. Основни в управленското общуване са разговорният и официално-делови. Използването на научен, публицистичен и художествен стил повишава комуникативните качества на ръководителя.

### 8.5. Невербални средства в управленското общуване

Основна роля в експресивността има *лицевото изражение*. Лицето, като израз на експресивния репертоар се намира постоянно в полето на зрение на околните. Лицето може да се разглежда като „визитна картичка“. Доброжелателното изражение създава условие



за доверителна работна атмосфера. Не се препоръчва постоянно усмихване (понякога усмивката може да се окаже неуместна). Необходимо е самоконтрол върху изражението на лицето, с това се осигурява адекватна на комуникативната ситуация мимическа визия.

В деловото общуване важно е да се отчита изражението на очите и погледа – **зрителния контакт**. Зрителният контакт се разглежда като регулаторен механизъм на общуването. Изражението на очите и насочеността на погледа са носители на допълнителна информация както за съдържанието на казаното, така и за отношението на говорещия към информацията и към реципиента. Свързано е с активното зрително възприемане. Стремещт да се избягва контакта с очи (или извърщане) свидетелства за възникването на комуникативни бариери. *Несъответствието* между погледа и другите комуникативни средства показва неискреност на събеседника.

**Жестовете** помагат на говорещия да изгради по-пълен образ на съобщаваното, на моментното емоционално състояние, вътрешните колебания и пр. В групата на жестовете се причисляват: ръкостискане, потупване, тактилни контакти. За управленското общуване жестовете-прикосновение са малко характерни. В него се използват предимно жестове, които показват положение, авторитет, възраст, пол. Потупването по плещите е възможно само при социално равенство между общуващите. Докосването при деловото общуване може да предизвика отрицателен ефект.

**Позата** е едно от важните невербални средства за общуване. Ако ръководителят прави едни от първите си изявления пред множество служители или аудитория, очаквано изпитва смущение (притеснение). Изразява се в скованост и неестественост на движенията, възможно е и ескалиране на афективното емоционално състояние.

Седенето в присъствие на събеседника, разполагането непринудено на стола, може да се използва само при отход и в присъствие на близки хора. Подобна поза при деловото общуване е недопустима.



В управленското общуване практическо значение има откритостта на позата на партньора, която „говори“ за съдържанието на съобщението (съответствие/ несъответствие), за отношението на говорещия към онова което казва, както и отношението към слушателя.

Разграничават се: *открити и закрити (на защита) пози*. Откритите пози включват разкриване на ръцете, наклон на тялото на една страна (към или против събеседника), придвижване към края на стола (към събеседника), разкопчано сако и т.н. Показателни за тенденция към съглашателство са енергичното размахване на ръцете и „несъзнателното“ разкопчаване на сакото. Елементите на откритата поза гарантират атмосфера на доверие – основен принцип в деловото общуване.

Скръстването на ръцете пред гърдите, сплитането на пръстите, леко наклонена настрана глава говорят за закритост на позата. Към закритата поза се отнасят и: завъртане на главата встрани, отклоняване на погледа (формално общуване).

Обръщането на тялото (и често обръщане на погледа) към изхода показва, че говорещият счита разговора за приключен. За продължаване на разговора се изискват допълнителни „маневри“ – като сигнал за приемане е промяна на позата (обръщане на тялото към събеседника).

Към невербалните средства за общуване се отнася и *пространствената организация – разстоянието* между комуникиращите (табл.8). Разстоянието се повлиява от индивидуалните особености и социо-културната среда.

*Изразни средства*, свързани с експресията: доброжелателен израз на лицето, периодичен и възможно устойчив зрителен контакт; съдържане на импулсивните жестове; открита поза, тяло наклонено към събеседника; спокоен глас, интонационно отделяне на важната информация.



Табл. №8. Проксемична организация на общуването

ДИСТАНЦИИ	ФАЗИ	СЛУЧАИ
<b>Интимна</b>	Близка фаза /Плътен контакт/	Любовна прегръдка, контакт между майка и дете, между родители и деца
	Далечна фаза /45 см/	Без да има интимност, близостта е в асансьор, тролей, автобус
<b>Личностна</b>	Близка фаза /45 - 75 см/	Неприкосновено разстояние при което контактите не са изключени, но се осъществяват трудно
	Далечна фаза /75 - 120 см/	Достатъчна, за да се водят разговори и дискусии
<b>Социална</b>	Близка фаза /120 - 210 см/	За делови разговори при срещи между бизнесмени и клиенти; за служебни разговори между равнопоставени
	Далечна фаза /210 - 360 см/	За формални социални и бизнес контакти; обичайното разстояние между шеф и подчинени
<b>Публична</b>	Близка фаза /360-750 см/	За събрания, инструктажи и срещи за даване на делови указания - удобна за даване на мениджърски напътствия
	Далечна фаза / над 750 см/	За публични изяви по митинги и други големи обществени събирания

## 8.6. Типове акцентуации върху социалното поведение

Класификация на социално-психологическите черти на личността според емоционални, комуникативни и други характеристики.

1. **Демонстративен тип** – носители на характерно конфронтационно поведение; проявят качества като: подозрителност, излишна агресивност – производни на тенденцията винаги да съществува противопоставяне. Представителите на тази категория хора се стремят да бъдат в центъра на вниманието и постигат целите си чрез скандали, имитация на душевна болезненост (страдание), необичайни увлечения, лъжа. Категорията хора лесно забравят за своите „неблагодарни“ постъпки. За тях е характерна висока приспособимост към околните.
2. **Педантичен тип** – отличава се с повишена социална ригидност, устойчива насоченост на личните пристрастия и ориентации, слаба способност за коригиране на поведението, добросъвестност, сериозност, надеждност в делата и проява на чувствата. Характерни са формализмът, слаба гъвкавост и по-трудно приемане на новото.
3. **Крайно емоционално-експресивен тип** – изключително силни емоционални преживявания, склонни към формиране на свръхценни идеи. Демонстрират завишена самооценка в съпоставка с другите. Не могат да забравят обиди, водят „списък“ на обидилите ги. Наблюдава се служебна и битова несговорчивост, създават напрегната атмосфера. При конфликти често са активната страна, много точно определят за себе си групата на „приятелите и враговете“. На околните може да се понрави стремежа на тази категория хора да постигат високи успехи в нещата, с които се залавят; с високите изисквания, които си поставят; стремежа към справедливост; принципност; устойчиви убеждения и възгледи. Типа хора обаче притежават някои негативни черти, които отблъскват околните – висока обидчивост, подозрителност, мнителност,



самонадеяност, честолобовивост, ревнивост, раздуто до фанатизъм чувство за справедливост.

4. **Възбудим тип** – характерни черти: повишена социална импулсивност; нисък контрол над собствените емоции, подбуди и действия, които водят до конфликти и трудности в общуването; повишена раздразнителност; несдържаност; възможна маскировка (подчергана услужливост). Често влизат в конфликт, независимо от социалния ранг (началници), не се приемат добре от колектива. Околните не ги „харесват“ поради раздразнителността им, неадекватните изблици на гняв и жестокост, слабия самоконтрол. В семейството са деспотични (дори жестоки).
5. **Интровертен тип** – характеризират се с ниска общителност – рядко влизат в контакт с околните – само в случаите, в които това е необходимо, неизбежно. Често са вгълбени в себе си, в своя свят от мисли. Характерна е повишена ранимост, нежелание за споделяне с околните, не споделят преживяванията си. Дори към най-близките си се държат хладно и сдържано. Типа хора предпочитат уединението, пред шумна компания. Рядко влизат в конфликт – най-често при опит да се навлезе във вътрешния им свят. Демонстрират емоционална хладност и слаба привързаност към близките. Харесват се от околните заради проявените сдържаност, последователност, обмисленост на постъпките, твърда убеденост и принципност. Не се одобряват техни качества като: упорито отстояване на нереални интереси и виждания, резките размивания с формираното общо мнение, затвореност, понякога грубост и безцеремонност.
6. **Дистимичен тип** – наблюдавани характеристики: постоянно понижено настроение, тъга, затвореност, несловоохотливост, песимистичност. Рядко участват в конфликти, в подобна ситуация заемат пасивна страна. Предпочитат компанията на хора, които са склонни да им се подчиняват. Околните харесват силните им страни – сериозност, добросъвестност и спра-

- ведливост, за разлика от слабите им – песимизъм, отдръпване от колектива, отклоняващи контакта. Този тип хора са привърженици на традицията и всяка промяна на средата им се отразява негативно.
7. **Тревожно-боязлив тип** – представителите на групата често се намират в състояние на безпокойство, поради възможната поява на опасност сред социалното обкръжение; проявяват склонност към излишни социални преживявания, страхливост. Характеризират се с понижено настроение, неувереност в себе си. Постоянно се опасяват както за себе си, така и за близките си, дълбоко преживяват несполуката и неуспеха, съмняват се в правилността на постъпките си. Рядко влизат в конфликт и заемат пасивна позиция. Силни страни – дружелюбие, самокритичност, изпълнителност. Слаби страни – боязливост, мнителност, беззащитност (често са обект на присмех).
  8. **Циклотимичен тип** – характерни са цикличните смени на периодите на подем и спад на настроенията, които правят непредсказуеми представителите на тази група. В „светлия“ период те са енергични, устойчиви, а в „тъмния“ – показват изострено възприемане на неприятностите, склонност към „черни“ мисли (възможни мисли за суицид). Поведението е неустойчиво, честите драстични смени на емоционалното състояние води до психическо изтощение.
  9. **Хиперактивен тип** – характерен за хора с особено акцентирани върху преживяването на тревога и щастие, бърза смяна на настроенията – бърз преход от едно емоционално състояние с друго, преувеличено възприемане на различни по характер събития (прекомерен възторг при радостни събития и отчаяние при неприятности). Представителите на този тип са особено енергични, самостоятелни, стремящи се към лидерство, риск, авантюра. Не се повлияват от забележки, отсъства самокритичност. Не се приемат от околните качества като лекомисленост, склонност към аморалност, несериозно



- отношение към задълженията, излишна раздражителност.
10. **Емотивен тип** – включва чувствителни и подчертано впечатлителни хора, чието настроение се отличава с особена дълбочина, „гънкост“/деликатност при протичане на емоциите и чувствата. Социалните интереси са съпроводени от повишено внимание към духовната страна на общуването и обществения живот. Представителите на този тип са изключително раними, дълбоко преживяват и незначителните неприятности, особено чувствителни към забележки, предпочитат тесен кръг от приятели (единомишленици). Обидите затварят в себе си (интровертен тип). Добре се приемат проявяваните алтруизъм, състрадание, емпатия. Това са хора, които са изпълнителни, с високо чувство на отговорност, дълг.
  11. **Екзалтивен тип** – характерни – силно променливо настроение, словоохотливост, повишена отвлекаемост (впечатлителност) от външни събития. Ярко изразените емоции намират отражение в склонността им към влюбчивост. Характерни черти, които добре се приемат от околните – алтруизъм, състрадание, художествен вкус, артистични наклонности, привързаност. Черти, които не се приемат добре от околните – изключителна впечатлителност, патетичност, паникьорство.
  12. **Конформен тип** – висока общителност, словоохотливост, липса на собствено мнение, несамостоятелни, стремеж към общността, предпочитание към подчиняване, отсъствие на лидерски амбиции, доброжелателни, подчиняващи се на чуждо влияние. Конфликти са възможни при ситуации на принудително уединение.