

РЕАКЦИЯ «МОМЕНТ МОЛЧАНИЯ» И ЕЁ СВЯЗЬ С УСПЕШНОСТЬЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ



Марасанов Герман Игоревич — кандидат психологических наук, доцент кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности факультета психологии Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС); просп. Вернадского, 84, к. 8; Москва, Россия; e-mail: german.marasanov@mail.ru



Миханькова Полина Владимировна — студент бакалавриата кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности факультета психологии Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС); просп. Вернадского, 84, к. 8; Москва, Россия; e-mail: mikhankovapv@gmail.com

ВВЕДЕНИЕ

Молчать — значит предъявлять себя, особым образом воздействуя на другого человека. В основе молчания как психологического явления лежат такие психологические процессы, природа которых относится к разным «ведомствам» психологической науки. На общепсихологическом уровне молчание невозможно не рассматривать в пространстве концепции единства сознания и деятельности [1] как один из видов реакции на неопределённость, которая

плохо поддаётся динамическому контролю со стороны субъекта [15]. На конкретно-теоретическом уровне молчание можно трактовать сквозь призму очень многих теоретических конструкций. Так, например, молчание несложно представить как «работу на смысл» [8]. Молчание может быть проявлением воли [4]. Молчание — нередкий эффект и следствие саморегуляции [12]. Молчание может быть проявлением психологической установки [16], или следствием рефлексивной практики [2], или стремлением

избегать неэтичных поступков [7]. Молчание изучается как один из предметов исследований в психологии лжи, где особым проявлением лжи именуется недосказанность, сокрытие правды [3; 17]. Молчание нередко оказывается одним из способов функционирования руководителя при значимых обстоятельствах, возникающих в его коммуникативном пространстве [5], или следствием стремления человека к социально-приемлемому поведению, когда это стремление развивается до уровня позитивной аддикции [18].

РЕЗЮМЕ

В экспериментальном исследовании выявляется связь между успешностью руководителя и его готовностью, моментально замолчав, переключить внимание на изменённую ситуацию и сосредоточить себя на новых задачах, возникающих в неожиданных для руководителя обстоятельствах делового общения. Три вида экспериментальных ситуаций делового общения, созданных в интересах исследования, позволили выявить реакции руководителей на внезапное прерывание коммуникативного контакта, в который предварительно вовлекались участники эксперимента. На основе полученных данных содержательно развёрнуты описания одиннадцати вариантов реакции руководителя на внезапное изменение ситуации общения. Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что руководителям, отличающимся высокой успешностью, в большей степени свойственна гибкость в проявлении реакции «момент молчания». В статье рассмотрен также вопрос методологической обоснованности попыток объединить психологические явления молчания, имеющие в своей основе разнотипные психические процессы, в интегративную «психологию молчания».

Ключевые слова: молчание, принцип молчания, «момент молчания», высшие способности, успешность деятельности руководителя, психологические явления, психические процессы.

В практике психологической помощи эмпатическое слушание клиента невозможно без терапевтического умолчания как формы сдерживания психотерапевтом своих желаний перебить собеседника и немедленно сообщить ему нечто важное [14]. Принцип молчания является неотъемлемым элементом диалогического подхода в психологическом консультировании [6]. Сам процесс, «механизм» молчания, может иметь принципиально разное содержание. Например, можно молчать, слушая, пытаясь понять собеседника и вчувствоваться в его переживания. А можно молчать, не слушая, но терпеливо выгадывая момент для того, чтобы высказаться, разрядив своё внутреннее напряжение. Очевидно, что это — два очень разных эмоциональных состояния человека, где в первом варианте человек открыт для восприятия собеседника, а во втором — закрыт.

Попытки представить явление молчания как способность высшего,

духовно-нравственного уровня логически уязвимы по двум причинам. Во-первых, молчание далеко не всегда является проявлением высоких духовно-нравственных побуждений. Причинами молчания могут быть и совершенно безнравственные цели. Во-вторых, это касается нелогичности и, потому, необоснованности использования понятия «высшие способности». Несмотря на то, что это понятие уже вошло в научный оборот [13], ключевой вопрос о правомерности его существования остаётся. За отсутствие высших способностей, за их недостаточность следует простить или осудить человека? Ведь если у человека нет, положим, музыкальных либо математических способностей, способностей к изучению языков, к игре в шахматы или футбол, то за это никому не придёт в голову осуждать этого человека или против его желания внедрять в его сознание то, что в его сознание не входит. Однако если человек проявляет себя как безнравственный индивид, как аморальный тип, мы склонны осуждать его за это, воспитывать его, создавать условия, обеспечивающие ему присвоение действующих норм морали и необходимость их соблюдать. Значит, если морально-нравственное поведение свести к неким способностям, то тогда аморального типа осуждать не нужно, его нужно простить и терпеть его поведение. Дескать, не дано человеку, нет у него соответствующих способностей. Но поскольку за аморальное поведение, за безнравственность общество человека осуждает, а за отсутствие, например, вокальных способностей осуждения нет, то невольно кажется, что понятие «способности» к проявлениям морально-нравственного порядка не очень применимо. Различие здесь между высшими и не очень высшими способностями может заключаться в том, что высшие способности, то есть способности человека к морально-нравственному поведению, обязательно придётся развивать, поскольку без овладения ими, или, хотя бы, без умения их имитировать, жизнь индивида в обществе затруднительна. Но, может быть, это и не способности вовсе? Может быть, это уже многожды изученные процессы социализации, социальной адаптации, личностно-профессионального самоопределения, роста, развития личности, наконец? Отсюда и вопрос: так ли уж необходимо вводить понятие о высших способностях?

Таким образом, «молчание», трактуемое как высшая способность и как единый предмет исследования, неиз-

бежно дробится, «рассыпается» по принадлежности к разнотипным объектам изучения. Это — главная причина, из-за которой попытки построить единую теоретическую модель молчания как психического процесса, «психологию молчания» [13] сталкиваются с очевидными методологическими затруднениями непреодолимого характера. И основное затруднение здесь — отсутствие единого объекта исследования.

В данном исследовании мы не стали искать пути интеграции многочисленных явлений молчания в единую модель. Напротив, мы сосредоточились на абсолютно частном явлении, которое можно назвать «моментом молчания».

В практике психологического консультирования молчание как принцип разрабатывается вот уже не одно десятилетие А.Ф. Копьёвым [6]. Его первые работы были фактическими экспликациями функции молчания.

Молчание, понимаемое как своеобразный «не-ответ» на тот или иной существенный вопрос в беседе, как мгновенное переориентирование в разговоре на тему, актуальную для собеседника, требует моментальной остановки своей речевой активности, готовности мгновенно замолчать, прерывая самого себя на «самом интересном месте», очевидно интересном для рассказчика, а не для слушающего, если последний резко или не очень, но переходит на иную тему. Все эти проявления «момента молчания», по нашим наблюдениям, часто обнаруживаются у вполне компетентных и эффективных руководителей.

Развертывая описание сущности молчания как психологического явления, возникающего в общении, можно констатировать следующее: молчать — значит предъявлять себя собеседнику, собеседникам, соучастникам жизненного процесса через восприятие других с одновременной блокировкой собственного побуждения высказаться.

Связь реакции «момента молчания» с успешностью руководителя, на первый взгляд, не представляется очевидной. Однако если «момент молчания» рассматривать как проявление готовности руководителя к мгновенной ситуативной децентрации, как ориентированность на другого человека, пусть даже и в меркантильных, прагматических интересах, то осуществляемое таким способом руководителем деловое общение может обеспечивать его эффективность, ради достижения которой в настоящее время всё более распространённым сре-

ди управленческих кадров становится обращение за профессиональной консультативной помощью [10], запрашиваемой не только ради достижения успеха, но и в связи с непростой работой по преодолению возникающих при этом негативных эмоций [11]. Субъективное восприятие руководителем работы управляемой им организации в зависимости от переживаемого ею спада или роста также может выступать побуждающим импульсом к возникновению реакции «момента молчания», проявляющейся в разных формах [9].

Цель нашего исследования — выяснить, связана ли ориентированность и склонность руководителя моментально умолкать, то есть создавать «момент молчания», при ведении бесед, переговоров, обсуждений, со всеми, кто так или иначе вовлечён в орбиту функционирования управляемой этим руководителем организации, связана ли названная выше ориентированность с успешностью деятельности этого руководителя.

Мы выдвинули следующую гипотезу: активность в осознанном или не вполне осознанном использовании «момента молчания», ориентированность на мгновенный переход в содержании разговора со своей темы на тему собеседника, готовность к децентрации в деловом общении напрямую связаны с успешностью деятельности руководителя.

Объектом исследования стал процесс общения руководителя со своими контрагентами, клиентами, другими собеседниками, содержательно развертываемый в связи со взаимными профессиональными, деловыми интересами.

Предмет исследования — реакции руководителя на прерывание и/или на резкую смену темы разговора, в процессе которого проявляется или не проявляется «момент молчания».

ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследовались ситуации переговоров, собеседований, деловых встреч, в контекст которых скрытно от участников эксперимента специально встраивалась ситуация прерывания. Реакции руководителей фиксировались на основе отчётов одного из участников, посвящённых в сущность эксперимента.

Руководителей вовлекали в беседы под предлогом получения от них экспертного мнения на темы, связанные с их бизнес-интересами или управленческими задачами.

Для эксперимента были избраны три вида помех:

1. Неожиданный звонок на мобильный телефон собеседнику испытуемого руководителя, вынуждающий последнего к неким реакциям, учитывающим внезапное отвлечение беседующего с ним человека на другой источник информации.

2. Внезапный, не связанный с контекстом обсуждения вопрос, заданный собеседником испытуемому руководителю, который сбивает его с толку, меняет тему беседы.

3. Непредвиденное вмешательство в беседу третьего лица, внезапно появляющегося в комнате, где происходит общение.

По каждому участнику эксперимента удалось получить экспертные оценки управленческой эффективности, выставленные по десятибалльной шкале их непосредственными руководителями. Это

позволило провести сравнительно-сопоставительный анализ реакций участников эксперимента на созданные помехи в деловом общении и представлений об их эффективности, сложившихся у их непосредственного руководства.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В эксперименте участвовали 108 руководителей департаментов, управлений банковских, страховых структур, которые, в соответствии с экспертными оценками высшего руководства этих организаций, были распределены нами на три группы. Экспертные оценки, данные участникам эксперимента по десятибалльной шкале, отражали представление высшего руководства об их успешности. Так, 17 человек (примерно 16% всей выборки) получили высшие оценки успешности — от 9 до 10 баллов. 27 человек (25%)

получили от 7 до 8 баллов, то есть были отнесены к уровню успешности, обозначенному как «средняя успешность — сильный вариант». 39 человек (36%) получили от 5 до 6 баллов. Эта группа руководителей была обозначена как управленцы, достигшие среднего уровня успешности. 21 человек (19%) получили от своего руководства от 3 до 4 баллов и были отнесены к группе слабого варианта среднего уровня успешности. 4 руководителя (примерно 4%) получили от 1 до 2 баллов. Эта группа была отнесена к уровню низкого проявления успешности.

Обобщив ответные реакции участников эксперимента на каждый вид экспериментальной помехи, создаваемой во время их беседы, мы получили 11 вариантов таких реакций. Описания этих реакций, сгруппированных вокруг каждого из видов «неожиданных» помех, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Описание ответных реакций руководителя на «неожиданные» помехи в деловом общении

Вид «неожиданной» помехи	Номер ответной реакции руководителя	Описание ответных реакций руководителя
«Неожиданный» звонок собеседнику по телефону	1	Мгновенно замолкает. По окончании телефонного разговора собеседника ориентируется в продолжение встречи на темы, поднимаемые собеседником, и лишь после того, как собеседник закончит обсуждение того, что важно для него, переходит к интересующей его теме.
	2	Мгновенно замолкает. По окончании телефонного разговора собеседника продолжает беседу на темы, интересующие его самого.
	3	Мгновенно замолкает. По окончании телефонного разговора собеседника комментирует невольно услышанное из этого разговора.
«Неожиданный» вопрос от собеседника, никак не связанный с темой беседы	4	Стремится договорить начатое до логического завершения вопреки очевидной потере интереса собеседника к теме беседы.
	5	Проявляет растерянность, замешательство, недоумевает, умолкая на несколько мгновений. Затем неуверенно переспрашивает собеседника или что-то говорит невпопад.
	6	Мгновенно, без видимых усилий, не проявляя никакой растерянности, переходит к беседе на тему, неожиданно поднятую собеседником, и лишь после того, как собеседник будет полностью удовлетворён обсуждением, возвращается к интересующей их обеих теме.
«Неожиданное» появление третьего лица, его вмешательство в беседу, из-за чего резко меняется её тема	7	Не участвует в неожиданно возникшем разговоре с третьим лицом. После ухода третьего лица возвращается к прерванной теме беседы.
	8	Не участвует в неожиданно возникшем разговоре с третьим лицом. После его ухода поддерживает тему, актуальную для собеседника, а когда собеседник полностью выскажется, возвращается к интересующей его теме.
	9	При неожиданном появлении третьего лица не умолкает, а свободно участвует в общей беседе, стремясь вывести разговор на темы, обсуждавшиеся до появления третьего лица.
	10	При неожиданном появлении третьего лица не умолкает, а свободно участвует в общей беседе, обсуждая темы, которые поднимает неожиданный посетитель. После его ухода возвращается к обсуждавшейся теме.
	11	При неожиданном появлении третьего лица не умолкает, а участвует в общей беседе, обсуждая темы, которые поднимает неожиданный посетитель. После его ухода ориентируется в продолжение беседы на темы, поднимаемые основным собеседником, и лишь после того, как тот полностью выскажется, переходит к интересующей его теме.

Распределение ответных реакций руководителей разного уровня успешности на «неожиданные» помехи в деловом общении

Группы руководителей разного уровня успешности	Численность подгрупп	Наборы ответных реакций подгрупп на «неожиданные» помехи
1. Группа «Высокая успешность» — от 9 до 10 баллов	12 чел.	1, 6, 11
	3 чел.	2, 6, 7
	2 чел.	2, 5, 8
2. Группа «Средняя успешность — сильный вариант» — от 7 до 8 баллов	16 чел.	1, 6, 10
	7 чел.	2, 6, 9
	4 чел.	3, 6, 7
3. Группа «Средняя успешность» — от 5 до 6 баллов	21 чел.	3, 6, 7
	12 чел.	2, 4, 9
	5 чел.	2, 4, 10
	1 чел.	3, 6, 11
4. Группа «Средняя успешность — слабый вариант» — от 3 до 4 баллов	9 чел.	3, 5, 8
	7 чел.	2, 5, 7
	3 чел.	2, 4, 11
	2 чел.	2, 6, 10
5. Группа «Низкая успешность» — от 1 до 2 баллов	2 чел.	3, 4, 9
	1 чел.	2, 5, 7
	1 чел.	3, 4, 8

Примечание. Номера ответных реакций приведены в табл. 1.

Из табл. 1 следует, что наиболее явно децентрация, ориентированность на другого, готовность замолчать, обнаруживая ориентированность на «момент молчания» с последующей активностью, но уже в своих интересах, соответствует реакциям 1, 6, 8, 11.

По окончании эксперимента стало возможным составить целостную картину, отображающую распределение ответных реакций руководителей на «неожиданные» помехи при общении в зависимости от уровня их успешности (табл. 2). Здесь внутри каждой из групп

участников, изначально составленных по уровням успешности, образовались несколько подгрупп, различающихся наборами ответных реакций.

Из массива полученных данных, приведенных в табл. 2, теперь можно выделить те реакции, которые отображают готовность и ориентированность руководителя на проявление реакции, обозначенной как «момент молчания». Это — реакции 1, 6, 8, 11. В итоге получим возможность связать представленность реакций «момент молчания» и успешность деятельности руководителя (табл. 3).

ВЫВОДЫ

Данные, приведённые в табл. 3, позволяют обнаружить явную тенденцию снижения представленности реакций «момент молчания» по мере уменьшения оценок уровня успешности деятельности руководителя. Поскольку выборки, образовавшиеся для каждой из пяти групп, оказались относительно небольшими, мы не стали применять методы математической статистики для дополнительного подтверждения сложившейся тенденции.

Гипотеза исследования в основном подтвердилась. Ориентированность

Таблица 3

Связь представленности реакций «момент молчания» и успешности деятельности руководителя

Номер группы	Оценка уровня успешности руководителя	Общее количество ответных реакций группы на «неожиданные» помехи	Количество реакций «момент молчания»	Доля реакций «момент молчания», %
1	Высокая эффективность (17 чел.)	51	41	80
2	Средняя эффективность — сильный вариант (27 чел.)	81	43	53
3	Средняя эффективность (39 чел.)	107	23	21
4	Средняя эффективность — слабый вариант (21 чел.)	63	14	22
5	Слабая эффективность (4 чел.)	12	0	0

на децентрацию в деловом общении, готовность мгновенно замолчать, проявить реакцию «момент молчания» действительно свойственна высокоэффективным, весьма успешным руководителям. Вероятно, эта ориентированность выступает как одно из проявлений их компетентности в общении, а может быть, настоящего, неподдельного уважения к человеку.

Очевидным стал и тот факт, что «момент молчания», как и молчание в самом широком его понимании, не может ограничиваться какой-либо одной, доминирующей или интегрирующей его теоретической моделью. Само по себе проявление молчания может иметь неоднозначно воспринимаемые признаки. Это и проявилось в ряде экспериментальных ситуаций нашего исследования, где участники, по формальным признакам, проявляли заметную речевую активность, за счёт которой им удавалось скрывать свои побуждения, соображения и мысли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ И ВОЗМОЖНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Феномен молчания обладает значительным потенциалом для разнонаправленных теоретических и эмпирических исследований. Попытки интегрировать это психологическое явление, имеющее, как было показано, очень широкий круг психологических первопричин, которые часто оказываются скрытыми от непосредственного понимания и прямого экспериментального выявления, будут, скорее всего, малопродуктивными. Более перспективным является путь изучения феномена молчания, что называется «от частного к общему». Имеется в виду развёртывание конкретной научно-исследовательской программы с методологически чёткими предметом и объектом изучения. Тот факт, что по данным нашего исследования реакция «момент молчания» оказалась более свойственной наиболее успешным руководителям, требует дополнительного уточнения. При более детальном описании и дифференцированном подходе к оценке успешности деятельности руководителей, в палитре коммуникативной активности которых предстоит выявлять различные проявления реакции «момент молчания», наверняка появятся новые факты и обнаружат себя новые зависимости. Перспективами дальнейшей исследовательской активности в этом направлении могут стать дополнительные

эксперименты, раскрывающие сущность психологических процессов, лежащих в основе других реакций человека на неожиданные помехи в деловом общении. Это реакции, которые, хотя и были проявлены в ходе состоявшихся экспериментальных процедур, не стали предметом специального изучения.

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы выражают признательность: Н.Е. Филимоновой, директору департамента по работе с персоналом ОАО «Россельхозбанк»; А.В. Иващенко, директору департамента по работе с малым бизнесом дочернего банка Сбербанка России в Республике Казахстан; Т.В. Захаровой, председателю правления банка «Национальный стандарт»; А.А. Иванову, председателю совета директоров группы компаний «Российское агентство независимой экспертизы»; Н.В. Тен, директору Челябинского филиала страхового акционерного общества «Военно-страховая компания»; М.В. Волкову, председателю правления ОАО «Прио-Внешторгбанк» за согласие разрешить сотрудникам своих организаций принять участие в нашем исследовании.

ССЫЛКИ

- [1]. Асеев В.Г. О двойственной структуре детерминации психических процессов // Акмеология. — 2014. — № 4 (52). — С. 21–24.
- [2]. Давыдова Г.И., Семёнов И.Н. Развитие индивидуальности в контексте рефлексивно-диалогического взаимодействия // Мир психологии. — 2008. — № 1. — С. 59–71.
- [3]. Знаков В.В. Многомерный мир человека: типы реальности, понимания и социального знания // Вестник. Серия 14: «Психология». — 2012. — № 3. — С. 18–29.
- [4]. Иванников В.А., Шляпников В.Н. Воля как продукт общественно-исторического развития человечества // Психологический журнал. — 2012. — Т. 33. — № 3. — С. 11–21.
- [5]. Иванов А.А. Коммуникативное пространство руководителя как показатель его эффективности // Акмеология. — 2015. — № 4 (56). — С. 330–335.
- [6]. Копьёв А.Ф. Потребность в психологической помощи в контексте диалогического подхода // Консультативная психология и психотерапия. — 2010. — № 1.
- [7]. Латынов В.В. Психологические закономерности объяснения неэтичных

поступков // Психологический журнал. — 2015. — Т. 36. — № 1. — С. 61–70.

[8]. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. — М.: Смысл, 2003. — 487 с.

[9]. Марасанов Г.И. Сравнительный анализ мотивов деятельности руководителей на этапах роста и спада организации // Акмеология. — 2014. — № 4 (52). — С. 145–150.

[10]. Марасанов Г.И. Фактор успешности («акме»-фактор) управленческого консультирования // Акмеология. — 2013. — № 1 (45). — С. 46–50.

[11]. Миханькова П.В. Достижение успеха как фактор возникновения негативных эмоций // Развитие профессионализма. — 2016. — № 1. — С. 201.

[12]. Моросанова В.И., Бондаренко И.Н. Диагностика саморегуляции человека. — М.: Когито-Центр, 2015.

[13]. Ожиганова Г.В. Высшие способности человека: инновационные подходы и методы исследования // Вестник РУДН. Серия «Психология и педагогика». — 2013. — № 4. — С. 7–13.

[14]. Роджерс К. Консультирование и психотерапия: новейшие подходы в области практической работы. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2000.

[15]. Смирнов С.Д., Чумакова М.А., Корнилова Т.В. Образ мира в динамическом контроле неопределённости // Вопросы психологии. — 2016. — № 4. — С. 3–13.

[16]. Узнадзе Д.Н. Общая психология / Пер. с груз. Е.Ш. Чомахидзе; под ред. И.В. Имедадзе. — М.: Смысл; СПб.: Питер, 2004. — 413 с.

[17]. Экман П. Психология лжи. Обмани меня, если сможешь. — СПб.: Питер, 2010. — 384 с.

[18]. Glasser W. Promoting Client Strength through Positive Addiction // Canad. J. of Counselling et de Psychotherapie. — 2012. — V. 11 (4). — P. 173–175.

REFERENCES

- [1]. Aseyev V.G. O dvoystvennoy strukture determinatsii psihicheskikh protsessov [On the dual structure determination of mental processes] // Akmeologiya [Akmeology]. — 2014. — № 4 (52). — P. 21–24.
- [2]. Davidova G.I., Semenov I.N. Razvitiye individualnosti v kontekste reflektivno-dialogicheskogo vzaimodeystviya [The development of personality in the context of reflective-dialogical interaction] // Mir psikhologii [World of Psychology]. — 2008. — № 1. — P. 59–71.

[3]. *Znakov V. V.* Mnogomernyy mir cheloveka: tipy realnosti, ponimaniya i sotsialnogo znaniya [A multidimensional world of the person: the types of reality, understanding and social knowledge] // Vestnik Moskovskogo universiteta [Bulletin of Moscow University]. Series 14. Psychology. — 2012. — № 3. — P. 18–29.

[4]. *Ivannikov V. A., Shlyapnikov V. N.* Volya kak produkt obschestvenno-istoricheskogo razvitiya chelovechestva [Will as a product of social and historical development of mankind] // Psihologicheskii zhurnal [Psychological magazine]. — 2012. — T. 33. — № 3. — P. 11–21.

[5]. *Ivanov A. A.* Kommunikativnoe prostranstvo rukovoditelya kak pokazatel ego effektivnosti [The leader's communicative space as a measure of his effectiveness] // Akmeologiya [Akmeology]. — 2015. — № 4 (56). — P. 330–335.

[6]. *Kopiev A. F.* Potrebnost v psihologicheskoy pomoschi v kontekste dialogicheskogo podhoda [The need for psychological assistance in the context of the dialogical approach] // Konsultativnaya psihologiya i psihoterapiya [Advisory psychology and psychotherapy]. — 2010. — № 1.

[7]. *Latygin V. V.* Psihologicheskie zakonmernosti ob'yasneniya neetichnykh postupkov [Psychological explanations unethical behavior patterns] // Psihologicheskii zhurnal [Psychological magazine]. — 2015. — T. 36, № 1. — P. 61–70.

[8]. *Leontiev D. A.* Psihologiya smysla: priroda, stroenie i dinamika smyslovoy realnosti [Psychology of meaning: the nature, structure and dynamics of the sense of reality]. — Moscow: Sense, 2003. — 487 p.

[9]. *Marasanov H. I.* Sravnitelnyy analiz motivov deyatelnosti rukovoditeley na etapah rosta i spada organizatsii [The development of organization and the motives of it's head: an investigation of possible correlations] // Akmeologiya [Akmeology]. — 2014. — № 4 (52). — P. 145–150.

[10]. *Marasanov H. I.* Faktor uspekhnosti («akme»-faktor) upravlencheskogo konsultirovaniya [Success factor («Akme» factor) Management Consulting] // Akmeologiya [Akmeology]. — 2013. — № 1 (45). — P. 46–50.

[11]. *Mihankova P. V.* Dostizhenie uspeha kak faktor vozniknoveniya negativnykh emotsiy [Achieving success as a factor in the emergence of negative emotions] // Razvitie professionalizma [Development of professionalism]. — 2016. — № 1. — P. 201.

[12]. *Morosanova V. I., Bondarenko I. N.* Diagnostika samoregulyatsii cheloveka [Diagnosis of human self-control]. — Moscow: Cogito Center, 2015.

[13]. *Ozhiganova G. V.* Vysshie sposobnosti cheloveka: innovatsionnye podhody i metody issledovaniya [The higher a person's ability: innovative approaches and methods] // Vestnik RUDN. Seriya: Psihologiya i pedagogika [Bulletin of Peoples' Friendship University. Serie: Psychology and Pedagogy]. — 2013. — № 4. — P. 7–13.

[14]. *Rogers K.* Konsultirovanie i psihoterapiya: Noveyshie podhody v oblasti prakticheskoy raboty. [Counseling and Psychotherapy: The latest approaches in

the field of practical work]. — Moscow: Psychotherapy, 2006. — 200 p.

[15]. *Smirnov S. D., Chumakova M. A., Kornilova T. V.* Obraz mira v dinamicheskom kontrole neopredelyonnosti [The image of the world in the dynamic control of uncertainty] // Voprosy psihologii [Psychology questions]. — 2016. — № 4. — P. 3–13.

[16]. *Uznadze D. N.* Obschaya psihologiya [General Psychology] / Ed. with Georgian E. Sh Chomakhidze; Ed. IV Imedadze. — SPb.: Peter, Smyisl, 2004. — 413 p.

[17]. *Ekman P.* Psihologiya lzhi. Obmani menya, esli smozhesh [Lies Psychology. Lie to me if you can]. — SPb.: Peter, 2010. — 384 p.

[18]. *Glasser W.* Promoting client strength through positive addiction // Canad. J. of Counselling et de Psychotherapie. — 2012. — V. 11 (4). — P. 173–175.

THE REACTION «SILENT MOMENT» AND ITS CONNECTION WITH EFFICIENCY OF MANAGER'S ACTIVITY

Herman I. Marasanov — Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Acmeology and Professional Psychology, Faculty of Psychology, Institute of Social Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); 84, Vernadskogo Prospect, Moscow, 119606, Russia; e-mail: german.marasanov@mail.ru

Polina V. Mikhankova — Undergraduate, Department of Acmeology and Professional Psychology, Faculty of Psychology, Institute of Social Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA); 84, Vernadskogo Prospect, Moscow, 119606, Russia; e-mail: mikhankovapv@gmail.com

ABSTRACT

The experimental research highlights relations between efficiency of a manager and his/her readiness to switch to the changed situation, having instantly fallen silent, and keep focus on new tasks, which appear under unexpected for a manager conditions of business communication.

Three types of experimental situations in business communication, created for the benefit of the research, allowed identifying reactions of the leaders to the sudden interruption of the communicative contact, into which the participants of the study had been involved previously. Basing on the research data, eleven variants of a manager's reaction to sudden change of communicative situation have been comprehensively described.

The research results allow concluding that leaders or managers, characterized as highly efficient, are more flexible in showing the reaction of «silent moment».

This work considers as well the matter of methodological justification of attempts to combine the psychological phenomena of silence, basing on diverse psychological processes, into integrative «psychology of silence».

Keywords: silence, principle of silence, «silent moment», superior abilities, efficiency of manager's activity, psychological phenomena, psychological processes.