

Анализ почерка в работе с кадрами

Психологическая диагностика в отборе персонала

Анализ почерка и типы личности

Конфликты, моббинг и выгорание
и их распознавание по почерку

Анализ подлинности почерка и подписи

Belbe Newick
Juste wie ich aber gespannt
was du herausfindest!
und jetzt machst du
in ein paar Tage?
Sehr geehrte Frau S...
mit Freude habe ich den
der weißen Postfach von
Деловые как будто поворачивалась вы-
ше. Но погодите, дайте я вам ска
заву. Мы очень рады с Биллом
в шаге мамма.



Материалы
на www.bhv.ru





ФАКТОР РОСТА

Юрий Чернов

Анализ почерка в работе с кадрами

Санкт-Петербург

«БХВ-Петербург»

2012

УДК 159+331
ББК 65.240
Ч-49

Чернов Ю. Г.

Ч-49 Анализ почерка в работе с кадрами. — СПб.: БХВ-Петербург, 2012. — 288 с.: ил. — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-0371-6

Книга рассказывает о том, как использовать анализ почерка в диагностике кадров. Этот метод давно и успешно применяют во многих европейских странах при отборе и аттестации персонала, при профессиональной ориентации. В книге системно рассмотрены все этапы работы с персоналом через призму анализа почерка. Автор показывает, в каких случаях его следует применять и как это делать наилучшим образом. Автор также стремится сформировать у российских читателей прагматическое отношение к психологии почерка.

Книга предназначена для специалистов по управлению кадрами, менеджеров различных уровней, психологов и для всех, интересующихся современной деловой психологией. По ссылке <ftp://85.249.45.166/9785977503716.zip> можно скачать программу для упрощенной процедуры анализа почерка, оптимизированную для непрофессиональных пользователей.

УДК 159+331
ББК 65.240

Группа подготовки издания:

Главный редактор	<i>Екатерина Кондукова</i>
Зам. главного редактора	<i>Ирина Юрова</i>
Зав. редакцией	<i>Григорий Добин</i>
Редактор	<i>Екатерина Григорьева</i>
Компьютерная верстка	<i>Натальи Караваевой</i>
Корректор	<i>Наталья Першакова</i>
Дизайн серии	<i>Геннадия Вельте</i>
Оформление обложки	<i>Елены Беляевой</i>
Зав. производством	<i>Николай Тверских</i>

Подписано в печать 29.09.11.

Формат 60×90^{1/16}. Печать офсетная. Усл. печ. л. 28.

Тираж 2000 экз. Заказ №

"БХВ-Петербург", 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29.

Санитарно-эпидемиологическое заключение на продукцию № 77.99.60.953.Д.005770.05.09 от 26.05.2009 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ГУП "Типография "Наука"

199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12

ISBN 978-5-9775-0371-6

© Чернов Ю. Г., 2011

© Фото на обложке iofoto/Fotolia, 2011

© Оформление, издательство "БХВ-Петербург", 2011

Оглавление

Предисловие	1
Глава 1. Анализ почерка в эпоху цифровых технологий	5
Психология почерка	8
Анализ почерка как научный метод	11
Преимущества психологии почерка как метода.....	18
Перспективы анализа почерка.....	20
Глава 2. Характеристики почерка	23
Как анализировать рукописный текст: признаки почерка.....	23
Глава 3. Процессы управления персоналом	123
Психодиагностические методы и управление персоналом	124
Глава 4. Диагностика почерка и специальные ситуации	189
Типологии личности в деловой психологии	189
Особые ситуации на работе	229
Анализ рукописных документов	251
Глава 5. Интегрированная психодиагностика	263
Глава 6. Компьютерная система анализа почерка	273
Список литературы.....	277
Приложение. Описание компакт-диска	281

Предисловие

Данная книга предназначена для тех, кто в своей работе, так или иначе, имеет дело с управлением персоналом. Для тех, кто должен ежедневно принимать решения в этой области. Значит, для работников отделов кадров, менеджеров разного уровня, сотрудников фирм по рекрутингу, консультантов и т. д. Постановка вопросов и обсуждение решений даны с перспективы именно этих людей. В своей ежедневной практике они сталкиваются с необходимостью принимать во внимание психологические особенности своих работников или клиентов. Но для этого необходимо подобные психологические особенности знать. Книга посвящена анализу почерка как одному из психометрических методов. Я хочу это акцентировать. Она не ставит своей задачей убедить в том, что «новый» метод превосходит все известные и применяемые сегодня на российском рынке кадров. Наоборот, во многих контекстах я подчеркиваю, что анализ почерка при управлении кадрами является именно особым дополнением. Он позволяет посмотреть на оценку личности с несколько иной перспективы, чем традиционные тесты и другие психометрические методы. Этот иной взгляд и делает его привлекательным. В книге мы будем много говорить о том, что в современном производственном мире с его глобализацией, с одной стороны, и спецификацией в повсеместном аутсорсинге, с другой стороны, стоимость управления персоналом очень высока и продолжает расти. Поэтому ошибочные или просто неэффективные решения обходятся крайне дорого. Имеет смысл, а точнее, просто необходимо подходить с современными методами к отбору кадров, к размещению специалистов по проектам и к другим аспектам управления

персонала. А в такой неформальной области, как деловая психология, для того, чтобы гарантировать правильный результат, следует параллельно применять разные подходы. Это обойдется вам несравненно дешевле, чем ошибочные решения.

Выше я с иронией назвал анализ почерка «новым» подходом. Однако во многих странах он на протяжении десятилетий задействован как стандартный метод. Прежде всего, при приеме на работу. Но не только. Подробнее об этом — в книге. На российском же рынке психология почерка является экзотикой. Пока нет ни опыта, ни традиций. Одной из целей, которую я перед собой ставлю, является попытка сделать небольшой шаг на пути к исправлению подобной ситуации. Российская научная графология дала очень хороший старт в начале XX века. Затем последовали десятилетия запрета. Сейчас стоит сделать некоторые усилия, чтобы выйти на уровень ведущих стран. Это не так уж трудно. Основное, как говорится, — «сломать стереотипы» и избавиться от предубеждений. Их необоснованность доказывает опыт многих стран, и, в первую очередь, европейских. Об этом глава 1.

Мне посчастливилось работать с лучшими графологами Швейцарии и Германии. Участвовать с ними в совместных исследовательских проектах. Что и продолжаю с большим увлечением делать. Я знаю, как ценят их мнение, а точнее результаты их работы, в ведущих компаниях. Но не только самые большие банки, страховые фирмы и технологические концерны являются постоянными клиентами графологов. Многие средние и совсем небольшие фирмы десятилетиями используют анализ почерка соискателей при наборе персонала.

Второй аспект, на который я бы хотел обратить внимание, — это использование компьютерных моделей и программ в графологии. Здесь важна не столько сама технология, сколько новый взгляд на вещи. Построение модели — это, прежде всего, формализация предметной области, наших представлений о ней. Все должно быть четко, понятно и доведено до уровня алгоритма. Вместе с моими коллегами мы реализуем это для психологии почерка. А точнее, для анализа почерка. Потому что сюда включаются и задачи идентификации автора рукописного текста, и сравнение

почерков, и выявление поддельных подписей и ряд других. О методах анализа почерка мы рассказываем в главе 2.

В силу только что сказанного в книге уделяется большое внимание и более формальному (не надо бояться — без формул!) представлению процессов управления персоналом. Они будут рассмотрены в главе 3 вместе с соответствующими методами использования графологии.

Глава 4 посвящена отдельным крайне интересным аспектам использования анализа почерка в деловой практике. Мы рассмотрим типологии личности и некоторые «особые» ситуации, как, например, конфликты или синдром *burnout* («синдром эмоционального выгорания»). Но здесь не только психологические моменты — мы также остановимся на уже упомянутом сравнении почерков и анализе подписей.

В главе 5 даны некоторые эскизы интеграции результатов графологического анализа с другими психометрическими методами. Прежде всего, с различными тестами. Единая процедура, да еще и объединенная единой компьютерной реализацией, является, на наш взгляд, наиболее перспективным направлением современной деловой психологии. Ее прикладной части.

Последняя небольшая глава включает описание компьютерной системы *HSDetect*, разработанной и поддерживаемой автором. Она используется мной и моими коллегами для проведения графологических экспертиз, для исследовательских работ, а также для обучения. Это достаточно сложная и многогранная система. Она не предназначена для рынка — только для консультирования самих специалистов. Но основное внимание уделено не всей системе *HSDetect*, а некоторому «сколу» с нее, небольшой прикладной программе, предназначенной для малоподготовленного пользователя. То есть как раз для читательской аудитории книги. По ссылке <ftp://85.249.45.166/9785977503716.zip> вы можете скачать эту программу с сайта издательства. В главе вы найдете инструкции и советы по работе с ней.

Желаю вам приятного и полезного чтения.

Юрий Чернов
Цюрих, Март 2011

Глава 1

Анализ почерка в эпоху цифровых технологий

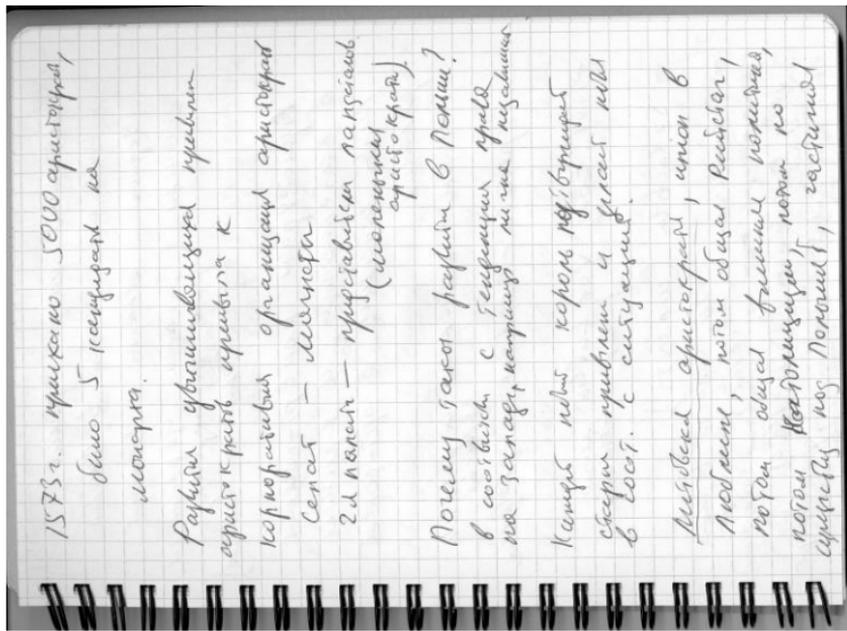
Почерк является идеальным объектом для отражения психологических особенностей личности. Умение писать, как и любой другой навык, мы приобретаем в результате многочисленных и длительных упражнений. Для почерка это обучение в школе. Только через несколько лет он по-настоящему формируется, а индивидуальным остается на всю жизнь. Это, пожалуй, наиболее сложный человеческий навык. Он требует координации когнитивной деятельности с тонкой моторикой. При этом, как и любой навык, процесс письма происходит у взрослого грамотного человека автоматически. Этот автоматизм является предпосылкой для графологического анализа почерка. Нет двух людей с одинаковым почерком, как и двух людей с одинаковыми отпечатками пальцев или ДНК. Те признаки почерка, которые рассматривает графология, и с частью из которых мы познакомимся в этой книге, позволяют такую индивидуальность идентифицировать.

Известно, что в активный период деятельности человека — с 20 до 60–65 лет — почерк у большинства людей изменяется незначительно. Конечно, на него оказывают влияния разные факторы, сопровождающие наш жизненный путь: изменение здоровья, веса, привычек, места жительства и т. д. Но как мы узнаем человека по его фотографии, сделанной 20 лет назад, так и изменения не затрагивают важнейших характеристик почерка. Разумеется, можно всегда найти опровергающие примеры, но в подавляющем большинстве случаев это работает. Таким образом, почерк человека характеризуется двумя основными свойствами — *индивидуальностью* и *устойчивостью*. Эти свойства и делают его таким удобным объектом для исследования психологии личности.

Использование анализа почерка в современном мире, когда вся жизнь продиктована цифровыми технологиями, когда основной обмен информацией происходит через Интернет, электронную почту или SMS, может показаться идеей странной. Но лишь на первый взгляд. Профессиональные почерковеды только выигрывают от использования компьютерных технологий в своей работе. Писать от руки сейчас, безусловно, стали меньше, чем раньше. Мало кто пишет письма, литературные или научные произведения от руки. Но остаются наброски, личные дневники, заметки, заявления. Остаются также исторические документы. Важным аспектом цивилизации являются и подписи. Вашу подпись в электронном виде хранят в банке, но чеки и документы вы подписываете как раньше — ручкой. Если графологи и потеряли что-то в количестве, то приобрели в качестве — «нет худа без добра».

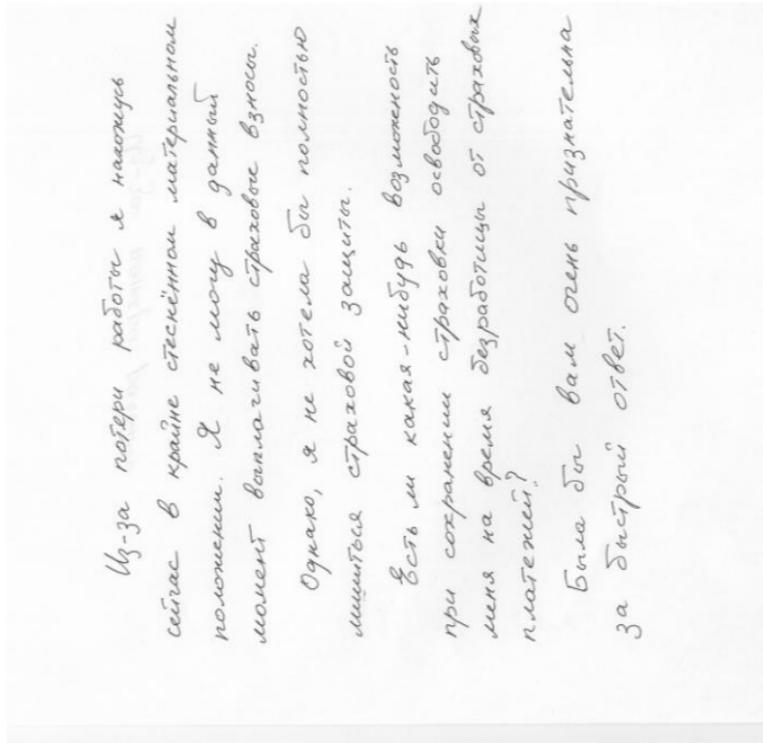
У профессионалов почерк принято делить на *официальный* и *свободный*. Официальным почерком вы пишете заявление о приеме на работу. Выводите буквы так, чтобы все выглядело аккуратно, понятно и производило бы хорошее впечатление. Свободным почерком вы пишете, не задумываясь, в свой личный дневник. Этот автоматизм очень важен для графологов. Конечно, они могут выполнить адекватный анализ по официальному документу, но свободный почерк все-таки несет в себе больше информации. Так вот, в современной жизни больше рукописных документов, которые написаны именно свободным почерком, позволяющим проводить более чистый анализ. На рис. 1.1 приведен пример двух документов, написанных одной и той же дамой. Один из них — официальное заявление, второй — конспект лекции. Посмотрите сами.

Вторым плюсом стало непосредственно использование компьютера при анализе почерка. В частности я в своей работе использую разработанную мной компьютерную программу *HSDetect*. Формализация позволяет намного более строго подходить как к признакам почерка, так и к их психологической интерпретации. Но об этом чуть позже, в соответствующей главе книги. Вся информация, включая сами образцы почерка и результаты анализа, хранится в базе данных.



б

Рис. 1.1. Почерк: а — официальный; б — свободный



а

Работа с базами данных открывает новые возможности для статистических исследований. Статистика — это основа психологии и социологии. Недаром многие методы математической статистики были разработаны специально для психологии.

В-третьих, использование компьютерного подхода к анализу почерка позволяет лучше интегрировать его с другими психометрическими методами. Прежде всего, с различными тестами. Хорошо известно, что в психологии ни один метод не является абсолютно надежным, т. е. в принципе не может быть абсолютно надежным. Поэтому только комбинация дает хорошие надежные результаты. На этом я подробнее остановлюсь в последней главе.

Психология почерка

Графология (или психология почерка, как ее принято называть в последние десятилетия) наибольшее применение находит именно при управлении кадрами. Прежде всего, при приеме на работу. Во-первых, именно в этой области графологи в основном и зарабатывают. Во-вторых, именно при управлении персоналом наиболее полно проявляются все возможности метода. Началось все с публикации в 1875 году известной книги аббата Мишона «Система графологии» [39]. Она, естественно, была далеко не первой, но одной из первых стала настоящим бестселлером своего времени. Уже через десять лет появилось и первое свидетельство использования анализа почерка для управления кадрами. Крис Стадтлендер [59] упоминает публикацию графологических заключений об основных кандидатах в парижской газете «Фигаро» накануне выборов в парламент 1885 года. Ну чем не отбор кадров?!

В настоящее время анализ почерка продолжается достаточно широко использоваться HR-специалистами и фирмами по рекрутингу. Ведущие здесь — страны Европы и Латинской Америки. В Северной Америке эта практика распространена меньше. По оценкам специалистов, например в Швейцарии (а она, безусловно, является лидером в этой области) 16 % предприятий используют заключения графологов. Я приведу лишь несколько высказываний различных людей, работающих в управлении пер-

соналом. Они взяты из журнала, выпускаемого Швейцарским Графологическим Обществом (www.sgg-graphologie.ch).

Доктор Фритц Ланг, директор по кадрам муниципалитета города Винтертур (пятого по величине в Швейцарии): «Я оцениваю графологическую экспертизу как очень эффективный и, на основе моего опыта, не менее содержательный и убедительный метод, чем некоторые другие психометрические инструменты. Кроме того, он намного более дешевый».

Профессор Андре Вольгемут, преподаватель университета Цюриха и владелец фирмы *ARCOM*: «Для меня графология — это исключительно эффективное вспомогательное средство для того, чтобы быстро получить информацию о человеке, которого я никогда раньше не видел. В моей профессиональной жизни все время возникают ситуации, когда я графологию рекомендую или сам использую... Обыкновенно графологическое заключение является частью полного анализа личности, для которого используются еще и другие методы. Графология может указывать на скрытые аспекты личности или служить “дополнительным мнением”, указывающим на некоторые несоответствия, которые должны быть глубже изучены».

Николь Кроенбюль, руководитель отдела кадров фирмы *Miele*: «Графологическое заключение для нас, руководителей подразделений, является своего рода подтверждением, основой для обсуждения и вспомогательным материалом во время испытательного срока. И позже заключение помогает, если возникают проблемы при работе в коллективе... Претендент на должность сначала сам читает графологическое заключение. Затем анализирует его с ответственными персонами. В конце он получает возможность обсудить со мной отдельные пункты, которые кажутся критическими».

Урсула Кайст, руководитель отдела кадров отеля *Seedamm Plaza*: «Мы используем графологию для отбора руководящих кадров. Она исключительно полезна, если требуется глубже узнать и понять человека, а также для того, чтобы ответить на вопрос, насколько хорошо сотрудник себя чувствует в коллективе... Если соискатель этого хочет, мы обсуждаем с ним

результаты графологической экспертизы. Еще никто не сказал, что он не может узнать свой портрет... Также уже во время работы графологическая экспертиза помогает руководителю лучше понимать своего сотрудника».

Йорг Эндерли, ответственный за кадры центра профессиональной ориентации при муниципалитете Цюриха: «Мы используем графологические заключения совместно с другими методами. В определенных моментах графология демонстрирует особые преимущества. Это, например, экономический аспект — наши консультанты часто не имеют достаточного количества времени, чтобы хорошо познакомиться с человеком, ищущим поддержки. Графологическое заключение эффективно, оно позволяет получить важную информацию о человеке... Качественный аспект — в дополнение к другим тестам графологическое заключение дает обобщенное представление о человеке и его потенциале. Аспект уменьшения сложности — графологическое заключение освещает важнейшие характеристики человека и позволяет дать эффективную консультацию даже в самых сложных случаях».

Выше я сказал, что Швейцария является ведущей страной по применению графологии. Почему? Чем это определяется? Дело, разумеется, не в том, что я сам ее очень хорошо знаю, так сказать, изнутри. Есть более объективные причины. Швейцарцы — народ серьезный. Они не бросаются сразу на новое, непроверенное. Но раз приняв что-то, остаются этому верны до логического конца. Графология как метод психометрической диагностики тоже завоевала свою неоспоримую репутацию не сразу. Во-первых, в Швейцарии дисциплина проведения анализа и качество заключений как нигде высоки. Во-вторых, требования, предъявляемые к профессиональным графологам, очень жесткие. Специалист должен иметь университетское психологическое образование и дополнительно окончить специальные курсы с успешной сдачей экзаменов. Курсы длятся порядка 3 лет. Во время обучения анализируются сотни рукописных текстов. В других странах требования к профессиональным графологам тоже достаточно строги. Если в Швейцарии и Германии графологи — это психологи

с дополнительным образованием, то в других странах — Франции, Италии, Испании — это преимущественно судебные эксперты и криминологи со специальной психологической подготовкой.

Анализ почерка как научный метод

Любой научный метод вообще, и в психологии в особенности, должен отвечать ряду требований для того, чтобы его можно было широко применять на практике. Давайте рассмотрим анализ почерка в этом контексте. Сами эти требования в некой плакатной форме обобщены на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Требования, предъявляемые к научному методу

Теперь рассмотрим их применительно к психологии почерка.

Объективность

Объективность психометрического метода имеет два аспекта. Первый связан с тем, насколько результат зависит от специалиста, использующего этот метод. В этом смысле, наверное, наиболее объективны опросные листы и тесты на когнитивные способности. Там задания определены однозначно: нужно ответить на вопросы или решить задания. В графологии объективность суще-

ственно повышается благодаря использованию компьютерных программ и связанной с этим более формальной оценкой признаков почерка. Когда четко известно, как ту или иную характеристику почерка следует определять, то нет места субъективности. Среди опытных графологов согласованность оценок очень высока. Это многократно доказывал в своих работах Теуд Валлнер [64, 65]. Мне самому удалось это видеть во время наших статистических исследований с привлечением лучших швейцарских графологов. Уровень совпадения их оценок превосходил даже мои оптимистические ожидания. Одно время были популярны такие абстрактные признаки, как *уровень формы (Formniveau)*, введенный отцом немецкой графологии Людвигом Клагесом [33]. Эта характеристика основана на общем ритме или некоем представлении о том, как текст писался — быстро, неровно, спокойно, с периодическими изменениями и остановками и т. д. Уровень формы мы не можем использовать в нашем контексте, потому что нет однозначного правила, как определить его из написанного текста. Аналогично уровню формы выступают *основной ритм (Grundrhythmus)* Роды Визер [67], *ритм формы (Formrhythmus)* Роберта Хайса [28] или *содержание почерка* Макса Пульвера [50], основоположника швейцарского графологического общества. В нашей системе, компьютерной программе *HSDetect*, мы от подобных признаков отказываемся.

Второй аспект объективности связан с самими тестируемыми. Их еще называют *пробандами* или иногда *анализантами*. Последний термин, правда, изначально относился к людям, проходящим психоанализ по Фрейду. В этом смысле графология, как ни один другой метод обеспечивает объективность. Это, пожалуй, одно из основных ее преимуществ. Дело в том, что на тесты-опросники очень сильно может повлиять сам пробанд. Его ответы отражают не его индивидуальность, на что собственно тест изначально и направлен, а его понимание того, как надо отвечать, чтобы понравиться, показать себя с лучшей стороны. То есть по вопросам легко понять, какой ответ «правильный». Кроме того, нельзя забывать, что пробанд, даже если он будет давать искренние ответы, оценивает себя сам. Это, как правило, далеко от объективности. На результаты же психометрических заданий сильно

влияет нервозность экзамена. Тот, кто хорошо умеет сдавать экзамены, далеко не всегда является лучшим. А тот, кто на экзамене не показывает себя с лучшей стороны, часто намного лучше оказывается в деле. Почерк же невозможно целенаправленно улучшить. Да и нервозности никакой нет, когда ты занимаешься привычным делом — просто пишешь. На результат графологического анализа пробанд повлиять не может.

Надежность

Надежность метода означает степень точности, с которой метод измеряет или оценивает определенную характеристику, независимо от ее содержания. И независимо от того, насколько метод отвечает своему назначению. Последнее относится к валидности. Надежность естественным образом является проблематичным моментом для всех психометрических методов. Ну как можно доказать, что, скажем, такая характеристика личности, как смелость, правильно оценена? Что является критерием? С нашей точки зрения, адекватным критерием, как в английском суде, может служить прецедент. Если метод отвечает тому, что многие психологи согласованно заключили, то его можно считать надежным. Он соответствует согласованному мнению экспертов. Опирается на мнение экспертов и комиссий экспертов — это стандартный подход во многих областях. Метод экспертных оценок является классическим в теории принятия решений. В нашем случае эксперты разнесены во времени и пространстве. Поэтому процедура сложнее. Например, в уже упомянутой компьютерной программе по анализу почерка *HSDetect* я построил базу данных именно на основе обобщения данных многих экспертов-графологов из различных стран.

В этом контексте интересно посмотреть, как вообще возникает эта связь между признаками почерка и чертами личности. Каким образом графологи к ней приходят? На основании чего они заключают, что такой-то признак почерка говорит об определенной характеристике личности. Ниже я попытался несколько систематизировать ответ на этот вопрос.

1. **Знакомые.** Основоположник современной научной графологии Жан-Ипполит Мишон исследовал почерки своих многочислен-

ных знакомых на протяжении 30 лет. Прожив достаточно бурную и разнообразную жизнь и будучи при этом очень наблюдательным, он метко определял черты их характера. Обобщив свои наблюдения, он вывел основополагающие закономерности графологии. Многие из них справедливы и по сей день. Читая его книгу, удивляешься тому, насколько современно она звучит с точки зрения понимания человеческого характера. И сегодня исследование почерка хорошо знакомых людей — один из важных источников опыта. Конечно, этот подход субъективен. Но мы имеем возможность статистически обобщать большое число этих субъективных сведений и в итоге прийти к объективным выводам. Так что подобную субъективность не следует переоценивать. Мы имеем дело с профессиональными психологами — им следует больше доверять.

2. Клиенты графологических практик, пациенты врачей.

К вам в практику приходит незнакомый человек. Многие черты его характера становятся ясными после часовой беседы. Не зря ведь еще один из отцов графологии — Иоганн Каспар Лафатер — относил ее к одному из направлений физиогномики. Да и не зная физиогномики, вы быстро определите, разговорчив человек или нет, обладает ли он повышенной энергией, предприимчив ли он, насколько он интеллигентен, любит ли он притягивать внимание на себя или предпочитает оставаться в тени и т. д. Собственно, для этого и предназначены интервью при приеме на работу. Образцы почерка оставляют не только клиенты графологических практик. Это могут быть пациенты психиатров и врачей. Недаром многие графологи пришли из этих двух областей. Сюда же можно отнести сотрудников отделов кадров и фирм по трудоустройству. Информация, получаемая от этих людей, является важным источником.

3. Работа в больницах, школах.

Еще в начале XX века многие графологи, в том числе знаменитый основатель французского графологического общества Жюль Крепье-Жамен, проводили свои исследования в больницах и школах. То есть в тех местах, где большое число людей проводят много времени, много и часто пишут и при этом находятся фактически под постоян-

ным наблюдением. Об их характере можно многое узнать, он проявляется в самых разных ситуациях. В школах наблюдателями являются учителя, в больницах — врачи. Их сведения, сопоставленные с образцами почерка, служат важным источником.

4. **Сопоставление с психометрическими тестами.** Психометрическое тестирование наряду с графологией давно и успешно используется при приеме на работу, при отборе студентов и т. д. При этом выдвигаются вполне конкретные требования к различным психологическим чертам соискателей. Очевидно, что оба метода должны обогащать друг друга интересными достижениями. Со стороны графологии имеется много исследовательских работ и соответствующих публикаций, сравнивающих и анализирующих результаты. Поэтому анализ почерка людей, прошедших психологическое тестирование, и использование результатов этого анализа для совершенствования известных графологических правил являются важным источником информации.
5. **Почерк знаменитых людей.** Анализ почерка знаменитых людей традиционно можно встретить в книгах по графологии. Там он носит иллюстративный характер. Преимущество заключается в том, что психологические особенности этих людей часто хорошо известны. Поэтому они активно используются графологами в работе. В свое время ежегодно издавались собрания образцов почерков знаменитостей. В частности Роберт Саудек, известный чешский графолог, живший в Лондоне и активно занимавшийся исследованием такого признака почерка, как скорость, часто ссылается на подобные издания в Англии.
6. **Анализ результатов трудоустройства.** Все перечисленные до сих пор пути получения информации основывались на непосредственной оценке психологических характеристик. Будь то почерк известного писателя или результат психологического теста выпускника гимназии. В отличие от них, данный путь является опосредованным. В нем исследуются образцы почерка людей, принятых на определенную работу или в учебное заведение. При этом известно, какие требования предъявлялись

к соискателям. Таким образом, дан ряд качеств или, скажем, частичный психологический профиль, которому принятые кандидаты удовлетворили. Например, при приеме в лётную школу помимо здоровья требуются выдержка, концентрация, умение работать в стрессовых ситуациях и др. Анализ особенностей почерка как принятых, так и отклоненных соискателей помогает установить у них соответствующие признаки.

- 7. Специальные эксперименты.** В этом случае для получения образцов почерка организуют специальные сеансы, на которые привлекают большие группы людей, которым дается диктант. Многие графологи считают, что образец почерка должен писаться пробандами абсолютно автоматически, без продумывания содержания и без задержек. В этом смысле диктант является оптимальным. Участники сеанса — не случайные люди. Их психологические характеристики известны. Они либо давно наблюдаются специалистами, либо участвуют в более обширном эксперименте с дополнительными психометрическими тестами.

Каким бы путем информация не поступала бы к графологам, главное, чтобы она не лежала мертвым грузом, а хранилась бы в соответствующих базах данных и была доступна для обобщений и статистических исследований. Это возможно, естественно, только при компьютеризации. Поэтому она так положительно влияет на надежность современного графологического анализа.

Валидность

Валидность метода говорит о том, насколько он решает поставленную перед ним задачу. Иными словами, метод измеряет то, что он измерять должен. При управлении персоналом перед анализом почерка и другими психометрическими методами ставится задача: дать оценку определенным характеристикам личности (кандидатов на должность или уже работающих). С этой задачей анализ почерка справляется очень хорошо и достаточно объективно. Речь не идет о построении полного и абсолютно точного психологического портрета — это может разве что хороший психолог после многочисленных сеансов с человеком.

Такой образ будет всегда во многом субъективным. Психоанализ и тому подобное.

При выборе будущего спутника жизни возможно подобный анализ и может кого-то заинтересовать. Да и то, если вспомнить высказывание одного из героев Василия Шукшина: «Невесту, уважаемая, можно не выбирать — все равно ошибешься», — то ценность его и в этой области кажется сомнительной. При управлении персоналом бессмысленно стремиться к излишним нюансам. Приближенный психологический портрет, в котором акцентированы необходимые качества, достаточно удовлетворяет требованиям.

Чувствительность

Чувствительность метода указывает на то, насколько точно метод может отразить разницу между двумя измерениями. То есть в нашем случае, насколько он определит разницу между двумя личностями. Двух одинаковых почерков не существует, как и двух одинаковых людей. В графологии задействованы сотни признаков почерков. Не все их мы рассмотрим в данной книге. Но и того, что увидим, будет достаточно, чтобы отличить почерк одного человека от почерка другого. В этом смысле чувствительность графологии исключительно высока. Тем более по сравнению с каким-нибудь тестом, построенным из 20 вопросов с тремя вариантами ответов.

Но есть и другой аспект чувствительности. А именно чувствительность почерка к различным внешним условиям. Они, безусловно, оказывают свое влияние. Поэтому чем больше графолог знает о них, тем адекватнее он может интерпретировать тот написанный текст, который лежит перед ним. Не станем подробно останавливаться на этих факторах (это сделано уже, и, в частности, в других публикациях автора), просто перечислим:

- система обучения (как учили в школе);
- страна и язык;
- бумага, на которой написан текст, и подкладка, на которой эта бумага лежала;
- ручка, которой писался текст;

- цель написания документа — например, официальное заявление или записка жене (мы уже говорили об официальном и свободном почерке);
- положение тела, поза, в которой писался текст (стоя или сидя; высокий или низкий стол);
- обстановка и условия написания (температура, освещение);
- физическое состояние автора (как он себя чувствовал, не был ли болен, не находился ли под влиянием алкоголя или лекарства и т. д.);
- психическое состояние автора — не был ли он взволнован или раздражен; графология в целом не может отличить состояние человека от его психологической черты (например, взволнованность в данный конкретный момент от легко возбуждаемой психики в принципе).

Эти факторы необходимо учитывать при анализе лежащего перед вами образца почерка. Как именно? Эта тема очень интересна. Но она, к сожалению, выходит за рамки данной книги.

Преимущества психологии почерка как метода

Мы знаем, что ни один метод не может быть совершенным. Профессионализм, в нашем случае профессионализм психолога, состоит в том, чтобы эти ограничения знать и использовать каждый метод оптимально. В целом, по сравнению с другими психометрическими методами анализ почерка обладает целым рядом практических преимуществ.

Небольшие усилия по организации. Получение пробы почерка не требует специальной организации. По крайней мере, она минимальна. Часто текст посылают просто по почте. Фотокопию графологи не анализируют по ряду причин. На ней многие параметры почерка искажены. Когда соискателей приглашают на собеседование и во время него берут образец почерка, условия создают оптимальные. Используют хорошую бумагу, ручку. Стол

и освещение также наиболее подходящие. Таким образом, минимизируется влияние многих внешних факторов.

Более низкая стоимость. Стоимость анализа текста несопоставимо ниже сессий психометрической проверки. Ведь в последних задействованы и специальные помещения, и большое число людей.

Небольшая продолжительность. Одну-две страницы текста соискатель напишет за полчаса. Анализ текста экспертами требует еще несколько часов работы. Сессия Ассесмент-Центра (метод оценки персонала в форме деловой игры, более подробно рассматривается в главе 3), например, продолжается много часов. Целый рабочий день. Оценка результатов и их интеграция в последующем также занимают многие часы, даже когда процедура частично компьютеризирована.

Защищенность от субъективности. Об этом мы уже говорили. К любым тестам можно подготовиться и повлиять на результат. Существуют даже специальные фирмы, которые предоставляют такие услуги. После одного-двух раз каждый претендент уже и сам хорошо представляет, что его ожидает. А ведь при поиске новой работы собеседования и психометрические экзамены проводит почти каждая фирма, с которой он имеет дело. Тесты часто повторяются. И это не удивительно. Используются известные, хорошо этаблированные тесты.

Меньшее влияние обстановки экзамена. Этот момент мы уже упоминали. Любое тестирование — это экзамен для человека. И не имеет значения, должен ли он правильно решить предложенные задачи или ответить на пункты опросника. Но экзамен связан с нервным возбуждением. И оно влияет на качество ответов. Мы же оцениваем не только умение адекватно реагировать на стресс. Будущая работа в основном проходит в спокойной обстановке. Когда же человек пишет текст, то атмосфера экзамена практически не ощущается.

Перечислив преимущества анализа почерка как психометрического метода, нельзя не сказать и о недостатках. Точнее об основном. Для работника отдела кадров любой тест или любой опросник

понятен и психологически легко принимаем. Конечно, можно скептически относиться к результатам, но это другой аспект. Анализ почерка же представляется неким черным ящиком. Что там внутри происходит — ни увидеть, ни постичь. Поэтому приходится принимать на веру. Это не самый эффективный подход в рациональном мире. В данной книге мне хотелось бы показать, что анализ почерка — метод и рациональный, и ясный. Открыть черный ящик и, возможно, разочаровав тех, кто романтически настроен, показать, что чуда нет, а имеется метод. Не универсальный, но эффективный в той нише, для которой он предназначен.

Перспективы анализа почерка

Чтобы иметь перспективу, каждое научно-практическое направление должно отвечать трем основным требованиям. Первое — иметь практический или теоретический смысл. Этот аспект анализа почерка мы и рассматриваем в данной книге. Графология, как и психология в целом, является направлением эмпирическим. Она базируется на обобщении эмпирических исследований многих ученых и практиков. В этом смысле анализ почерка не отличается от других методов психологии.

Второе — направление должно быть представлено в академических организациях. Анализ почерка изучается в университетах и колледжах во многих странах. Из европейских стран особенно выделяются Италия и Испания. В их университетах (не во всех, но в определенных) существует несколько специальностей, связанных с исследованием почерка. Очень широко это направление распространено и в университетах Южной Америки. В немецкоговорящих странах и в Израиле это преимущественно колледжи, дающие образование на уровне магистра (по болонской системе).

Третье — должна вестись активная научная работа. Она должна обеспечивать дальнейшее развитие. В психологии почерка вообще, и в анализе почерка в частности, такая работа ведется по ряду направлений. Прежде всего, уже отмечавшиеся мной статистические обобщения и выявления новых результатов. Эти методы

дают интересные и полезные результаты, особенно если учитывать формирование обширных баз данных образцов почерка и результатов их исследования. Также стоит учитывать корреляции между различными признаками почерка, между результатами графологического анализа и другими психометрическими методами. Сюда же относятся влияние характеристик самих пробандов и внешних условий, в которых писался текст, а также многие другие зависимости. Они позволяют, во-первых, перепроверить известные законы графологии и отследить естественные изменения привычек письма со временем. И, во-вторых, уменьшить размерность задействованной информации. Ведь если несколько характеристик сильно коррелированы, то одна из них достаточно хорошо представляет их все в количественном анализе.

Следующее направление научных исследований связано с использованием специальных компьютеризированных установок на основе графических досок. Оно изучает процесс написания сам по себе. Если раньше Роберт Саудек снимал все движения руки на киноплёнку и затем тщательно анализировал их, то теперь это делают компьютерные программы. Они позволяют зафиксировать не только видимые на листе линии, но и так называемые невидимые линии, которые рука пишущего проводит в воздухе. Это очень интересно. Я сам вовлечен в один из подобных проектов. Вместе с рядом членов швейцарского графологического общества мы проводили эксперименты по анализу почерка нескольких десятков пробандов. Причем они писали не только своим нормальным почерком, но и тщательным (помните — официальный почерк), а также быстрым почерком. Компьютерная программа *CSWin* измерила такие физические характеристики, как скорость, нажим, длина линий на бумаге и в воздухе и т. д. А графологи дополнительно анализировали почерк. Мы сравнивали результаты и пришли к очень высокому соответствию. Кроме того, пробанды выполнили и психометрические тесты. Их результаты мы также успешно сравнивали с графологическими заключениями. Другим примером использования графической доски может служить несколько нашумевшая публикация израильских ученых [37]. В ней показано, что измерение параметров почерка на гра-

фической доске позволяет лучше определить человеческий обман, чем детектор лжи.

Еще одно направление — классическое изучение почерка и влияние социальных изменений на вырабатывающиеся новые привычки. Например, в последние годы все больше людей стало писать без дополнительных штрихов или не соединяя буквы.

Анализ почерка — самобытное направление. Вряд ли кто-то в этом сомневается. Но на наш взгляд столбовая дорога лежит в его интеграции с другими психометрическими и диагностическими методами. Именно на этом пути перспективы наиболее обещающие. Мы еще не раз будем возвращаться к этой мысли в нашей книге.

Глава 2

Характеристики почерка

Как анализировать рукописный текст: признаки почерка

Перед вами находится рукописный текст. Скажем, претендента на должность. Как рассматривать его? На что обратить внимание? Как интерпретировать? Даже не зная ничего о графологии, человек интуитивно может сделать какие-то заключения по почерку. Как он может по первому взгляду на другого человека, по первому слову того, по нескольким жестам уже кое-что сказать о его характере. Посмотрите на приведенные на рис. 2.1 примеры почерков. Разве не ясно, кто из авторов эмоционально более уравновешен? Кто из двоих скорее работает систематично и аккуратно? Анализ почерка, разумеется, не так прост. Но он построен на наблюдениях и естественных выводах.

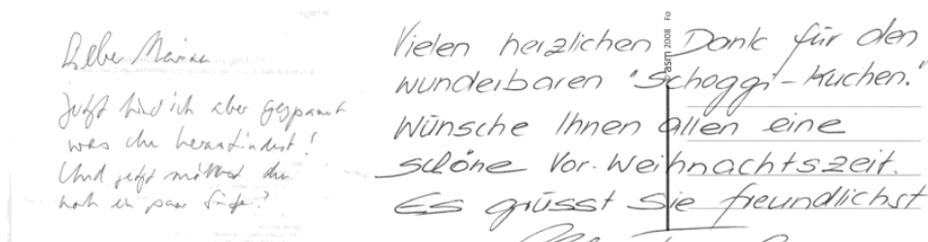


Рис. 2.1. Сравнение двух почерков

Разные графологи подходят к своей работе не одинаково. Некоторым требуются часы и дни прежде чем текст начинает перед ними раскрываться. Они отмечают определенные психологиче-

ские черты личности, записывают их. Возвращаются к тексту снова и снова. Для них составление отчета о кандидате — как создание произведения искусства. Мы сторонники другого подхода — строгого и формального. Тем более что в основу положена компьютерная программа с базой данных. В нашей базе данных мы поддерживаем до 700 признаков и около 1500 психологических характеристик. Исследователь все равно не способен активно держать все сразу в голове. Да и незачем. Поэтому мы предлагаем анализировать почерк по шагам, по определенному алгоритму. Он представлен на рис. 2.2.

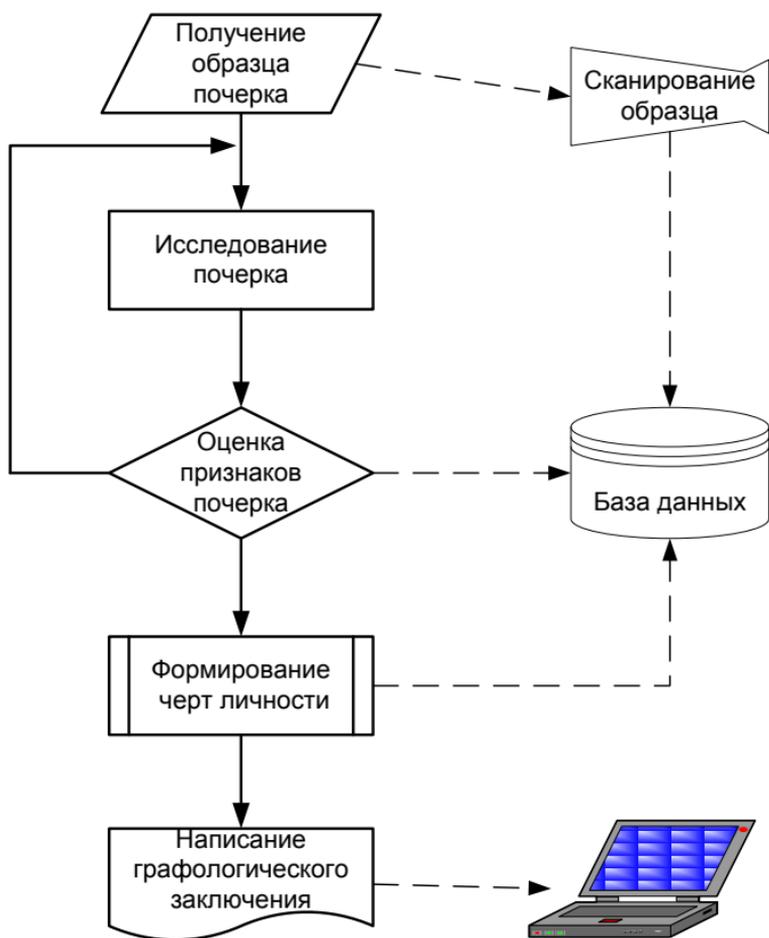


Рис. 2.2. Алгоритм анализа почерка

На первом этапе один за другим, в строгой последовательности рассматриваются характеристики или признаки почерка. На втором этапе их оценки вводятся в базу данных. На следующем — программа оценивает совокупность черт личности. На последнем шаге по этим оценкам составляется психологический портрет владельца почерка. Причем в зависимости от требований — по-разному.

Далеко не всегда для оценки кандидата на должность требуется знать все особенности его личности. Это мы рассмотрим чуть ниже. А пока представьте себе большую матрицу, в которой в строках стоят признаки почерка, а по столбцам — черты личности. Такая матрица имеет размерность 700 на 1500. На пересечении строк и столбцов стоит крестик там, где определенный признак почерка указывает на определенную черту личности. А еще точнее, не крестик, а число от 0 до 1, выражающее степень связи. В каждой строке и в каждом столбце имеется несколько таких отмеченных элементов нашей матрицы. Есть, конечно, связи только одного признака почерка и одной черты личности. Но имеются и такие связи, в которых одна черта личности моделируется десятками характеристик почерка.

Степень связи является одним из аспектов формального подхода. Он включает в себя и то, что каждый признак почерка (так же как степень связи между ним и чертой личности) оценивается численно. Оценивается степень или сила присутствия признака в почерке. Ведь понятно, что в одном почерке правый наклон значительно сильнее, чем в другом. И это имеет значение. Как оценивать эту степень присутствия, мы рассмотрим ниже, когда будем обсуждать каждый конкретный признак. Сейчас важен только принцип. Так же количественно мы будем оценивать и силу той или иной черты личности. Ряд признаков можно просто измерять. Например, размер почерка, т. е. высоту строчных букв, или ширину полей. Но принципиальным является то, что мы оцениваем даже, казалось бы, абсолютно качественные характеристики почерка. Например, разборчивость. Вычислить ее трудоемко, хотя и возможно. В одной из моих книг [8] предложены соответствующие алгоритмы. Они описывают формальный подход. Но и без формализма ясно, что из двух текстов один написан более

разборчиво, а другой менее. Это и надо отразить. Можно конечно просто ввести некую градацию. Например, неразборчивый почерк, малоразборчивый почерк, почерк средней разборчивости, в целом разборчивый почерк, абсолютно разборчивый почерк. Или что-то другое в этом роде. Но по ряду причин целесообразнее использовать непрерывную шкалу. Если же вам удобнее использовать приведенную выше градацию, то достаточно установить, что первый уровень соответствует значению 0, второй — значению 0,25, третий — значению 0,50, четвертый — 0,75 и, наконец, последний — значению 1,0.

Наш алгоритм можно представить в виде следующей схемы (рис. 2.3), на которой показаны логические шаги графологического анализа как процесса.

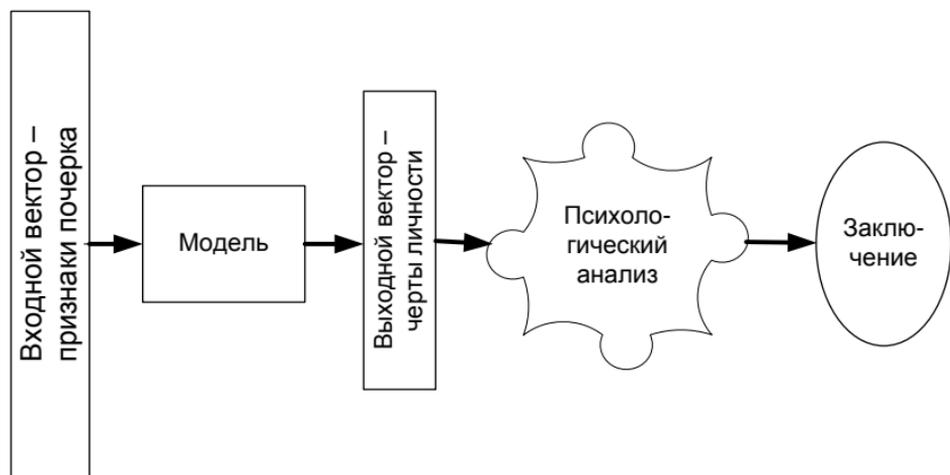


Рис. 2.3. Схема анализа почерка

Кроме того, что признаки оцениваются количественно, они обладают еще целым рядом характеристик. Эти характеристики являются, вообще говоря, дополнительными. Непосредственно на анализ почерка они почти не оказывают влияния. Но они важны для понимания того, как следует рассматривать текст и давать количественную оценку. Остановимся на этих дополнительных характеристиках.

Характеристики признаков почерка

Регулярность признака

Признаки почерка бывают *регулярные* и *факультативные*. Регулярные признаки присутствуют в любом образце рукописного текста, который мы анализируем. Без них обойтись нельзя — они всегда включаются в анализ почерка. К таким признакам относятся, например, размер почерка или наклон букв. В каких бы условиях текст не писался: на клочке бумаги, в поезде карандашом, на стене ручкой соседа, в своем кабинете ручкой с золотым пером, — размер букв всегда можно определить. А вот, например, ширину левого поля по маленькой записке оценивать бессмысленно. Поэтому она уже относится к факультативным признакам. Если текст написан на линованной бумаге (что в принципе против правил графологии, но что делать — другого образца нет), то делать выводы о ведении строки также бесполезно. Она будет не поднимающейся или опускающейся, а, скорее всего, соответствующей линовке. Если нет, то это уже другой, самостоятельный признак почерка, который рассматривает то, как человек соблюдает линовку.

Наличие факультативных признаков зависит от анализируемого текста. Уже упомянутые поля мы рассматриваем, когда текст написан на стандартном листе, и не рассматриваем, когда он представляет собой записку на клочке бумаги. Иногда факультативными становятся неожиданные признаки, которые, казалось бы, должны иметься всегда. Например, заглавные буквы. Во-первых, в образце может их не быть или есть, но всего одна-две. Во-вторых, в некоторых неевропейских языках отсутствуют заглавные буквы. Поэтому, естественно, невозможно анализировать особенности их формы.

Уровень признака

По уровню признаки подразделяются на *макропризнаки*, *микропризнаки* и *специальные конструкции*.

Макропризнаки характеризуют более общие свойства почерка. Такие, которые не зависят от конкретного языка и букв. Это наклон,

ведение строк, расстояния между строками, размер почерка и . д. Напомню, что мы рассматриваем в основном европейские языки. Хотя графология существует и на Дальнем Востоке с его иероглифами, и на Ближнем Востоке с арабской вязью. Не нужно забывать, что в некоторых языках пишут справа налево. Какие-то макропризнаки будут общими (например, ведение строк), другие нет.

Микропризнаки относятся к написанию отдельных букв и знаков. Они отражают их особенности, форму и динамику. В этом смысле микропризнаки зависят от алфавита и языка. Например, маленькие петельки у букв «ц» и «щ» характерны для русского языка. А поперечная палочка буквы «т» — один из очень популярных графологических признаков, встречается во многих европейских языках. Форма же овалов в буквах «а» или «о» — это общий микропризнак.

К специальным конструкциям относятся подписи, адреса на конвертах, заполненные бланки и другие особые случаи.

Построение признака

По своему построению мы будем подразделять признаки на *базовые, комплексные и зависимые*. Базовый признак характеризует такую черту почерка, которую непосредственно, явно и однозначно можно определить по написанному тексту. Например, наклон букв или нажим. В данной книге большинство рассматриваемых нами признаков являются базовыми. Их наиболее просто понять.

Комплексные признаки мы оцениваем опосредованно. На основе нескольких базовых. Строго говоря, в качестве исходных признаков могут выступать и зависимые и другие комплексные признаки. Но это встречается не часто. Причем исходные признаки могут анализироваться явно или нет. Например, разборчивость почерка является комплексным признаком. Ее можно оценить интуитивно, просто взглянув на текст, или явно рассматривая ее составляющие. Чтобы почерк был разборчивым, он должен быть не меньше определенного размера, расстояния между словами и строками должны быть достаточными, форма букв однозначной и т. д. Особенно полезен такой формальный подход при строгой количественной оценке. Другой комплексный признак почер-

ка — скорость — непосредственно не поймешь. Например, характеристиками быстрого письма являются такие признаки, как:

- непрерывные штрихи;
- увеличивающийся правый наклон;
- смещенные влево (т. е. слишком рано поставленные) верхние диакритические знаки (например, палочка над «й»);
- упрощенная форма букв;
- сокращенные соединения, часто имеющие тенденцию становиться нитевидными;
- увеличенная связность почерка;
- тенденция к более широким буквам;
- увеличивающаяся ширина левых полей;
- строки, идущие наверх.

Признаки медленного почерка таковы:

- буквы не соединяются (т. е. написаны отдельно);
- детали букв и соединений тщательно выписаны;
- диакритические знаки размещены точно;
- имеется тенденция к более узким буквам и к угловатой их форме.

Зависимый признак является продолжением базового, его специальным случаем. Он виден в рукописи так же непосредственно, как и базовый. Только его значение определяют, сравнивая с базовым признаком. Например, наклон начальных букв. Он представляет интерес, когда отличается от внутренних букв. Таким образом, базовым признаком для него становится наклон почерка в целом. Зависимый признак, в отличие от комплексного, определяется не несколькими, а лишь одним исходным.

Значность признака

Признаки почерка мы подразделяем на *дихотомические*, *политотомические* и *однозначимые*.

Дихотомические признаки имеют только два противоположных значения. Почерк может быть разборчивым или неразборчивым, хорошо распределенным по текстовому блоку или плохо распределенным. Значения указывают именно на противоположные характеристики почерка.

Полихотомические признаки имеют несколько значений. Например, форма левых полей может быть прямой, сужающейся, расширяющейся, выгнутой, вогнутой, ступенчатой и изменяемой. Или наклон букв, если мы несколько упростим, может быть правым, левым или отсутствовать, т. е. почерк в последнем случае прямой. При этом полихотомический признак может иметь только два значения, как дихотомический. Но они не будут взаимоисключающими, как у дихотомического признака.

Иногда признак может быть однозначимым, т. е. иметь только одно значение. Такой признак характеризует некую особенность почерка. Она или присутствует, или нет. По сути это вырожденный случай дихотомии, когда противоположное значение не имеет смысла или является таким общим правилом, о котором как о признаке нецелесообразно говорить. Например, соединение слов, когда последняя буква предыдущего слова соединяется с первой буквой следующего за ним. Нет смысла вводить противоположное значение. Оно просто является нормальным случаем.

Аддитивность

Если признак определяется как аддитивный, то сумма всех его значений (численных оценок) в каждом конкретном почерке равняется единице. Это означает, что в почерке могут присутствовать разные значения признака. То есть в одном месте — одно, в другом — другое. Но сумма всех долей равна единице. Чтобы стало понятнее, рассмотрим пример. Определим размер почерка, т. е. высоту строчных букв, как большой, средний и маленький (мы упрощаем немного, чтобы сделать изложение яснее). Может случиться, что какие-то буквы в конкретном образце написаны как большие, какие-то — как маленькие, а большинство — средние. Каждая конкретная буква не может быть одновременно и большой, и средней. Но доля букв того или иного размера может быть хорошей оценкой. В сумме они всегда составят единицу.

Особыми случаями являются так называемые *устанавливаемые* и *выбираемые* признаки (см. ниже). Эти качества можно отнести к аддитивности или к измеримости. Описывать их удобнее, когда рассматривается измеримость, а использовать — как специальный случай аддитивности.

Измеримость

Признаки почерка по тому, как мы их численно оцениваем, делятся на *измеряемые, оцениваемые, выбираемые* и *устанавливаемые*.

Измеряемые признаки. В начале XX века, когда графология стала интенсивно развиваться, было введено понятие «графометрия». Так стали называть дисциплину, которая основывалась на непосредственном измерении характеристик почерка. Действительно, так можно добиться и объективности, и точности. О многих (но не обо всех) признаках почерка можно судить на основе измерений. В первую очередь, к измеряемым признакам относятся различные размеры почерка. Такие, как высота и ширина букв, расстояния между буквами, словами, строками, длина верхних и нижних петель, размеры полей. Но измерения участвуют в анализе и таких признаков, как форма полей, наклон букв и линия строк. В них измерения помогают принять решение о значении признака даже тогда, когда он не выражается в сантиметрах и градусах.

Конечно же, лучше всего непосредственно измерить все входящие признаки и затем использовать одну из моделей усреднения. Если мы анализируем *размер* почерка, то высоту всех букв, по которым судят о размере. Если *ведение строк*, то угол наклона каждой строки. Хотя на практике это делают не всегда. Опытный графолог очень точно и «на глазок» определяет размер и ведение строк. Особенно, когда почерк достаточно регулярный. Этот феномен исследовал в свое время Теуд Валлнер [65]. Он обобщил несколько экспериментов, поставленных различными исследователями почерка. В них он сравнивал результаты, полученные при непосредственном измерении ряда признаков почерка с оценками графологов. Рассматривались, в частности, уже упомянутые нами признаки — размер почерка, наклон букв, расстояния между строками, ширина полей, ширина букв, ведение строк. Корреляция между оценками и измерениями оказалась очень высокой. Только по одному или двум признакам коэффициент корреляции составил порядка 0,7, что тоже достаточно высокое значение. По остальным же он был еще выше.

Обязательно измерять следует тогда, когда признаки оказываются не очень регулярными. То есть, например, когда одни буквы больше, а другие меньше. После измерения всех релевантных вхождений букв (если мы говорим о размере) вычисляют среднюю величину. Для этого используют одну из стандартных моделей.

- *Арифметическая средняя*: сумма значений для всех элементов делится на их число. Данный подход дает наиболее точный результат. Кроме того, если все значения измерены, то можно попытаться проанализировать дополнительные, характерные особенности данного почерка. Например, для размера букв интерес может представлять то, как отличается одна буква от другой. Всегда ли буква «н» выше остальных. Или изменение размера от начала текста к концу. Иными словами, мы получаем больше информации. Недостаток данной модели — относительная трудоемкость, так как необходимо измерить все элементы.
- *Медиана*: суммарный размер самого маленького и самого большого элемента делится пополам. Этот подход проще предыдущего. Элементы, по которым измеряются максимальное и минимальное значения, могут достаточно точно выбираться без измерения всех.
- *Модальная величина*: выбирается наиболее часто встречающийся размер. В этом случае, как и для медианы, не обязательно измерять все элементы.

Вычислив тем или иным способом среднюю величину признака, можно количественно оценить степень его присутствия в почерке. Мы договорились представлять ее на интервале от 0 до 1. Так, левое поле считается нормальным при ширине от 15 до 30 мм. При ширине 30 мм и более оно считается большим. Но понятно, что степень присутствия для поля шириной 40 мм должна быть больше, чем для поля в 30 мм. Поэтому нужны правила, которые помогут после измерения оценить сам признак почерка. В своей практике мы используем простую оценочную модель. Суть ее в том, что степень признака сначала изменяется линейно от средней величины. Когда же последняя достигает определенного критического значения, то степень становится постоянной (как правило, равной максимальной величине — единице). Дальнейшая

разница становится уже несущественной. При этом оценочная модель может иметь три формы.

- *Односторонний интервал сверху*: степень признака линейно растет от установленной величины до 1 и затем становится постоянной. Широкое левое поле служит примером. При ширине от 30 до 40 мм степень признака линейно растет от начальной величины до 1. При измеренном среднем значении, превышающем 40 мм, она остается равной 1. Начальную величину устанавливают, естественно, эмпирически. Она изменяется от одного признака почерка к другому. В случае левого поля мы используем 0,75.
- *Односторонний интервал снизу*: степень признака равняется максимальной величине, а затем начинает линейно снижаться по мере увеличения измеренного среднего значения до установленной минимальной величины. Примером служит признак «маленькое левое поле». Степень равна 1 при величине поля от 0 до 10 мм. На интервале от 10 до 15 мм она линейно уменьшается.
- *Двусторонний интервал*: комбинация обоих вариантов, приведенных выше. Примером служит признак «Нормальный размер левого поля» (т. е. от 15 до 30 мм). Сначала степень линейно растет, затем остается постоянной на максимальном уровне, а в конце уменьшается.

Графически эти три формы выглядят следующим образом (рис. 2.4).

Оцениваемые признаки. Оценивают то, что не удастся непосредственно измерить. Это касается, главным образом, формы букв и их элементов. Оценки заведомо несут в себе субъективность. Хотя если следовать строгим правилам, то ее можно серьезным образом уменьшить. Для этого можно использовать, в частности, частотную модель. Число случаев, когда то или иное значение признака встречается, делят на общее число наблюдений. Это отношение и выступает базой для количественного представления степени признака. Для оцениваемых признаков оно также лежит в интервале от 0 до 1. Например, форма овалов в буквах «а», «о», «д» и «в». Упрощенно говоря, они могут быть закрытыми и открытыми. Так вот, большее число букв с закрытыми овалами по отношению к общему числу букв с овалами может служить хорошей оценкой. И это уже вполне объективно.

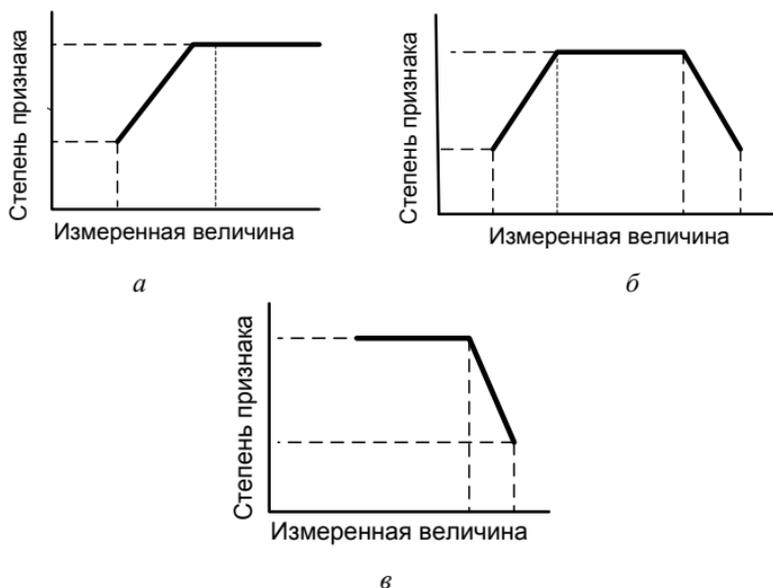


Рис. 2.4. Оценочная модель признаков почерка:

а — односторонний интервал сверху; *б* — двусторонний интервал;
в — односторонний интервал снизу

Устанавливаемые признаки. Устанавливаемые признаки либо присутствуют в тексте, и тогда мы присваиваем им оценку 1, либо отсутствуют и оцениваются как 0. Как правило, к ним относятся достаточно специфические особенности почерка, для которых бессмысленно использовать частотную модель. Даже если формально и попытаться, то их оценка будет всегда или очень низкой, близкой к 0, или очень высокой. Например, такой признак, как длинный верхний штрих, который перекрывает несколько букв. В русском языке этот признак может быть только у заглавной буквы «Б». В латинском алфавите это и буквы «Т» и «t», и заглавная «F». В тексте могут встретиться одна-две заглавных буквы «Б». Для оценки устанавливаемых признаков используют пороговую модель. В ней решение о том, присутствует признак или нет, принимают, когда число его появлений превышает некоторую пороговую величину. Как правило, эта пороговая величина мала — два-три проявления. Устанавливаемый признак может иметь и несколько возможных значений, но часто ни одно из них в почерке не присутствует.

Выбираемые признаки. Выбираемые признаки похожи на устанавливаемые признаки в том смысле, что они принимают значение либо 0, либо 1. Например, форма левого поля. Она может быть прямой, расширяющейся, сужающейся, вогнутой, выгнутой, ступенчатой или просто неровной. Но какую-то форму она имеет всегда. То есть сумма всех значений признака будет всегда равной 1. Иными словами, признак является аддитивным. Это отличает выбираемые признаки от устанавливаемых. Одно значение присутствует всегда, если признак можно вообще рассматривать. Мы уже упоминали, что поля, например, можно анализировать не по всякому рукописному тексту.

Иерархическая система признаков почерка

Ниже мы рассмотрим различные признаки почерка. Прежде чем перейти к деталям, хотелось бы обратиться к общему рисунку (рис. 2.5), на котором показаны структурные элементы нашего почерка и проиллюстрированы некоторые понятия. Ими мы будем пользоваться.

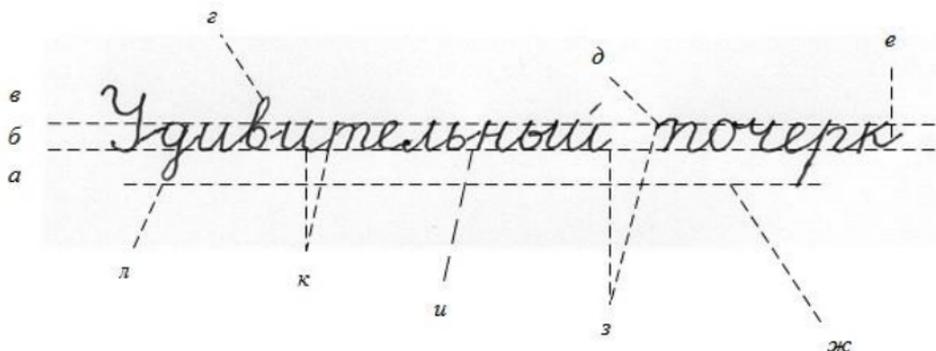


Рис. 2.5. Структурные элементы почерка: а — нижняя зона; б — средняя зона; в — верхняя зона; г — верхняя петля; д — начальный штрих; е — конечный штрих; ж — нижняя граница строки; з — интервал между словами; и — база строки; к — межбуквенный интервал; л — нижняя петля

При анализе почерка эксперты рассматривают большое число признаков. База данных системы *HSDetect*, как я уже говорил, содержит около 200 признаков и около 700 их значений. Она построена на основе интеграции знаний различных графологических школ и источников, т. е. книг и учебников, созданных в разных странах. Это ведущие в данной области европейские страны и Америка. Чтобы не потеряться в таком большом количестве признаков, их необходимо строго классифицировать. Существует опыт создания достаточно строгих классификаций. Известны, например, работы Теуда Валлнера и его коллег [65], Бернарда Виттлиха, Анжелики Сайбт [57] и др. Наша цель — максимально формализовать классификацию. Она представлена в виде четырехуровневой иерархической системы. На верхнем уровне выделяются *категории*. Они отражают основные пласты почерка. Например, форму, динамику или пространственное расположение. *Группы признаков* объединяют признаки в рамках одной категории. Часто они связаны также с определенной локализацией признака. Например, группа «Нижняя зона букв» или группа «Левое поле». *Признаки* отражают основные понятия анализа почерка. Каждый признак относится строго к одной группе. Так, к группе «Левое поле» принадлежат признаки ширины поля и формы поля. И, наконец, на последнем уровне находятся *значения признаков*. Для группы «Форма левого поля» это, например, следующие значения (уже упоминавшиеся выше):

- прямое поле;
- расширяющееся;
- сужающееся;
- выпуклое;
- вогнутое;
- ступенчатое;
- неровное поле.

Если говорить символично, то наш почерк имеет 5 измерений. Первое — *движение*, которое ассоциируется с нашими импульсами (импульсивный человек делает и соответствующие движения, а спокойный и пишет плавно, размеренно). Второе — *форма*, отражающая образ и способ мышления. Третье — *пространство*,

оно показывает отношение к внешнему миру. Четвертое — *нажим*, который выражает жизненную силу. И, наконец, пятое — *структура линий*, выражающая внутреннюю структуру личности. Это образная характеристика. Переоценивать ее практическое приложение не стоит.

Ниже приведена таблица (табл. 2.1), которая отражает иерархию всех признаков, рассматриваемых в данной книге. Напомним, что мы ограничиваемся только простыми признаками, которыми могут оперировать и неспециалисты. Поэтому далеко не все категории, группы и признаки из *HSDetect* в нее включены. Может показаться странным, что в категории только одна группа или в группе только один признак. Это результат упрощения. В профессиональной системе число групп и признаков гораздо больше. В таблице приведены не только сами признаки, но и их характеристики, которые мы рассмотрели выше.

Вес признака означает его важность или, скорее, распространенность среди различных графологов и школ графологии. Понимать его следует не абсолютно, а относительно. Так вес 0,1 совсем не означает, что признак не важен и не интересен. Мы еще вернемся к весу, когда будем рассматривать графологические функции.

Таблица 2.1. Иерархическая структура признаков почерка

Структура			Характеристики					Вес	
категория	группа	признак	Р	У	П	З	А		И
Общий вид	общий вид	разборчивость	<i>p</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>а</i>	<i>о</i>	0,3
		однородность	<i>p</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,5
		аккуратность	<i>p</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,1
		распределение текста	<i>p</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,4
		раскованность	<i>p</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,1
		выработанность	<i>p</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,1

Таблица 2.1 (продолжение)

Структура			Характеристики					Вес	
кате- гория	группа	признак	Р	У	П	З	А		И
Общий вид	поля	ширина левого поля	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>и</i>	0,8
		форма левого поля	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>и</i>	0,5
		ширина правого поля	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>и</i>	0,7
		форма правого поля	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>и</i>	0,3
		верхнее поле	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>и</i>	0,3
		нижнее поле	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>и</i>	0,3
	строки	ведение строк	<i>р</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>н</i>	<i>и</i>	0,9
		расположение строк	<i>ф</i>	<i>с</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,1
	размер почерка	размер букв	<i>р</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>а</i>	<i>и</i>	0,9
		равномерность размера	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,4
	ширина почерка	ширина букв	<i>р</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>а</i>	<i>и</i>	0,5
		равномерность ширины	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>		0,1
		межбуквенные интервалы	<i>р</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>а</i>	<i>и</i>	0,5
		равномерность межбуквенных интервалов	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,1
	рас- стояния	интервалы между словами	<i>р</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>н</i>	<i>и</i>	0,7
		равномерность интервалов между словами	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,1

Таблица 2.1 (продолжение)

Структура			Характеристики					Вес	
кате- гория	группа	признак	Р	У	П	З	А		И
Общий вид		межстрочные расстояния	<i>р</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>н</i>	<i>и</i>	0,6
		равномерность межстрочных расстояний	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,1
форма	форма	усложненность	<i>р</i>	<i>ми</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,5
		полнота	<i>р</i>	<i>ми</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,3
		форма букв	<i>р</i>	<i>ми</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,4
		устойчивость формы	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,1
	наклон	направление наклона	<i>р</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>а</i>	<i>и</i>	0,9
		изменение наклона	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>п</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,6
	соединения	связность	<i>р</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,9
		форма соединений	<i>р</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,6
	слова	форма слов	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>у</i>	<i>о</i>	0,3
Динамика	нажим	сила нажима	<i>р</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,9
		равномерность нажима	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,4
Особые буквы	начальные буквы	размер	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>и</i>	0,1
		наклон	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>п</i>	<i>н</i>	<i>и</i>	0,1
		слитность	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>о</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,2
		нажим	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,3
		начальный штрих	<i>р</i>	<i>ми</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,3

Таблица 2.1 (продолжение)

Структура			Характеристики					Вес	
кате- гория	группа	признак	Р	У	П	З	А		И
Особые буквы	конеч- ные буквы	размер	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>и</i>	0,3
		ширина	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>и</i>	0,1
		нажим	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,3
		наклон	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>и</i>	0,1
		завершающий штрих	<i>р</i>	<i>ми</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,3
		расположение	<i>ф</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>д</i>	<i>у</i>	<i>о</i>	0,1
	заглав- ные буквы	форма	<i>р</i>	<i>ми</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,3
		начальный штрих	<i>р</i>	<i>ми</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,1
		размер	<i>р</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,3
		ширина	<i>р</i>	<i>ма</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,2
Элементы формы букв	зоны	соотношение зон	<i>р</i>	<i>ми</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>и</i>	0,8
		расположение зон	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>к</i>	<i>п</i>	<i>у</i>	<i>о</i>	0,1
	нижняя зона	форма	<i>р</i>	<i>ми</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,5
		нажим	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,1
		полнота	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,1
		две буквы подряд	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>б</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,1
	верхняя зона	форма	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,3
		нажим	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,1
		полнота	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,3
		наклон	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,1
		две буквы подряд	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>б</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,1

Таблица 2.1 (окончание)

Структура			Характеристики					Вес	
кате- гория	группа	признак	Р	У	П	З	А		И
Элементы формы букв	средняя зона	полнота	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,2
		нажим	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,1
	овалы	закрытость	<i>р</i>	<i>ми</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>а</i>	<i>о</i>	0,5
		форма	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,1
		размер	<i>ф</i>	<i>ми</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>и</i>	0,1
Спец. знаки	знаки препи- вания	расположение	<i>ф</i>	<i>с</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>и</i>	0,1
		нажим	<i>ф</i>	<i>с</i>	<i>к</i>	<i>д</i>	<i>н</i>	<i>о</i>	0,1
Линии и штрихи	строе- ние линий	строение линий	<i>р</i>	<i>ма</i>	<i>б</i>	<i>п</i>	<i>в</i>	<i>о</i>	0,4

Р — *регулярность* со значениями: *р* — регулярный признак, *ф* — факультативный признак.

У — *уровень* со значениями: *ма* — макропризнак, *ми* — микропризнак, *с* — специальная конструкция.

П — *построение* со значениями: *б* — базовый признак, *к* — комплексный признак, *з* — зависимый признак.

З — *значность* со значениями: *д* — дихотомический признак, *п* — полихотомический признак, *о* — однозначимый признак.

А — *аддитивность* со значениями: *а* — аддитивный признак, *н* — неаддитивный признак, *в* — выбираемый, *у* — устанавливаемый признак.

И — *измеримость* со значениями: *и* — измеряемый признак, *о* — оцениваемый признак.

Ниже мы рассмотрим признаки почерка, приведенные в таблице. Описания дополнены многочисленными примерами из моей коллекции, т. е. базы данных. Тексты были написаны не только по-русски, но и на английском, немецком, французском и даже турецком языках. Некоторые тексты встречаются несколько раз — для разных признаков почерка. Я сделал это сознательно, чтобы показать еще и то, как разные признаки сочетаются друг с другом.

Категория «Общий вид»

Мы смотрим впервые на лежащий перед нами рукописный текст и еще не читали его. Вполне возможно, что мы знаем о чем он. Ведь не случайно он к нам попал. Что-то, безусловно, известно об авторе. Общее впечатление о почерке мы получаем еще до того, как начинаем его разбирать и анализировать более точные признаки. Рефлекторно мы начинаем читать написанное. Но лучше немного подождать. Непосредственное восприятие тоже важно. Мы потом вернемся к приведенным ниже общим признакам, когда начнем их количественно оценивать. Тогда уже все будет разобрано и прочитано, каждая буква ясна. Но общий вид останется в нашей памяти и сыграет свою роль. Как говорится, «у вас не будет второго шанса произвести первое впечатление».

Группа «Общий вид»

Только что я призывал не пренебрегать первым впечатлением о почерке. Но когда дело доходит до количественной оценки признаков, то уже будут важны и детали. Признаки и характеристики, относящиеся к общему виду почерка, являются во многом опосредованными. Они достаточно сильно зависят от простых, исходных признаков, которые мы определили как базовые. В отличие от более формальных комплексных признаков, которые непосредственно оцениваются по совокупности определенных базовых, характеристики общего вида рассматриваются не как их сумма, а как нечто целое.

Разборчивость. Разборчивость почерка (рис. 2.6) — это один из очень интересных признаков. Его определяют не в результате тщательного изучения и расшифровки текста. Наоборот, сказать, разборчив почерк или нет, можно просто бегло пробежав текст глазами. Формально определяют признак следующим образом: почерк разборчив, если написанное удастся легко понимать, даже не зная (или не понимая) само содержание. То есть читающий должен легко понимать буквы и слова, даже не задумываясь о смысле написанного. Неразборчивым почерк могут сделать его слишком маленький размер или налезавшие друг на друга строки. Но наиболее часто почерк неразборчив тогда, когда автор искажает форму букв и соединений между ними. Или буквы налезавают друг на друга, что можно считать особым случаем соединений.

Как правило, искажение формы букв касается средней зоны, т. к. особенная или путаная форма петель нижней или верхней зоны не мешает идентифицировать букву. Такие буквы, как например «и», «н», «п», «ш», «щ», «ц», «щ», написаны так, что их не отличишь друг от друга. Или буквы «а» и «о», «д» и «з». Конечно, встречаются случаи, когда вообще трудно сказать, о какой букве может идти речь. Например, возьмем нитевидный почерк — такая вязь, что не скажешь, где буква, а где соединение. Как правило, также те, кто пишет медленнее, делает это разборчивее.

Высылаю Вам программу с
информации. А верну ваши
планы изменятся?!
Мы, конечно, были ^{очень} рады
всех вас видеть!

а

Vor knapp zwei Jahren habe ich dich bei einem
Vorstellungsgespräch kennengelernt. Das Gespräch
habe ich in guter Erinnerung behalten.
Ich finde es sehr schade, dass wir keine ge-
meinsame Zeit bei der Bank daraus gemacht ist.
Aber Leben ist Veränderung — und: *variatio delectat*.
Ich wünsche Dir und deiner Familie alles Gute
für die Zukunft.

б

Рис. 2.6. Примеры признака «Разборчивость»: .
а — разборчивый почерк; б — неразборчивый почерк

Принято считать, что люди определенных специальностей часто имеют неразборчивый почерк. Это, прежде всего, врачи и банковские служащие. Вообще говоря, этот феномен действительно существует. Ему можно попытаться дать различные объяснения. Например, можно встретить мнение, что врачи почерк сознательно делают нечитабельным, чтобы скрыть от пациента определенную информацию, которую ему не полагается знать.

Написанное в этом случае предназначено для коллег. Хотя, с другой стороны, известны случаи, когда в аптеках выдавали неправильное лекарство, не разобрав рецепт. Секретари, которые имеют дело с клиентами, особенно в адвокатских конторах, обладают преимущественно очень ясным почерком. Но подобного рода обобщения, разумеется, не могут быть всерьез приняты во внимание при научном анализе почерка. Мы не можем из плохого почерка заключить, что человек работает в банке или является врачом.

Разборчивость почерка настолько интересный признак, что немецкий графолог Кробер-Кенет посвятил только ему почти целую книгу [35]. Разборчивость традиционно связывают с желанием автора быть понятым другими. То есть тех, кто пишет разборчиво, отличают прямота, честность, надежность. Но это может быть и определенная примитивность, излишняя простота или даже, в более сложном случае, желание таковым казаться. Неразборчиво же часто пишут люди более сдержанные и скрытные. Но это достаточно поверхностно. Полная интерпретация любого признака почерка достаточно сложна. Все-таки, как бы человек ни писал, он пишет для того, чтобы потом его прочитали. Если автор беспокоится о том, чтобы его правильно поняли, он будет обращать внимание на то, как его текст выглядит — он пишет медленнее, аккуратнее, разборчивее. Не только в данном конкретном случае, а всегда. Это становится привычкой у школьника и сохраняется на всю жизнь. Возможно, кто-то помнит или знает, хотя бы понаслышке, уроки чистописания в школе. Кстати, статья Умберто Эко в английской газете *Gardian* [24] наделала довольно много шума. По крайней мере, ее везде цитировали. Автор призывает вернуть в школу уроки чистописания. По-видимому, оно действительно оказывает и положительное психологическое влияние на детей, и играет определенную роль в формировании будущих черт личности.

Оценивать разборчивость, как уже было упомянуто, следует по первому впечатлению. При дальнейшем анализе текста его в любом случае надо «расшифровать». Без этого не удастся правильно проанализировать форму отдельных букв и соединений между ними. По мере понимания текста он будет представляться все более разборчивым. Поэтому анализировать данный признак

не так уж легко. Надо зафиксировать свое первое впечатление, заметить непонятые буквы и слова и вернуться к нему, когда весь текст уже разобран.

Оценка разборчивости достаточно субъективна. Она зависит не только от написанного текста, но и от самого читающего. Один и тот же образец может быть хорошо понят одним человеком и с трудом — другим. Даже оценки специалистов по анализу почерка зачастую сильно варьируются, когда речь идет о разборчивости. Для количественной оценки следует ориентироваться на число понятных слов, отнесенных к общему числу слов в тексте. Конечно, надо учитывать и их длину.

Для разборчивости существуют два значения признака:

- разборчивый почерк;
- неразборчивый почерк.

В силу аддитивности признака, если степень разборчивости равна P , то степень неразборчивости равна $1 - P$. То есть если вы определили, что почерк заслуживает уровня разборчивости в $0,8$, то уровень неразборчивости автоматически равен $0,2$.

Полностью разборчивый почерк означает, что каждая буква ясна и каждое слово понятно уже при первом взгляде на написанный текст. При формальном подходе мы говорим в таком случае, что степень разборчивости равна 1 .

Степень разборчивости, равная 0 (т. е. когда вообще ни одна буква не понятна), встречается крайне редко. Как правило, какие-то буквы понятны сразу. По ним удастся догадаться, какое слово написано. Тогда становятся ясны особенности того, как автор пишет другие, неясные буквы этого же слова. Разобрав несколько простых слов, можно переходить к более сложным. Можно провести аналогию с sudoku, где клеточки постепенно заполняются и текст проясняется. В конце концов, можно прочесть все или почти все. Но это относится уже не к разборчивости.

Однородность. Под однородностью почерка (рис. 2.7) мы понимаем степень стабильности проявления отдельных признаков. То есть если, скажем, наклон букв правый, то он такой у всех букв и во всех местах текста. Абсолютно однородного почерка, наверное, не существует. Это не естественно для человека — невозможно абсолютно одинаково писать одну и ту же букву

на протяжении нескольких страниц или соблюдать абсолютно одинаковые расстояния между словами. Пожалуй, лишь каллиграфическое письмо приближается к идеалу. Точно также и совсем уж неупорядоченным почерк быть не может, так как письмо является монотонным действием.

Немного о нашей жизни. Самым кратковременным контрактом 3х месячным затеяли на Ю. На речке программистов работа есть все кого мы знаем рано или поздно уходят. Самый сейчас ведет переговоры с другой компанией на следующий контракт (Ст, Windows NT, Windows 95), а пока работа там же старом месте. Конечно Самыми работа да-ет нам возможность вздохнуть в другом месте. Везде пошел. Везде в Украине мы работаем только мы Канаду. Он ведь знает, насколько это дорогое удовольствие. Да это время много чего сумели бы увидеть отсюда. Ну а у нас в месте привыкли все же выехать. Купил себе законченный

I didn't have your
arrival time.
I am at Griboedova 25
Street Cafe Griffin
SMS me

6

Noch war es mir nicht möglich,
Ihnen den Hinweis auf die
Ausstellung in St. Gallen zu
übergeben. — Die Vorbereitungen
beanspruchen mich immer
mehr. Mein Mann bereitet den
Bildentransport in St. Gallen
vor und kommt voraussichtlich
am Wochenende nach Zürich.
Vielen Dank für Ihre Geduld
und die Gespräche über

6

Рис. 2.7. Примеры признака «Однородность»:

а — однородный почерк; б — неоднородный почерк;

в — чрезмерно однородный почерк

Однородность почерка часто связывают с дисциплиной, выдержкой. Но она может указывать и на определенное отсутствие фантазии. Неоднородность, соответственно, связывают с большей импульсивностью, живостью. Очень однородный почерк может казаться монотонным и неинтересным. Это совершенно не справедливо.

На однородность влияют фактически все базовые признаки. Но, как правило, выделяют ряд ведущих. Именно на них следует смотреть, чтобы не потеряться в многообразии. Это следующие признаки:

- размер букв;
- ширина букв;
- наклон почерка;
- ведение строк;
- расстояния между буквами;
- расстояния между словами;
- нажим;
- форма букв.

По каждой из этих характеристик существует свой признак однородности. Поэтому целесообразно сначала оценить каждый из них, а уж потом переходить к общей однородности почерка. Можно, конечно, руководствоваться только общим впечатлением. Но это было бы поверхностно. Если неоднородна только одна из базовых характеристик, скажем, наклон, а остальные постоянны, то общую однородность можно считать вполне высокой, но, разумеется, не равной единице. Облегчает суждение то, что кроме нажима и формы букв остальные признаки измеряемые. Их оценка вполне объективна. Формальные методы оценки однородности описаны в другой моей книге [8].

В отличие от разборчивости для однородности выделяем несколько значений:

- чрезмерно однородный почерк (человек пишет автоматически, но не как машина); определенные отклонения в форме букв или расстояниях естественны, поэтому, когда однородность становится неестественно высокой, то это отдельный случай;
- переменная однородность — сложное значение, определить его не просто; оно означает, что разные фрагменты текста написаны с неодинаковой однородностью; такие фрагменты надо увидеть, выделить, отдельно оценить и затем сравнить друг с другом;
- однородный, упорядоченный почерк (это нормальный случай, который встречается наиболее часто), варьироваться может его степень;

- неоднородный, неупорядоченный почерк;
- хаотичный почерк (абсолютно неоднородный), встречается крайне редко.

Понятно, что однородность почерка каждый эксперт оценивает несколько по-своему. Он достаточно субъективен, хотя и не в такой степени, как разборчивость. Важно, чтобы эксперт выработал для себя четкие правила и всегда работал по ним. Тогда различные оценки, данные им, можно адекватно сравнивать друг с другом.

Аккуратность. Аккуратность почерка (рис. 2.8) трудно формально описать и оценивать. Он, как и другие признаки данной группы, отражает внешнее впечатление от написанного текста. Аккуратный текст, как правило, более разборчив и более однороден. Но не обязательно. Точнее будет сказать, что неаккуратный почерк часто плохо читаем. Он оставляет впечатление запутанного. В нем могут встретиться многочисленные зачеркивания и исправления. Раньше, когда чаще писали чернилами, встречались еще и кляксы. Казалось бы, аккуратность относится скорее к тексту, а не к почерку. Человек часто пишет аккуратно или неаккуратно в зависимости от различных обстоятельств. Однако тенденция также очень сильна. Особенно явно это видно по тетрадам школьников — «аккуратистов» и «нерях». Но привычка переносится и на взрослых. В целом при оценке аккуратности эксперт рассматривает те же базовые признаки, что и для оценки однородности. Часто подсознательно. Но интерпретирует их по-другому. Понятно, что если строки написаны то тесно, то далеко друг от друга, то это еще может производить аккуратное впечатление. Другое дело, когда строки начинают друг на друга налезать.

Для аккуратности почерка мы вводим несколько значений:

- аккуратный почерк — является нормой;
- небрежный, неопрятный почерк — человек пишет для других людей, но все же не прилагает усилий к тому, чтобы сделать написанное понятным для чтения; можно сказать, что он не очень уважает адресата;
- искажение форм букв (связано не с особенностями написания той или иной буквы) — такие особенности относятся к форме букв и их элементов, например овалов или нижних петель. В нашем случае речь идет о нерегулярных искажениях, которые вызваны неаккуратностью письма;

Vielen herzlichen Dank für den
wunderbaren "Schoggi"-Kuchen."
Wünsche Ihnen allen eine
schöne Vor-Weihnachtszeit.
Es grüsst Sie freundlichst
Ma

a

I hope that you will ^{have} start as good as mine in Delft when you are moving
to your new position. I wish you and your family a happy new year and
hope that it holds the opportunity for us to meet again!

b

- aktuelle Umgebung (vorläufig!) sind für die System-Test
M1 und S89
 - wie können keine Konfigurationen generiert werden
~~es müssen die~~
 - ↳ bestehende Konfigurationen können mir zugewiesen werden
- also: - Liste: Was brauche ich?
- Vergleich: Was gibt es?
↳ Rückschluss: Was kann ich ausführen?
↳ entsprechende Trader/Securities/Supervisor registriere
↳ Konfiguration in XML-File zusammen fassen
↳ laufe dann

в

Вамени поредок съставили процедур в
ирус. мимовалим.
Димкер ратрает в 1 ирус. иостому
Вамени поредок. Эмат поредок устан.
в CONTROL FILE

г

Рис. 2.8. Примеры признака «Аккуратность»:
а — аккуратный почерк; б — неаккуратный почерк;
в — искажения букв; г — исправления

Im Alter zwischen 4 und 6 Jahren war ich einige Male sehr krank. Ich musste für Wochen ins Spital und später in ein Genesungsheim. In dieser Zeit durfte ich aus mit unverständlichen Gründen (Heute würde es solche Gründe gar nicht mehr geben.) keinen Kontakt zu meiner Familie haben. Deshalb musste ich Notgedrungen mit fremden Menschen kommunizieren.

Ich war schwach und auch noch das jüngste unter anderen Kindern. So habe ich versucht zu begreifen, wie sie sind und was ich tun kann, um meine Situation zu verbessern. Ich habe dabei gelernt, dass man nicht vor allem Freunden Angst haben muss.

Ein Tag am Meer

Ich habe keine Ahnung wie ich darauf kam. Ich wusste einfach, dass dieser Geburtstag anders sein würde. Nicht, weil ich keine Freunde gelobt hätte, mit denen ich feiern konnte. Oder weil ich nicht zu Hause bei meiner Familie war. Ich wusste nur, dass ich wegfahren und den ganzen Tag allein feiern wollte. Am meinem 25. Geburtstag nahm ich also ein paar Sachen aus meiner Sparschneise, stieg in mein Auto und fuhr los. Ich hatte allen erklärt ich würde an diesem Tag wegfahren und man sollte es mir nicht übel nehmen. Das war alles. Am Morgen bejaud ich mich in einer unerklärlichen Hochstimmung. Ich war gut gelaunt aufgewacht, hatte mein Feld eingesteckt und mich ins Auto gesetzt. Und von da an, ging es mir immer besser. Selbst beim Ansichts der umschwarzten Straßen und Häusern mußte

Eines Tags war es so kalt, dass ich gar nicht wusste, ob ich jemals wieder meine Zähne spüren würde. Doch dann kam die Sonne und irgendwie spürte ich alle meine Glieder wieder. Es ist suspekt. Man...

Soeben Sie diese Figur in
Güte stellen,
so ergibt sich eine sehr reizvolle
Partitur, etwa wie grün-Gesamt.
Vor Frost ist sie allerdings zu
schärfen.
Ich wünsche Ihnen viel Freude
mit der neuen Begegnung und
grüße Sie recht herzlich.
Carole Ang...

Рис. 2.9. Примеры признака «Распределение текста»:

- а — хорошее распределение; б — равномерно узкое распределение; в — равномерно широкое распределение; г — распределение с пустотами

- пропуск букв — специальный случай (он может означать, что человек торопился, когда писал, или что он был несобранным и невнимательным, хотя следует быть осторожным, так как пропуски могут быть результатом простой неграмотности писавшего); их следует внимательно анализировать;
- исправления и зачеркивания — корректировка уже написанного текста тоже представляет интерес. Они могут отражать как определенное желание оказать впечатление, так и просто педантизм и пунктуальность.

Распределение текста. Под распределением текста (рис. 2.9) понимают то, как он расположен на текстовом блоке. Очень важно, что мы рассматриваем только текстовый блок, т. е. ту часть листа, на которой находится текст, а не весь лист. Шапка, обращение, адрес и другие служебные части игнорируются. При оценке распределения смотрят на расстояния между словами и строками, на ведение строк и на поля. Хорошо распределенный почерк предполагает, что буквы, слова и строки четко отделены и не накладываются друг на друга, а поля пропорциональны. Абзацы и красные строки тоже улучшают распределение.

Прежде всего, следует обратить внимание на то, касаются ли буквы соседних — сбоку, сверху или снизу. Но этого недостаточно. Пространства, которые занимают слова и строки, должны быть также четко разграничены. Чтобы проверить это, мысленно, или даже карандашом на самом тексте, проводят прямые вертикальные линии, которые разделяют слова на каждой строке, и горизонтальные линии, отделяющие строки друг от друга. При этом строки включают верхние и нижние зоны. При хорошем распределении текста эти воображаемые линии не должны пересекаться. То есть горизонтальные линии не пересекаются с соседними горизонтальными, а вертикальные — с соседними вертикальными. К этому, как уже было сказано, добавляются поля, красные строки и промежутки между абзацами.

Горизонтальные расстояния нормальны, если они занимают одну-полторы ширины трехштриховой буквы, такой как «ш» или «т». Нормальные вертикальные расстояния (между строками) приблизительно равны или чуть меньше высоты букв, т. е. высоты средней зоны. Для полей нормой считается 25–30 мм.

Хорошие расстояния между абзацами не превышают промежутка между строками более чем на 2–3 мм, и, разумеется, не меньше их. Нормальные красные строки, если они есть, не превышают ширину 3–4 букв.

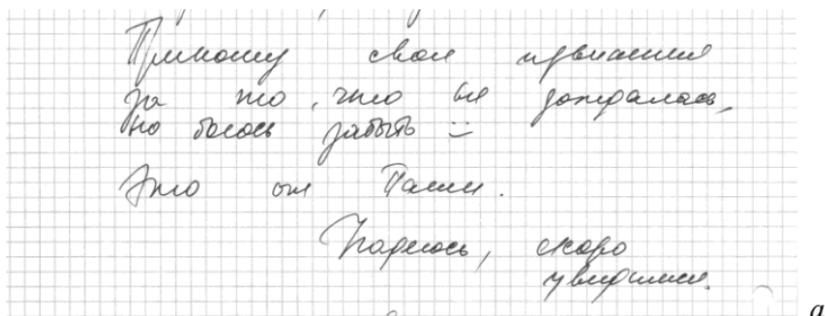
Излишние пустые места в тексте, также как и их недостаток, указывают на плохое распределение. Лучше всего просто перевернуть лист вверх ногами. Тогда оптическое впечатление вне контекста семантики текста поможет более точно оценить распределение.

Признак имеет следующие значения:

- хорошее распределение;
- равномерно широкое распределение (распределение текста достаточно равномерное, но при этом слова и строки отстоят далеко друг от друга), расстояния между нашими воображаемыми линиями оказываются слишком большими;
- равномерно узкое распределение — воображаемые линии идут равномерно, но слишком близко друг к другу;
- плохое распределение текста (неравномерность и перегруженность), текст написан не только тесно, но и неравномерно; красные строки где-то больше, где-то заметно меньше; поля неодинаковые или неровные;
- плохое распределение текста (пустоты), лист не выглядит равномерно и пропорционально заполненным — то в одних местах, то в других имеются пробелы. В этом случае как раз полезно перевернуть лист вверх ногами — белые пятна сразу будут видны. («Белые пятна в тексте соответствуют черным дырам в сознании» — одно из любимых высказываний графологов.)

Раскованность. Когда человек пишет, он совершает ручкой множество движений в различных направлениях — вперед, назад, вверх, вниз, округлые движения. Их направление, а также скорость и нажим все время меняются, чтобы правильно воспроизвести форму букв, соединить их друг с другом, перейти на новую строку и т. д. Эти движения могут быть естественными и раскованными, а могут оказаться закрепощенными и жесткими (рис. 2.10). Природа закрепощенного почерка лежит в чрезмерном напряжении мышц руки и пальцев или в недостаточной ко-

ординации. Причины этого могут быть объективные — условия, в которых текст писался, а также тренированность и навыки пишущего. Но для нас интерес представляют субъективные причины. А именно, состояние пишущего, его внутреннее напряжение.



Vielen Dank für den schönen Abend mit dem feinen Essen.
 Ich freue mich immer wieder, Kontakt mit "meinen"
 IT-Spezialisten zu haben.
 Es war sehr interessant zu hören, was bei Euch aktuell
 ist.
 Alex, die junge Generation, steht - bestens ausgebildet
 und erzogen - in der "Start-Up-Welt" ins selbständige
 Leben. Da hast eine sehr liebe, lustige und interessante
 Frau. Zusammen vermittelt Ihr eine warme, wert-
 schätzende Familien-atmosphäre.
 Etwas, das man um so mehr züht, wenn man weiß,
 wie es auch sein kann.
 Lars und ich haben sehr wohl bei Euch gefühlt.
 Im April sind wir in Holland bei Bekannten.
 Im Sommer freuen wir uns schon, Euch zu uns
 einzuladen.

Рис. 2.10. Примеры признака «Раскованность»:

а — раскованный почерк; б — закрепощенный почерк

Напряженность почерка (обратная раскованности характеристика) очень детально изучал один из самых именитых графологов — Рудольф Попал [49] еще в середине XX века. Его знаменитая и многократно цитированная таблица содержит в более поздней интерпретации 6 уровней напряженности. Он связывает данный признак с определенными центрами головного мозга.

Много внимания напряженности уделяет и Теуд Валлнер, который также разработал многоуровневую систему [64].

Проблема заключается в том, что при всей красоте этих систем не существует четких правил, по которым почерк можно отнести к тому или иному уровню напряженности. Поэтому мы, отказавшись от этих таблиц, рассматриваем признак как дихотомический, т. е. только с двумя значениями:

- раскованный почерк;
- закрепощенный почерк.

При раскованных, свободных движениях отсутствуют резкие переходы, произвольные прерывания линий и штрихов. Их направление не меняется так резко. Переход от прямых линий к овалам в буквах и соединениях мягкий и естественный. Способствует этому хорошее распределение текста — четкие расстояния между буквами и строками. Раскованный почерк у того, кто много пишет, привык писать, пишет в удобных условиях, своей привычной ручкой.

В закрепощенном почерке буквы часто налезают друг на друга, вместо того, чтобы правильно соединяться. Они также чаще имеют угловатую форму. Причины, как мы уже отмечали, могут и не зависеть от человека. — плохие условия или просто руки замерзли. Так что признак достаточно коварный.

Выработанность. Выработанность или беглость почерка (рис. 2.11) отражает то, как хорошо автор владеет навыком письма. Она определяется способностью писать быстро, не задумываясь. Движения при этом хорошо скоординированы. Выработанность приходит с годами тренировки в школе и позже. Те, кто еще конспектировал лекции в университете, могут это хорошо помнить. Лучшего упражнения не придумать. Выработанность очень трудно имитировать, когда подделывают почерк. Высокая выработанность возможна у людей, постоянно и много пишущих или писавших и сохранивших этот навык. Выработанность тесно связана с раскованностью. Для нее мы также определяем только два значения:

- высокая выработанность;
- низкая выработанность.

Ведь посиди. Вранья в Израиле мне работами только
 ко ми Какаду. Он ведь знает, насколько это
 дорогое удовольствие. Во это время много чего
 пришлось бы предсказать. Ну а у меня в плане
 работы все еще впереди. Курсы свои я закончил
 еще в феврале и даже сертификаты (решаю) по-
 лучил, да только вот с работой проблемы. Дале
 много часов в течение 2-х месяцев и все. Кроме
 я не увидел больших перспектив в этом направле-
 нии. Но вот одна тема всегда много денег разо-
 ворной поднимает. Без денег тут работу не
 постыло как мне кажется, что требуется к

а

Скажи - на джа,
 ведь негаром, Москва, спаленная
 похалою, французскую отбана,
 Москва, как много в этом
 зуре для сердца русского,

б

Рис. 2.11. Примеры признака «Выработанность»:
 а — высокая; б — низкая

На высокую выработанность указывают некоторые косвенные характеристики — присутствие так называемых скорописных сокращений, т. е. когда двух-трехштриховые буквы пишутся быстро и слитно, как одноштриховые. Надстрочные и подстрочные штрихи написаны слитно с основным штрихом, в одно движение. Соединение двух смежных букв единым штрихом; он является завершающим для первой и одновременно начинающим для последующей буквы. Штрихи написаны с постепенным утолщением в начале и спадом нажима в окончании. Строение букв упрощенное, что может приводить и к тому, что разные буквы похожи друг на друга.

При низкой выработанности мы можем видеть, например, угловатые овалы. Штрихи имеют неравномерную длину и меняют направление, одни и те же буквы имеют неодинаковую форму, однородность почерка невысока.

Категория «Топографические признаки»

Как пишущий размещает текст на листе? Это отражают *топографические* или *пространственные* признаки. Это относится к тексту в целом, например, какие поля оставляет пишущий, и к отдельным его элементам — абзацам, строкам, словам, буквам. Человек пишет автоматически, он не задумывается над тем, как располагать текст. Срабатывает навык, т. е. привычка, сформировавшаяся в результате длительной практики. Поэтому пространственные признаки в известном смысле даже сильнее отражают индивидуальные особенности почерка, чем форма букв. Их часто игнорируют, когда имитируют чей-то почерк. Концентрируются лишь на форме букв. Поэтому при проверке почерка на авторство эксперты уделяют этим признакам пристальное внимание.

При графологическом анализе пространственные признаки становятся особенно важными, когда известно, что пробанд писал текст в особых условиях. В жару или в холод, в поезде и т. д. Тогда другие признаки в большей степени искажаются, и им меньше доверия. Пространственные же признаки остаются характерными для человека.

Группа «Поля»

Поля целесообразно оценивать, когда текст написан на стандартном листе или, еще лучше, на нескольких листах. Но на практике такая возможность выпадает не так уж часто. Оценка полей — один из самых противоречивых элементов анализа почерка. С одной стороны, эти признаки крайне привлекательны, так как их легко понять, описывать и формализовать. С другой стороны, как мы уже отмечали, в настоящее время тексты на весь лист от руки пишут редко. Основным объектом графологического анализа стали записки и пометки. По ним анализировать размер и форму полей обычно не удается. Остаются старые документы, письма, личные дневники.

Рассматривают четыре поля в порядке значимости для графологического анализа: левое, правое, верхнее и нижнее. Для левого и правого полей анализируют *ширину* и *форму*. Их почти всегда можно оценить, когда речь о полях вообще может идти. Верхнее и нижнее поля обладают лишь *шириной*. Верхнее поле

присутствует, когда основной текст начинается с верха листа. Именно основной текст, а не шапка официального письма, обращение или какие-либо заголовки. Нижнее поле появляется, когда основной текст доходит до низа страницы и переходит на следующую. Поэтому короткие письма, содержание которых помещается на одном листе, не подходят для оценки нижнего поля. Левое и верхнее поля практически полностью задаются самим пишущим. Мало что еще влияет на них. Правое поле сильнее зависит от самого текста. Надо вписать слово в строку или весь текст поместить на лист бумаги. Кто-то использует перенос слов, а другой всегда старается втиснуть слово целиком. Нижнее поле зависит от текста в меньшей степени, чем правое. Наверное, только от его длины.

Ширина левого поля. Характеристики левого поля традиционно считаются наиболее важными в данной группе. Именно слева пишущий начинает новую строку после некоторой паузы. А она всегда присутствует. Надо перенести руку ниже и поставить ее на начало очередной строки. Ширину левого поля можно рассматривать даже на записках, а не только на полных листах. Она определяется расстоянием между левым краем листа и блоком текста. Величину этого расстояния можно легко измерить. Для этого проводят воображаемую линию — линию поля, — соединяющую левые края всех строк, и измеряют расстояние от нее до края листа. При этом берут самый левый край первой буквы. Или, если у буквы имеется начальный штрих, то его левый край. Линия поля может иметь различную форму (рис. 2.12). Это, кстати, отражается в соответствующем признаке (мы его рассмотрим чуть ниже). В зависимости от формы вычисляют ширину левого поля следующим образом:

- линия поля ровная и вертикальная — достаточно измерить ширину в одной точке;
- линия поля ровная, но поле сужается или расширяется к концу листа — измеряют его в самом верху и в самом низу и вычисляют среднюю величину;
- линия поля выпуклая или вогнутая — измеряют три точки (внизу и вверху, а также в вершине выпуклости, потом берут среднюю величину этих трех измерений);

Здравствуйте, дорогие!
 Получила ваше письмо. Я не такая умная
 и пишу письмо от руки. Странно признавать,
 но я у себя дома не звала русский язык,
 а так же и интернет до сих пор. Поэтому
 ваше письмо на адрес шло.
 Пока я не стану "Большая", будем переписываться так.

а

oder beschonmen zu sehen.
 Irgendwann fand ich Häuser die direkt am Meer lagen. Mein
 Lager stand genau vor einer kleinen Bed & Breakfast Pension.
 Ich stieg aus und ging ohne nachzudenken hinein, um zu
 fragen, was ein Zimmer kostete. Es war mir völlig egal wieviel,
 ich würde es auf alle Fälle nehmen. Eine Frau führte mich
 in mein Zimmer. Das Zimmer hatte einen Kamin und eine
 Terrasse mit Blick auf die Küste. Über der Terrassentür war
 ein altes Holztisch mit einem Vorhang angebracht.
 Ich dankte die Frau und wartete bis sie gegangen war.
 Als ich meine CDs, meine Discoscheiben und meine Zigaretten
 aus der Tasche genommen hatte, sass ich da und ließ den Raum
 auf mich wirken. Er strahlte etwas Trendartiges, Vollkommenes
 aus, das ich mit jeder Pore meines Körpers aufnehmen wollte.
 Ich war frei, völlig frei, unerschütterlich frei und war ohne Zweifel

б

Нечего о нашей жизни. Самыми кратковременными
 контрактами 3х месячными затеваются на 70. На рен-
 се программистов работа есть все кого мы знаем
 рано или поздно уходят. Самые серьезные вещи
 переговоры с другими компаниями мы осуществляем
 контракты (C++, Windows NT, Windows 95), а пока работа
 эти все старые вещи. Конечно самими работами да-
 ет нам возможность вздохнуть в другом плане.
 Все пошло. Везде в Украине мы работали толь-
 ко на Канаду. Вы ведь знаете, насколько это
 дорогое удовольствие. Да, это время много чего
 узнали из предметов лета. Ну а у меня в плане
 работы все еще впереди. Курсы свои закончили
 еще в феврале и далее сертификаты (применяю) по-
 чинили, да только вот с работой проблема. Дале-
 кимого часов в течение 2-х месяцев и все. Конечно

в

Рис. 2.12. Примеры признака «Ширина левого поля»:
 а — широкое; б — узкое; в — левое поле отсутствует

Babam kaybetmiş olmanın verdiği hissiyatın
kolunun solumun, ne duyduğum acıyı benimde
paylaşacağım.

Değerli aileme ne sana baş sağlığı, ne
bu zor gününlerde sizlere tam anlamıyla kuvvet
diliyorum.

Allah rahmet eylesin, ruhun sad olsun.

a

Noch war es mir nicht möglich,
Ihnen den Hinweis auf die
Ausstellung in St. Gallen zu
übergeben. — Die Vorbereitungen
beanspruchen mich immer
mehr. Mein Mann bereitet den
Bildentransport in St. Gallen
vor und kommt voraussichtlich
am Wochenende nach Zürich.
Vielen Dank für Ihre Geduld
und die Gespräche über

b

Heute ist Montag, ein schwieriger Tag.

Die Eidechse lag in der Sonne und die Kape
schaute aus dem Fenster.

Und der dritte Versuch klappte nicht.

Ob alles am Donnerstag besser wird?

Sie sagte mir, das könnte er ihr nicht artun.

Die Sonne versteckte sich hinter dem Dach
und der Regen wuschte die Kreide weg...

b

Die 20 Minuten die uns für die Vorbereitung
dieser Rede gegeben wurden, hätten wir besser
anders benutzen können.

Trotz? Wieder? Vorleserzeit können wir
ein Beispiel bringen: (das habe ich nicht ganz verstanden)

~~in~~ diese Rede unbedingt in
Konjunktiv II oder Passiv zu ~~sein~~ ^{verfassen}.

Aber die Zeit ist jetzt vorbei und wir haben uns
~~sehr~~ ^{sehr} ~~auf~~ unsere Polemik gefreut und
wir danken euch ~~für~~ ^{für} eure Aufmerksamkeit.

c

Рис. 2.13, в—г. Примеры признака «Форма левого поля»:

а — ровное; б — расширяющееся; в — сужающееся; г — вогнутое

NORTH AVE 90 NORTH VILLAGE AVE,
 left MAIN ST - edge of main 90
 NORTH VILLAGE AVE, ^{на восток} ~~улица~~ - edge
 90120. 90 Village St (~~10120~~) и
 на лево. - edge \approx 2-3 meters. и на
 Third St. (в S George) на лево и на
 north и edge of left лево. в Village,
 у правого Gate #1246 и edge
 у право 90 ~~конец~~ и на право

д

письмо. Интересно, что собака стала
 стариком Вашего сурреалистичней, если можешь
 так сказать. Это и хорошо и плохо.
 Больше ударила дрова твоя "что я сделала со своей
 жизнью?" Душевные и филеокорские мучки
 будут у нас теперь воюю, это дует, и вопрос,
 правильно ли поступили, уехав... Воюю...

О как породнее можешь узнать от Т.Д.
 коротко дела такие. Маме переменя
 операцию на сердце. как это было, во мне
 переменя и как мне будет из этого выкараб-
 ковать филеокорско - неизвестно...

Маме стала другой... поправилась... новее
 клещи и сущи. Это фактаска на разе
 у нас...

Мне купили дом. Он стоит дешевле
 денег, вырванных мамой за квартиру
 в Москве. Это фактически трехэтажный
 дом; обрешетивший ~~фактически~~ подвалный
 этаж - электричество, ковровая покрывка,
 окна - метров 40 м², дом 70 м² и
 рабочий полочечник - техника, сантехника
 и сущевид ~~сущевид~~ мебели. Установки - где
 на 1-ом этаже, 2-на втором; три
 комнаты на 1-ом, и кухня
 маме маме старая с апартаментов...
 те то, воюю рожки и привез.

е

Рис. 2.13, д и е. Примеры признака «Форма левого поля»:
 д — выгнутое; е — неровное

Vielen Dank für den schönen Abend mit dem feinen Essen.
Ich freue mich immer wieder, Kontakt mit "meinen"
IT-Spezialisten zu haben.

Es war sehr interessant zu hören, was bei Euch aktuell
ist.

Alex, die junge Generation, steht - bestens ausgebildet
und erzogen - in der "Start-Up-Welt" ins selbständige
Leben. Du hast eine sehr liebe, lustige und interessante
Frau. Zusammen vermittelt Ihr eine warme, wert-
volle "Familien-Atmosphäre".

a

дались многие вопросы.

Есть там еще геофизика, москвич,
как били, и, конечно, называется Верин-
ны. Живёт в нём самая безобидная
и всем добрая деревенщина, какой
всёгда только писать вокруг майского
шеста.

(Из "Вопросы красноты" О.Теня)

б

Немного о нашей истории. Самыми кратковременными
контрактами 3х месячными затеялись на 10. На рен-
се программистов работа ед. Все кого мы знали
около или поздно уезжали. Самым самым ведет
переговоры с другой командой на американский
контракт (C++, Windows NT, Windows 95), а пока работа
от нас отходит. Конечно самими работа да-
ет нам возможность вздохнуть в другом плане.
Ведь после. Везде в Украине мы работали толь-
ко на Капелю. Он ведь знает, насколько это
дорого и дорого себе. Да, то время моего перо
работы не увидели. Ну а у меня в плане
работы все еще выигрывает. Курсы свои закончил
уже в феврале и далее сертификат (решаю) по-
лучил, да только вот с работой проблемы. Дале
немного часов в течение 2-х месяцев и все. Кароче
и никаких больших переключив в этом направле-

в

Рис. 2.14. Примеры признака «Ширина правого поля»:
а — широкое; б — узкое; в — отсутствующее

- линия поля неровная (ломанная или волнообразная) — либо проводят некую приближенную прямую линию, либо измеряют во многих местах и усредняют.

Признак имеет следующие значения:

- широкое левое поле — ширина превышает 25 мм;
- нормальная ширина — размер поля лежит между 15 и 25 мм;
- узкое левое поле — ширина меньше 12–15 мм;
- левое поле отсутствует совсем.

Форма левого поля. Признак определяется линией поля. Оценивается он по тому, насколько линия поля отклоняется от прямой формы (рис. 2.13). Как ее строят, мы видели выше. Она может и не иметь совсем ясную форму. Часто нелегко отличить выгнутую линию от прямой. Поэтому смотрят на ширину поля в разных точках. Когда разница достигает приблизительно 10 мм (на стандартном листе формата А4), то можно говорить о том, что поле не имеет прямой формы. Значения признака следующие:

- прямое левое поле — разница между шириной поля в первой и в последней строках не превышает 10 мм;
- сужающееся левое поле — линия поля прямая, но ее ширина в самой верхней строке превышает ширину в последней более чем на 10 мм;
- расширяющееся левое поле — аналогично сужающемуся левому полю, только оно шире внизу;
- огнутое левое поле — в середине поле приблизительно на 10 мм больше, чем внизу и наверху;
- выпуклое левое поле — в середине поле приблизительно на 10 мм меньше, чем вверху и внизу;
- неровное левое поле.

Ширина правого поля. Правое поле определяется соответственно расстоянием между правым краем листа и блоком текста. В отличие от левого поля, оно никогда не бывает абсолютно ровным (рис. 2.14). Это понятно — надо закончить слово или слог, если используют перенос. Поэтому линия поля практически всегда отражает некое усреднение. Правое поле, как правило, несколько уже левого. Оценивают правое поле так же, как и левое.

Только берут самую крайнюю правую точку последней буквы или завершающего штриха. Значения признака:

- широкое правое поле — более 20 мм;
- нормальная ширина правого поля — 12–20 мм;
- узкое правое поле — размер поля менее 12 мм;
- правое поле отсутствует.

Форма правого поля. Этот признак, как и признак формы левого поля, определяется линией поля (рис. 2.15). Требования к прямому полю менее жесткие. Отдельные строки могут сильнее отклоняться от линии, поэтому совсем формально определить форму по ширине в разных точках не удастся. Оценивают больше на глазок. Выделяют следующие значения признака:

- прямое правое поле;
- сужающееся правое поле;
- расширяющееся правое поле;
- неровное правое поле.

Верхнее поле. Его форма определяется линией верхней строки. А ведение строк — это уже самостоятельный признак. У верхнего поля нас интересует только ширина (рис. 2.16). Чтобы оценить ширину верхнего поля проводят опять же воображаемую линию (или реальную, карандашом) по верхнему краю верхней зоны букв. Если нет букв верхней зоны, то просто по верхним точкам букв.

Значения признака:

- широкое верхнее поле — ширина более 20 мм;
- нормальное верхнее поле — ширина 12–20 мм;
- узкое верхнее поле — ширина менее 12–15 мм;
- верхнее поле отсутствует.

Нижнее поле. В нем так же, как и верхнем, нас интересует только ширина (рис. 2.17). Линию поля проводят по нижнему краю нижней зоны. Если в последней строке нет букв нижней зоны, то по нижним точкам средней зоны.

Признак имеет следующие значения:

- широкое нижнее поле — ширина более 15 мм;
- нормальное нижнее поле — ширина 10–15 мм;
- узкое нижнее поле — ширина менее 10 мм;
- нижнее поле отсутствует.

Здравствуй, дорогой!

Прочитала ваше письмо. Я не такая чуждая
и пишу письмо от руки. Странно признавать,
но я у себя дома не забываю русский язык,
а так же и Интернет до сих пор. Прочитала
ваше письмо на адрес интернета.
Поскольку я не состою "Большая", будем пере-
сказывать так.

а

Was ist die gute Bildung behalten!

Ich finde es sehr schade, dass hier keine ge-
mainsame Zeit bei der Buch darin gemacht ist.
Aber Lesen ist Veränderung – um: Variatio delectat.
Ich wünsche Dir und deiner Familie alles Gute
für die Zukunft.

б

Wir wünschen Tante
Weihnachten und viel
Glück + Gesundheit in
Zolo.

in Zolo, wir hatten
einmal zusammen
ausstossen die gute
Nachbarschaft: 1.

в

Ein Tag am Meer

Ich habe keine Ahnung wie ich darauf kam. Ich wusste einfach, dass
dieser Feiertag anders sein würde. Nicht, weil ich keine Freunde
gelobt hätte, mit denen ich feiern konnte. Oder weil ich nicht zu Hause
bei meiner Familie war. Ich wusste nur, dass ich wegfahren und
den ganzen Tag allein feiern wollte. Am meinem 25. Geburtstag nahm
ich also ein paar Scheine aus meiner Sparschneise, stieg in mein
Auto und fuhr los. Ich hatte allen erklärt ich würde an diesem Tag
wegfahren und man sollte es mir nicht übel nehmen. Das war alles.

Am Morgen befand ich mich in einer unerkennlichen Hochstimmung.
Ich war gut gelaunt aufgewacht, hatte mein Feld eingesteckt und
mich ins Auto gesetzt. Und von da an, ging es mir immer besser.
Sobald beim Anblick der unbeschnittenen Sträucher und Hauswände meine
ich lächeln. Ich fand alles aufregend und voller versorgener
... (Hintergrundmusik) ... ich auf ein Schild, auf dem

г

Рис. 2.15. Примеры признака «Форма правого поля»:

а — прямое; б — сужающееся; в — расширяющееся; г — неровное

Не мамю, не зову, не пишу,
 Все придёт, как в первых обложках ~~у~~^{дом}
 Невздривши новости охватил, а не ~~офф~~^{дом}
 Больше ~~идеолог~~ ...

а

Heute waren wir auf einem wunderbaren
 Ausflug in Zürich zum Tona Zürich BGF.
 Jetzt ist ich im Hause bei Maria und
 Tja, wir haben etwas mexikanisches gegessen,
 sehr gut. Nur ist es Zeit, daß ich nach
 Hause gehe, denn ich habe mein Kind nicht
 ... nicht mehr gesehen.

б

Мне очень нравится Швейцария и я
 давно мечтаю её посетить и надеюсь
 всеми достопримечательностями этой
 прекрасной страны.

в

Рис. 2.16. Примеры признака «Верхнее поле»:
 а — широкое; б — узкое; в — отсутствует

Группа «Строки»

Признаки этой группы характеризуют то, как человек формирует строки, как их ведет. Отдельно мы рассматриваем строки на гладкой и линованной бумаге. Это понятно. Даже тот, кто обыкновенно ведет строки, скажем, вверх, на линованной бумаге будет чаще всего придерживаться заданного направления. На линованной бумаге нас будут интересовать другие особенности.

Ведение строк. Ведение строки — это угол, под которым база строки идет по отношению к нижнему краю листа. База строки — это линия, соединяющая нижние точки основания букв. Естественно, линия воображаемая. Но при оценке признака целесообразно провести ее карандашом для каждой строки. Это сразу же позволит увидеть, одинаково ли ведутся строки (рис. 2.18). Если одинаково, и при этом сами линии строк более или менее прямые, то угол можно просто измерить транспортиром. Если линии выпуклые или вогнутые, то тогда измеряют по-другому: находят самую отклоняющуюся точку (она, как правило, находится где-то около середины строки) и измеряют, насколько она отклоняется от прямой. На стандартном листе достаточное отклонение составляет около 10 мм. Это означает, что на концах строки угол подъема порядка 5° .

Значения признака:

- горизонтальные строки (угол линии строки составляет менее 5°);
- поднимающиеся строки (угол подъема линии строки составляет более 5°);
- опускающиеся строки (угол опускания линии строки — более 5°);
- волнообразная форма строк;
- выгнутая форма строк — строка сначала идет вверх, а затем вниз;
- вогнутая форма строк — строка сначала идет вниз, а затем вверх;
- беспорядочные линии строк — форму и направления строк нельзя определить однозначно, они отличаются друг от друга.

Guten Tag

Anbei erhalten Sie das gewünschte Ledermuster vom Modell „Lounge“. Bitte schicken Sie das nach Gebrauch wieder zurück. Vielen Dank.

а

Eines Tages war es so kalt, dass ich gar nicht wusste, ob ich jemals wieder meine Zähne spüren würde. Doch dann kam die Sonne und irgendwie spüre ich alle meine Glieder wieder. Es ist suspekt: Man ...

б

at the end of a very exciting year 2007, I want to send you my greetings and to express my pleasure about our continued collaboration.

I hope that you will ^{love} to start as good as mine in Delft when you are moving to your new position. I wish you and your family a happy new year and hope that it holds the opportunity for us to meet again!

в

Рис. 2.18. Примеры признака «Ведение строк»:
а — горизонтальные; б — поднимающиеся; в — опускающиеся

Расположение строк. Данный признак используют, когда текст написан на линованной бумаге, бумаге в клетку или на бланках и формулярах. К индивидуальным особенностям относится то, как пишущий соблюдает эту линовку (рис. 2.19). Выделяют следующие значения признака:

- строки идут по линии линовки (база строки совпадает с линовкой); нижние зоны в этом случае выходят за нее, верхние могут, в зависимости от размера почерка, и не выходить (т. е. буквы не обязательно совпадают с линовкой полностью);
- строки идут над линиями линовки (база строки расположена, по крайней мере, на 1–2 мм выше); верхняя граница букв при этом может лежать и в рамках, если размер букв меньше линовки;
- строки идут под линиями линовки (база строки опущена ниже линовки); буквы, как правило, при этом налезают на нее;

Da überweisen aus der SB weiß sehr
 teuer ist, können Sie auch einen für
 15,- € in Euro-Scheinen und für
 1,- € in festempelte SB weiß Brief-
 make in Brief an uns senden. Bitte
 so präzis, dass man das Feld nicht
 Adresse i

а

Нел, то простое фелайица,
 сестрица, Франкисе и
 тебя в "Мужские"
 журнале: когда ты
 не ходишь по фотосессиям

б

электростанции по единично-
 ному обслуживанию электро-
 подстанций выше 1000 в

в

Нелюю о нашей жизни. Самыми кратковремен-
 ными 3х минутами затеваем на 10. На рен-
 се программистов работа ед. Все кого мы знаем
 одно или кожно ухаживает. Самые сегодешние
 переговоры с другой командой мы осуществляем
 с помощью (С++, Windows NT, Windows 95), а пока работа
 и на старом месте. Конечно самыми работа да-
 ет нам возможность вздохнуть в земные плане.

г

Рис. 2.19. Примеры признака «Расположение строк»: а — под линовкой; б — над линовкой; в — ниже линовки; г — не соблюдая линовки

□ строки идут без соблюдения линий линовки (строки никак к линовке не привязаны) — некоторые могут идти по ней, другие выше, ниже ее, или между линовкой.

В связи с этим признаком можно вспомнить афоризм Хуана Рамона Хименеса, более известный как эпитафия к книге Р. Брэдли «451° по Фаренгейту»: «Если тебе дадут линованную бумагу, пиши поперек».

Группа «Размер почерка»

Под размером в графологии понимают *высоту* букв. Причем высоту средней зоны. Ширину букв и зоны здесь не учитывают. Буквы могут быть большими, но узкими. Или маленькими с очень длинными нижними или верхними петлями.

Размер букв — один из самых видных и простых признаков. На него сразу обращаешь внимание. Однако следует помнить, что на него иногда влияют внешние признаки. Такие, например, как освещение, удобство письма, физическое состояние человека. Когда у него замерзли руки, он пишет крупнее. Или, известно, например, что при болезни Паркинсона почерк становится маленьким.

При определении размера измеряют наклонную линию вдоль основного штриха, а не вертикальное расстояние от основы до верха средней зоны. При измерении рассматриваются только внутренние буквы, т. е. начальные и конечные буквы в словах игнорируются. Они достаточно часто отличаются по размеру и относятся к отдельным признакам. Анализируют только буквы средней зоны. Также некоторые графологи рекомендуют не включать букв с овалами. То есть ограничиваться только такими буквами, как «н», «и», «м» или «ш».

Размер букв. На практике редко встретишь почерк, где все буквы имеют одну и ту же высоту. Размер может отличаться от буквы к букве. Или даже одни и те же буквы в разных местах текста имеют разный размер (рис. 2.20).

После измерения размера всех соответствующих букв легко подсчитать, сколько из них в какой интервал попало. Степень значения можно оценить как отношение этого количества к об-

щему числу рассматриваемых букв. Самих значений признака выделяют пять:

- очень большой размер — высота букв более 4 мм;
- большой размер букв — высота букв от 2,8 до 4 мм;
- нормальный размер — высота букв от 2,2 до 2,7 мм;
- маленький размер — высота букв от 1,7 до 2,1 мм;
- очень маленький размер — высота букв менее 1,7 мм.

Равномерность размера букв. Здесь мы анализируем, насколько одинаковый размер имеют буквы по всему тексту. Учитываются как одни и те же, так и разные буквы. Признак оценивается по тому, какая доля букв попала в разные размерные группы (см. признак «Размер букв»). Если разброс большой, то размер считается переменным. Признак имеет два значения:

- равномерный размер — 90–95 % всех измеренных букв попадают в одну размерную группу;
- переменный размер — менее 90–95 % попадают в одну и ту же размерную группу, т. е. разброс достаточно большой.

Группа «Ширина почерка»

Ширина почерка имеет два аспекта. Первый — ширина самих букв. О ней иногда говорят, как о первичной ширине почерка. При этом под вторичной шириной понимают расстояния между буквами.

Ширина букв. Ширину букв можно измерять в миллиметрах, но ее оценивают не в абсолютных единицах, а как отношение к высоте букв. Это отношение называют еще *разгоном*. Поэтому буква, имеющая 3 мм в ширину, может оказаться шире буквы в 5 мм (рис. 2.21).

Для оценки ширины берут не все буквы, а преимущественно те, в которых имеются вертикальные штрихи. Причем буквы двухштриховые. Это, например, «и», «н» или латинские «т», «п» и «и». Можно включить и овальные буквы «а» и «о», проведя касательные к овалам и принимая их за вертикальные штрихи. Ширину определяют по отношению расстояния между двумя основными штрихами к длине (или высоте) этих штрихов. Так же, как и при измерении размера, исключают первые и последние буквы в словах.

Im небо совсем дошло, im
 рете самотно билетано, короче
 становилас глеб, млов ташовенна
 тень с регантвом шумом обматалас,
 лотилас не под туман, удеб прикшова
 каравси, метуерк югу

а

Guten Tag
 Anbei erhalten Sie das
 gewünschte Lodenmuster
 vom Modell „Lounge“!
 Bitte schicken Sie das
 nach Gebrauch wieder
 zurück. Vielen Dank.

б

UNICART
 Уникарт ЕООД, тел.: 0700 14313 www.unicart.bg
 9. Juni 2009
 Hai zusammen,
 viele Grüße aus Sofia und aus Sopot
 am Schwarzen Meer, einer sehr hübschen
 Stadt, die im Altertum „Apollonia“ hieß.
 Das Wetter ist sehr, aber nicht zu warm und
 das Meer ist Anfang Juni gut 20°C warm.
 Herzliche Grüße, R.

в

- manni alle vier Händlerarte mid jeweils
 vier Händler so konfigurieren, wie von
 Nostro Cross gefordert.
- diese Händler können da auch so
 konfiguriert werden, dass ne Markt- und
 Board-übergreifend handeln können

г

Рис. 2.20. Примеры признака «Размер букв»: а — крупный почерк; б — очень крупный почерк; в — маленький почерк; г — очень маленький почерк;

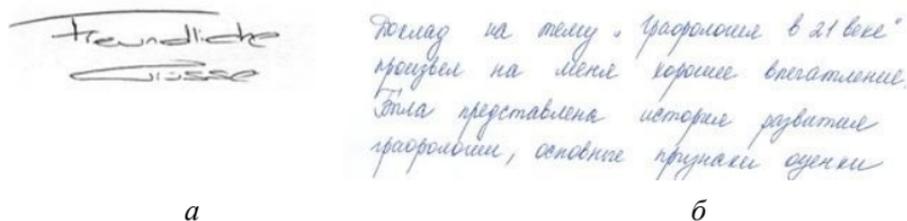


Рис. 2.21. Примеры признака «Ширина букв»: а — широкие буквы; б — узкие буквы

Следует отметить, что существует определенная корреляция между размером и шириной букв. Большие буквы обыкновенно имеют тенденцию быть узкими.

Так же, как и для размера букв, интенсивность признака определяется частотой букв, попадающих в тот или иной интервал. А всего определяют три значения признака:

- широкие буквы — разгон букв более 1,25;
- нормальная ширина — разгон букв между 0,8 и 1,25;
- узкие буквы — разгон букв менее 0,8.

Равномерность ширины букв. Признак отражает то, насколько одинаковую ширину имеют буквы. При этом учитываются как одинаковые буквы в разных местах текста, так и разные буквы, которые отличаются друг от друга по ширине. Признак оценивается по тому, какая доля букв попала в ту или иную размерную группу. Если разброс большой, то ширина считается переменной. Формально определяют два значения:

- равномерная ширина — 90–95 % всех измеренных букв попадают в одну размерную группу;
- переменная ширина — менее 90–95 % попадают в одну и ту же размерную группу, т. е. разброс достаточно большой.

Межбуквенные интервалы. Под интервалом между буквами мы понимаем расстояние между основными штрихами соседних букв (рис. 2.22). Основными штрихами букв «н» или «и», например, являются их вертикальные линии. Для овалов, т. е. таких букв, как «а» и «о», — это вертикальные касательные линии. При этом, естественно, соседние буквы входят в одно и то же слово.

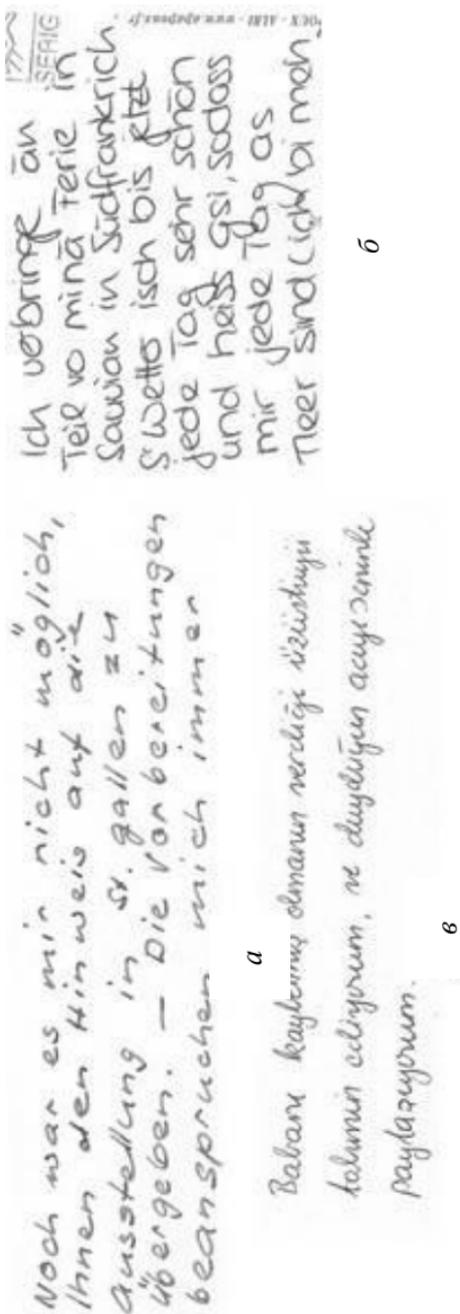


Рис. 2.22. Примеры признака «Межбуквенные интервалы»:
 а — большие; б — отсутствуют; в — маленькие

Соединительные, начальные и конечные штрихи к букве в этом контексте уже не относятся. Анализируются только интервалы между строчными буквами средней зоны. Заглавные буквы и строчные буквы нижней или верхней зон могут иметь свои особенности. Ширина межбуквенных интервалов, если ее просто измерять в миллиметрах, зависит от размера и ширины самого почерка. Поэтому оценивают ее относительно, в качестве отправной точки берут ширину двухштриховой буквы. Расстояния между буквами считаются нормальными, когда они приблизительно равны ширине самих букв. Выделяют следующие значения признака:

- большие межбуквенные расстояния — межбуквенные интервалы больше ширины двухштриховой буквы;
- нормальные межбуквенные расстояния — межбуквенные интервалы приблизительно равны ширине двухштриховой буквы;
- маленькие межбуквенные расстояния — межбуквенные интервалы меньше ширины двухштриховой буквы;
- расстояния между буквами отсутствуют — буквы написаны так тесно, что налегают друг на друга.

Часто соединения двух конкретных букв имеют свои особенности. Они могут отличаться по форме от других. Соответственно, это может влиять и на оценку межбуквенного интервала. На это полезно обращать внимание.

Равномерность межбуквенных интервалов. Признак отражает то, насколько одинаковы расстояния между буквами в тексте. Он оценивается по тому, какая доля измеренных расстояний попала в ту или иную размерную группу. Если разброс большой, то вторичная ширина считается с помощью переменных. Соответственно выделяют только два значения:

- равномерные расстояния между буквами (90–95 % всех измеренных расстояний попадают в одну категорию);
- переменные расстояния между буквами (измеренные интервалы попадают в две или три категории, т. е. менее 90–95 % попадают в одну и ту же категорию).

Группа «Расстояния»

Горизонтальные расстояния (расстояния между словами). Пробелы между словами мы ставим, чтобы отделить их друг от друга. При оценке признака измеряют расстояние между конеч-

ным штрихом последней буквы предыдущего слова и начальным штрихом первой буквы слова последующего. Вспомним, что при измерении межбуквенных интервалов брался интервал между основными штрихами. Штрихи как раз отбрасывались. Здесь мы поступаем по-другому. Для того чтобы оценить признак, нужно предварительно измерить среднюю ширину трехштриховых букв. Именно трехштриховые буквы являются базой для оценки (рис. 2.23). Признак имеет следующие четыре значения:

- большие интервалы между словами — интервалы явно больше ширины трехштриховой буквы;
- пропорциональные интервалы между словами — интервалы приблизительно равны ширине одной трехштриховой буквы;
- маленькие интервалы между словами — интервалы явно меньше, чем ширина трехштриховой буквы;
- слова соединяются — последняя буква предыдущего слова соединена с первой буквой следующего слова.

Равномерность расстояний между словами. Признак выражает то, насколько одинаковы расстояния между словами по всему анализируемому тексту. Он имеет два значения:

- интервалы между словами равномерные — 90 % измеренных интервалов между словами попадают в одну категорию (см. предыдущий признак);
- интервалы между словами неравномерные — расстояния между различными словами попадают в разные категории (при этом менее 90 % попадают в одну из них).

Вертикальные расстояния (расстояния между строками). Когда человек пишет, то интервалы между словами он оставляет почти произвольно. Они появляются автоматически, как бы сами по себе. Расстояния же между строками выбираются уже более сознательно. При переходе на новую строку бег письма прерывается — рука должна сделать большой переход с конца предыдущей строки на начало следующей. У пишущего как бы появляется время подумать. Расстояния между строками легко измерить. Разумеется, если линии строк ясные и прямые. Даже неважно, идут они горизонтально или нет. Под расстоянием понимают интервал между линиями строк, т. е. между воображаемыми линиями, соединяющими нижние точки средней зоны букв (рис. 2.24).

Dejeli ailene ne sana kas saglyk, ne
bi zor gınlıyüde xılere tamdan kuvvet
dihyotum.

a

Ан строки написаны лишь
для того чтоб дать отражен
почерка. За фальшивую ответствен-
ность не несут.

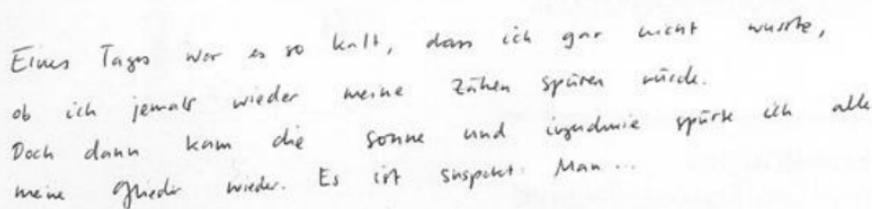
б

Sei meiner Familie wer. Id wüskt nu, dass id weggaren und
den ganzen Tag allein seien wollte. An meinem 25. Geburtstag nahm
id also ein paar Schöne aus meiner Sparsüchse, stieg in mein
Auto und fuhr los. Id hatte allen erklärt id würde an diesem Tag
wegfahren und man sollte es mir nicht übel nehmen. Das war alles.

в

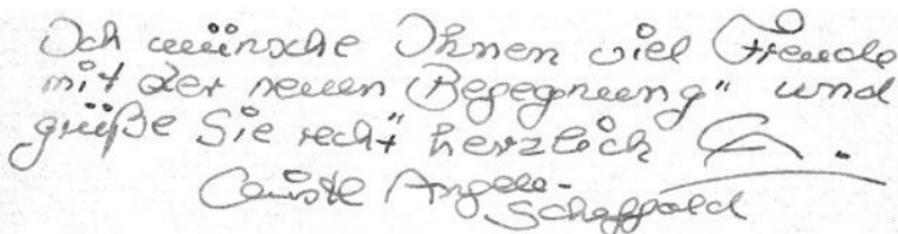
Рис. 2.23. Примеры признака «Расстояния между словами»:

а — пропорциональные расстояния; б — большие расстояния; в — маленькие расстояния



Eines Tages war es so kalt, dass ich gar nicht wusste,
ob ich jemals wieder meine Zähne spüren würde.
Doch dann kam die Sonne und irgendwie spüre ich alle
meine Glieder wieder. Es ist suspekt. Man ...

а



Ich wünsche Ihnen viel Freude
mit der neuen "Begegnung" und
grüße Sie recht herzlich A.
Carole Angele-Schaffald

б

Рис. 2.24. Примеры признака «Межстрочные расстояния»:
а — широкое расположение строк; б — узкое расположение строк

Когда вы пишете на линованной бумаге, то это как раз линии линовки. Обратите внимание, что рассматривается именно расстояние между линиями строк, а не между, скажем, нижними петлями верхней строки и верхними петлями нижней. Расстояние между строками не зависит от размера букв и измеряется просто в миллиметрах. Обычно не измеряют отдельно попарно расстояния между смежными строками. Берут высоту блока порядка 10 строк (в пределах одного абзаца) и делят его на число межстрочных интервалов. Оно, естественно, на единицу меньше количества строк. Такое усреднение хорошо работает, когда расстояния между отдельными строками более или менее одинаковы. В противном случае их следует измерять все-таки индивидуально. Признак имеет следующие значения:

- большие межстрочные расстояния — превышают 11 мм;
- нормальные межстрочные расстояния — лежат в интервале от 9 до 11 мм; при этом расстояния между зонами (нижними петлями предыдущей строки и верхними петлями последующей) составляют обычно порядка 1,5 мм;
- маленькие межстрочные расстояния — менее 9 мм.

Регулярность межстрочных расстояний. Признак отражает, насколько равномерны расстояния между строками. Рассматривают два аспекта. Первый — насколько одинаковы расстояния между двумя смежными строками от начала к концу строк. Второй — насколько одинаковы расстояния между строками по всему тексту. Как и всякий признак, касающийся регулярности, он имеет два значения:

- расстояния между строками регулярные;
- расстояния между строками нерегулярные.

Категория «Форма»

Преыдушие категории включали признаки, выводимые из анализа всего написанного текста: буквы, соединения, расстояния и расположение. Признаки, относящиеся к категории «Форма», характеризуют *буквы и соединения между ними*. Причем буквы в целом. Отдельным их элементам, таким как овалы, петли и т. д., посвящена специальная категория.

Группа «Общая форма букв»

В данной группе представлены признаки, характеризующие форму.

Усложненность формы. Никто, став взрослым, не пишет точно так же, как его учили в школе. Каждый всегда отходит от стандартной школьной прописи. Он вырабатывает для себя оптимальный способ письма. Психология почерка во многом и основана на этих отклонениях. Эти индивидуальные особенности приводят к тому, что форма букв меняется (рис. 2.25). Пишущий может *упростить* ее, опустив предписанные дополнительные линии и штрихи или урезав соединения отдельных частей букв. Он также может упростить и соединения, поглотив начало очередной буквы. Это часто случается, например, с буквой «з». Ее головка вырождается, и ее можно идентифицировать зачастую только по нижней петле и из контекста. Пока основные элементы буквы остаются, она продолжает быть различимой. Иногда упрощения заходят довольно далеко, как в только что упомянутой букве «з». В экстремальных случаях опускаются существенные элементы и уже тяжело разобрать, какая собственно буква написана.

Открытка говорит
сама за себя!

Целую всех.

а

Mit Freude habe ich den Lauf
der weißen Tonfigur vernommen.
Dieses Umkaet entstammt der
Serie „BEGEGNUNGEN“
In aller Einfachheit möchte ich
das Wesen darstellen, wenn

б

Рис. 2.25. Примеры признака «Усложненность формы»: а — простая форма; б — усложненная форма

В *усложненном* почерке, наоборот, появляются дополнительные линии, штрихи, дуги, завитки и т. д. Часто это надстрочные и подстрочные штрихи или витиеватое начало и завершение буквы. Используя усложнения, автор старается украсить свое письмо. Усложнение обыкновенно появляется в самих буквах и цифрах, а не в соединениях. Чрезмерно усложненный почерк может стать таким же неразборчивым, как и сильно упрощенный. В данном признаке нас интересуют только отклонения от нормы. Поэтому он имеет два значения:

- простая форма — большинство букв написано просто и ясно;
- усложненная форма — по крайней мере, несколько букв усложнены.

Полнота. Полнота почерка определяется тем, какую площадь очерчивают линии букв (рис. 2.26). Не абсолютно, а относительно размера почерка. Если буквы просто выше и шире, то это еще не означает, что почерк характеризуется большой полнотой. Смотрят на петли верхней и нижней зоны, овалы. Последние расположены в средней зоне. Причем рассматриваются как закрытые овалы (например, в буквах «а», «о» или «д»), так и неза-

конченные (как в буквах «з» или «у»). Чем больше места буквы занимают, т. е. чем шире петли и овалы, тем полнее почерк. Тонкий почерк имеет узкие петли. Ширина овалов в нем намного меньше их высоты.

Полноту можно даже отчасти измерить. Для этого измеряют отношение высоты петель и овалов к их ширине. В стандартном почерке высота приблизительно в полтора раза больше — для овалов это соотношение чуть меньше, а для петель чуть больше. Поэтому почерк, в котором это соотношение меньше, можно считать полным. При этом ширина берется в самом широком месте. Это далеко не всегда середина овала или петли, потому что иногда их форма бывает достаточно замысловатой. Признак имеет два значения:

- полный почерк — объемная форма;
- тонкий почерк — форма необъемная.

Tier sind Licht bei mehr umgeflüge, als is wasser.
S' wasser isch no zimli chüel gsi, aber jede Tag chli wärmer

a

Ich finde es sehr schade, dass hier keine gemeinsame Zeit bei der Buch daraus gemacht ist.
Aber Leben ist Veränderung - und: Variation bedeutet.
Ich wünsche Dir und deiner Familie alles Gute für die Zukunft.

b

Рис. 2.26. Примеры признака «Полнота почерка»: а — полный почерк; б — тонкий почерк

Следует обратить внимание еще на один момент. В почерке существуют три зоны — средняя, верхняя и нижняя. Мы уже упоминали их. Полнота в зонах может отличаться. Для этого существуют специальные признаки. Почерк в целом будем считать

полным или тонким, если это справедливо, по крайней мере, для двух зон. Поэтому, если, например, овалы букв «а» и «о» широкие, а нижние и верхние петли других букв узкие, то почерк полным не является. В этом случае мы говорим лишь о полной средней зоне. Если же верхние и нижние петли очень широкие, а овалы нет, то почерк является полным, поскольку охвачены две зоны.

Вид форм букв. Анализируют форму букв в целом. Этот признак достаточно сложный (особенно для неспециалиста), его трудно описать логически. Нужна практика, работа со многими примерами. Проблема заключается в том, что, во-первых, надо знать, какие буквы характерны для той или иной формы, а какие следует игнорировать; во-вторых, в рукописном тексте часто, можно даже сказать, как правило, присутствуют элементы различных форм. Мы приводим не все рассматриваемые в графологии формы, а наиболее частые и простые (рис. 2.27). Их можно неплохо оценить и интуитивно (или исходя из общих соображений). Потребуются внимание и наблюдательность. Важно анализировать все вхождения даже одной и той же буквы, так как они могут отличаться друг от друга. Понятно, что анализируются строчные буквы и преимущественно внутренние. Итак, рассмотрим следующие виды форм:

- вытянутая форма — часто буквы маленькой ширины при нормальной или чуть большей высоте;
- угловатая форма — завершая очередной штрих, пишущий после некоторой паузы делает движение в другую сторону, под углом;
- округлая форма — пишущий не останавливается ни на одно мгновение, почерк течет плавно, рука свободно поднимается снизу вверх, затем описывает дугу вправо или влево и идет вниз;
- квадратная форма — особенно бросается в глаза в овалах: закругления в них короткие, как бы лишь описывающие угол в 90° ; обыкновенно также ширина почерка большая;
- печатная форма — многие буквы или, по крайней мере, некоторые имеют печатную форму (часто встречаются почерки, в которых лишь одна определенная буква имеет печатную форму, в то время как остальные — другую);

Современный человек мало
 знает, поэтому я не совсем
 уверена, что стандартные
 все эти признаки. Но
 надеюсь, и у вас будут мо-
 дельные признаки и трансформации.

а

Babam kaybetmiş olmanın verdiği üzüntüyle
 talimin ediyorum, ve duyduğum acıyı benimle
 paylaşıyorum.

б

Guten Tag
 Anbei erhalten Sie das
 gewünschte Ledermuster
 vom Modell „Lounge“!
 Bitte schicken Sie das
 nach Gebrauch wieder
 zurück. Vielen Dank.

в

Vor knapp zwei Jahren habe ich dich bei einem
 Vorstellungsgespräch kennengelernt. Das Gespräch
 habe ich in guter Erinnerung behalten.
 Ich finde es sehr schade, dass wir länger ge-

г

Рис. 2.27, а—г. Примеры признака «Форма букв»: а — вытянутая; б — каллиграфическая; в — квадратная; г — нитевидная;

Kommen könnten, und
mit uns nachher ein
glas Wein trinken
werden.

d

Vielen herzlichen Dank für den
wunderbaren "Schoggi"-Kuchen."
Wünsche Ihnen allen eine
schöne Vor-Weihnachtszeit.
Es grüsst Sie freundlichst

e

Ich verbringe an
Teil von meiner Ferie in
Sawian in Südfrankreich.
S'wetter isch bis jetzt
jede Tag sehr schön
und heiss gsi, sodass

SERIGN

www.sawian.fr

ж

Vielen Dank für den schönen Abend mit dem feinen Essen.
Ich freue mich immer wieder, Kontakt mit "meinen"
IT-Spezialisten zu haben.
Es war sehr interessant zu hören, was bei Euch aktuell
ist.

з

MMMM

Ich kann nicht am Freitag
Badminton spielen.
Someia, Heini und Yvette können
auch nicht!
Schönes Wochenende.

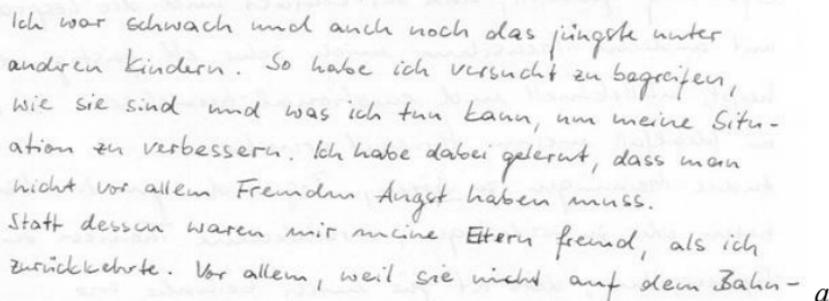
и

Рис. 2.27, d—u. Примеры признака «Форма букв»:
d — гирляндобразная; e — печатная; ж — округлая;
з — «школьная»; и — угловатая

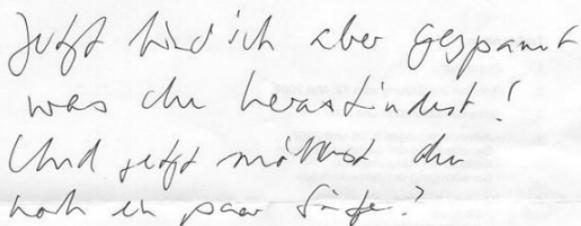
- гирляндобразная форма — такие буквы, как «и», «щ», «т» или латинские «n», «m», «u» неразличимы и представляют собой гирлянды, соединения между ними расположены высоко;
- аркообразная форма — противоположность гирляндовой;
- нитевидная форма — почерк трудно читаем, многие буквы не различимы, текст написан сплошной вязью;
- каллиграфическая форма;
- «школьная» форма — почерк похож на школьную пропись, автор так и не изменил его и послушно продолжает писать, как его учили на уроках чистописания в школе.

Разные буквы могут иметь различную форму. Это учитывают через степень присутствия той или иной формы. В силу аддитивности признака их сумма должна быть равна единице. Но явно более двух форм, как правило, не определить. В редких случаях — три.

Часто форма букв совпадает с формой соединений. Если буквы округлы, то и соединения имеют округлую форму. Или обе нитевидные. В этом случае можно говорить о форме почерка.



Ich war schwach und auch noch das jüngste unter
andern Kindern. So habe ich versucht zu begreifen,
wie sie sind und was ich tun kann, um meine Situ-
ation zu verbessern. Ich habe dabei gelernt, dass man
nicht vor allem Fremden Angst haben muss.
Statt dessen waren mit meine Eltern feind, als ich
zurückkehrte. Vor allem, weil sie nicht auf dem Bahn- a



Jetzt bist ich aber gespannt
was du beantwortest!
Und jetzt müsstest du
hoh ich paar Sätze? b

Рис. 2.28. Примеры признака «Устойчивость формы»: а — устойчивая форма; б — неустойчивая форма

Устойчивость формы. Здесь речь идет о том, что форма одних и тех же букв может изменяться в тексте (рис. 2.28). Вариант, когда разные буквы написаны по-разному, мы учитывали в предыдущем признаке. На устойчивость формы мы уже ссылались, когда описывали однородность почерка. Тогда форма символов не учитывалась именно потому, что сейчас мы ее учитываем явно. Устойчивая форма получается тогда, когда движения в процессе письма равномерны. Тогда одни и те же буквы и выводятся одинаково. При более нервном, дерганом письме появляются отличия. Правильно оценить устойчивость можно просто по частоте букв той или иной формы. Рассматривают просто букву за буквой — «а», «б» и т. д. Признак имеет два значения:

- устойчивая форма;
- изменяемая, неустойчивая форма.

Группа «Наклон»

Направление наклона. Формально под наклоном понимается угол между основным штрихом и линией строки. Наклон — это очень простой признак для понимания и оценки. Но будучи простым для оценки, признак достаточно коварен при интерпретации. На наклон могут сильно влиять условия написания: расположение листа при письме, качество бумаги и другие (рис. 2.29). Нельзя забывать также, что в разное время и в разных странах по-разному учили писать. Если, скажем, в начале XX века в школах доминировала тенденция к явному правому наклону, то позже ученикам прививали более прямой почерк. Существенно влияет на признак и то, какой рукой написан текст. Как правило, левши тяготеют к левому наклону.

При оценке наклона естественным образом выбирают буквы, имеющие вертикальные линии. Например, «и», «н» или «т». Измерять угол для них проще и естественнее. Но наклон можно определить для любой буквы. При этом первые и последние буквы в словах следует игнорировать, так как они часто имеют отличный наклон. Последнее фактически исключает и заглавные буквы для данного признака. Не так уж редко разные буквы пишут с несколько отличным наклоном. Его вариации в одном и том же

тексте бывают заметными. Важно правильно усреднять измерения. В простом случае рассматривают три значения:

- правый наклон — он может быть более или менее выраженным; угол может изменяться от 85° до 50° и даже менее;
- вертикальный почерк — угол между 85° и 95° ;
- левый наклон — угол от 95° и более, левый наклон тоже может быть более или менее интенсивным, но не так сильно, как правый.

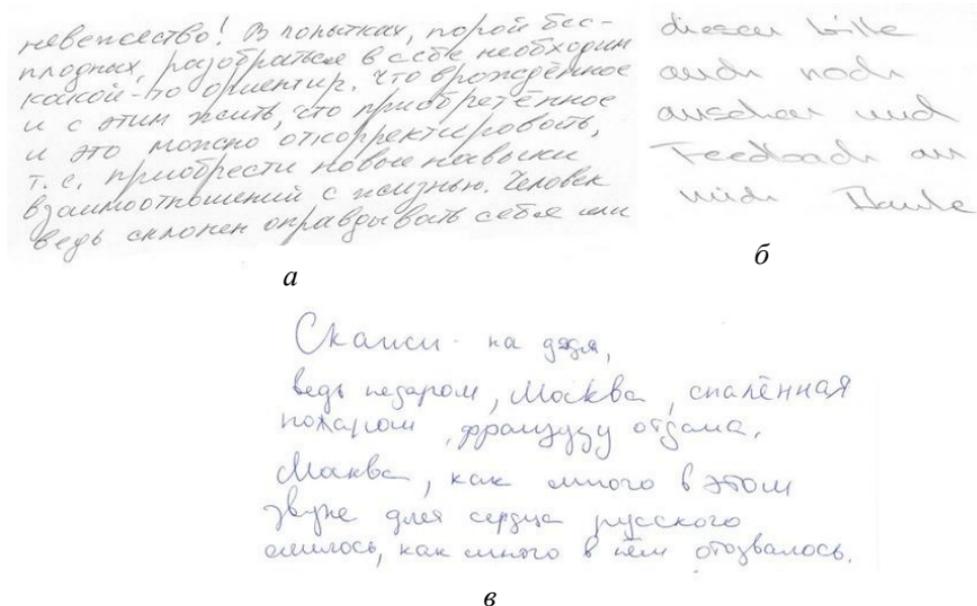


Рис. 2.29. Примеры признака «Наклон»: а — правый наклон; б — левый наклон; в — вертикальный почерк

Изменение наклона. Наклон в тексте может меняться. У некоторых людей это зависит от буквы — одни буквы они пишут с более сильным правым наклоном, другие с менее выраженным, или прямо, или даже с левым наклоном. В других случаях он может меняться регулярно, т. е. становиться сильнее или слабее к концу текста. Наклон может просто изменяться хаотично. Тогда даже одни и те же буквы в соседних словах имеют различный наклон. Мы ограничимся только двумя общими значениями при-

знака, хотя при более точном подходе отличают и регулярное изменение от менее регулярного, и усиление или ослабление при том же направлении наклона от изменения направления. Просто для определения этих значений написанные тексты должны быть достаточно большими, что сейчас на практике встречается нечасто. Значения признака:

- стабильный наклон;
- переменный наклон.

Группа «Соединения»

При связном написании буквы в словах соединены друг с другом. Это происходит в тех случаях, когда человек продолжает писать, не отрывая руки. В школе обучают связному письму. Тенденция писать буквы отдельно появляется позже. Связность можно измерить абсолютно точно. Для этого нужно сосчитать, сколько букв написано слитно, а сколько отдельно. Но часто достаточно просто приблизительно оценить.

Связность почерка. При анализе связности следует учитывать следующие моменты. Во-первых, не всегда соединения четко видны. Поэтому (и не только поэтому) анализировать следует не фотокопию, а оригинал текста. Но даже на оригинале некоторые соединения еле просматриваются. Чтобы их увидеть, графологи всегда работают с лупой. Нас ведь интересует не то, насколько соединения видны, а то, как человек писал, т. е. траектория руки. Поэтому даже самый слабый след от штриха, сделанного практически в воздухе, дает информацию. Во-вторых, в почерке могут встретиться так называемые ложные соединения. Они появляются, когда после отрыва руки человек продолжает писать, присоединив новую часть к уже написанной. Ложные соединения тоже легче увидеть с лупой. Их относят к раздельному написанию. В-третьих, попадают редко используемые или сложно произносимые слова. Их тяжело написать сразу и пишущий вынужден прерываться, чтобы обдумать их правильное написание. Эти случаи следует опускать и нельзя относить к несвязному письму. Рассматривают следующие три значения признака:

- связный почерк — слова написаны без отрыва, т. е. все или почти все буквы в словах соединены;

Ско мне тоже можно кешного
 написать: Я сидела с вырками,
 деля вам себя огло пришло,
 была себе тою, можно сварить.
 и моя машина. У моей машины
 уарамы снова магнетрон, а у
 шмае сумку. Мы оба это
 перешили.

Зима, кресломи, торхестера,
 не зробилях обновляет нуд.
 Его ломадас, смл поцу,
 вестея ринто как ибудуф.

б

а

Noch war es mir nicht möglich,
 Ihnen den Hinweis auf die
 Ausstellung in St. Gallen zu
 übergeben. — Die Vorbereitungen
 beanspruchen mich immer
 mehr. Mein Mann bereitet den
 Bildtransport in St. Gallen
 vor und kommt voraussichtlich
 am Wochenende nach Zürich.

в

Рис. 2.30. Примеры признака «Связность почерка»: а — связный почерк; б — частично связный почерк; в — несвязный почерк

Das neppure erano fragoro-
 unenim' ammu' u' ammass
 num "fotocina" no figuronamam.
 Bom u' s' ammas figurum.

würden aus freien,
 wenn sie zur Konzert
 kommen könnten, und

a vor Kampf aus Daten hat ich und bei mir
 Verküpfung sprach Kennzeichen. Das Beispiel
 habe ich in jeder Beziehung behalten.

b

b

Рис. 2.31. Примеры признака «Соединения букв»:
 а — угловатые; б — гирляндообразные; в — нитевидные

- несвязный почерк — буквы в словах написаны отдельно, отдельные пары букв могут быть соединены;
- частично связный почерк — короткие слова, состоящие из 3–4 букв, написаны без отрыва, и, по крайней мере, три буквы в более длинных словах соединены.

Форма соединений. Как известно, в европейских системах письма принято соединять друг с другом буквы в словах. По крайней мере, так учат писать в школе. Соединение формируется, когда конечный штрих предыдущей буквы переходит в начальный штрих следующей. Рассматриваемый признак отражает многообразие форм этого перехода (рис. 2.31). Он является одним из сложных признаков почерка.

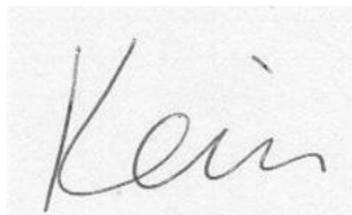
Форма соединения часто зависит от конкретных букв. Кроме того, в чистом виде какая-либо форма редко присутствует в почерке. Чаще всего можно встретить некую комбинацию. Форму соединений рассматривают даже при частично связанном почерке. Двух-трех соединений в слове бывает достаточно. Выделяют следующие основные формы соединений:

- аркообразные или дугообразные соединения — выгнутые вверх дуги, главным образом в средней зоне; начинаются они практически с линии строки и иногда доходят до верхней зоны;
- гирляндобразные соединения — выгнутые вниз дуги (являются морфологически противоположной характеристикой аркообразных соединений);
- угловатые соединения — в отличие от аркад и гирлянд формируются прямыми линиями; это требует при написании резкого изменения направления движения ручки (в свое время Роберт Саудек, исследуя движения, производимые при письме, с помощью кинокамеры установил, что написание угловатого соединения занимает в 3–4 раза больше времени, чем округлые аркадные и гирляндобразные соединения);
- нитевидные соединения — несколько волнообразные или прямые линии практически по самой линии строки; они часто сочетаются с нитевидной же формой букв;

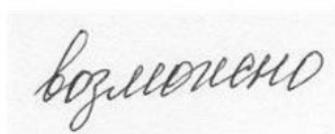
- «школьные» соединения — прямые, достаточно короткие соединения, как правило, идущие от нижней части предыдущей буквы к середине или к верху последующей.

Форма слов. Встречаются случаи, когда форма слов имеет особенности. То есть пространственные характеристики меняются от начала к концу слова. Достаточно обнаружить несколько таких случаев в тексте, чтобы говорить о наличии признака. Формы слов бывают следующие:

- сужающаяся форма — размер букв уменьшается к концу слова; важно, чтобы это касалось не только самой последней буквы (это отдельный признак), а нескольких;
- расширяющаяся форма — размер букв увеличивается к концу слова;
- сжимающаяся форма — ширина букв уменьшается к концу слова;
- разжимающаяся форма — ширина букв увеличивается к концу слова;
- наклон увеличивается к концу слова — не имеет значения правый или левый наклон, важно, что он становится сильнее;
- наклон уменьшается к концу слова.



а



б

Рис. 2.32. Примеры признака «Форма слов»: а — сужающаяся; б — расширяющаяся

Теоретически эти значения признака могут присутствовать вместе. Например, одновременно сужающаяся и сжимающаяся форма. Но это встречается крайне редко. Поэтому мы исходим из того, что если особенность формы слов и имеет место, то только одно из ее значений.

Категория «Динамика»

Группа «Нажим»

Почерк кроме горизонтального и вертикального направлений имеет еще и третью размерность. Она направлена по толщине листа. Во время письма происходит вертикальное движение по этой третьей оси. Без него текст не останется на бумаге. Его просто не будет видно. Речь идет о нажиме. Он возникает благодаря сопротивлению бумаги. Его проявление зависит от того, с какой силой пишущий давит на ручку. В современных условиях, при новых ручках, этот признак несколько потерял в своем значении. Но все равно играет определенную роль. Какое-либо давление должно быть обязательно. Нажим может отличаться по *силе* и *регулярности* (рис. 2.33).

В данной группе мы рассматриваем нажим в целом. Его распределение по всем элементам букв. Отдельно анализируют нажим в нижних и верхних зонах. Этому посвящены специальные признаки, относящиеся к зонам. Они охватывают случаи, когда нажим в верхней или нижней зоне отличается от остальной буквы.

Нажим относится к признакам, которые можно оценить только косвенно. На него кроме ручки и бумаги оказывает влияние то, как человек держит ручку. Нажим усиливается, если ручка держится ближе к нижнему концу. При более высоком захвате нажим ослабляется.

Сила нажима. Силу нажима оценивают по ширине штрихов и линий. При оценке признака требуется определенный опыт. При более сильном нажиме идущие вниз штрихи расширяются. При более слабом идущие вверх штрихи становятся уже. Вторым признаком является цвет или наполненность штриха. Большее количество пасты, чернил или туши в штрихе говорит о более сильном нажиме. Признак имеет три значения:

- нормальный нажим;
- сильный нажим;
- слабый нажим.

Вамши коридори सदोवामिा प्रवेदुर् व
 प्रस. मिमवामिा.

किंकर रवेदुर् व 1 प्रवेदुर् पोतुमि
 वामि प्रवेदुर्. इत कोरिदोरि उरान.
 व ~~कोरिदोरि~~ CONTROL FILE

a

mmmm

Ich kann nicht am Freitag
 Badminton spielen.

Someia, Heini und Yvette können
 auch nicht !

Schönes Wochenende .

b

Рис. 2.33. Примеры признака «Нажим»: а — сильный; б — слабый

Равномерность нажима. Оценивают то, насколько нажим равномерен в различных буквах и зонах букв, а также в различных местах текста — начале, конце, середине. При равномерном нажиме давление при письме одинаково распределяется по различным элементам букв, по овалам, вертикальным и горизонтальным линиям. Также оно одинаково по всему написанному тексту. Значения признака:

- равномерный нажим;
- неравномерный нажим.

Категория «Особые буквы»

Выше мы уже не раз говорили, что при анализе тех или иных признаков следует рассматривать только внутренние буквы в словах, так как первые, последние и заглавные буквы имеют свои особенности. Теперь пришло время этих особенностей. Данная

категория признаков почерка как раз их охватывает. В особых буквах нас будет интересовать их *размер, наклон, нажим, форма*. Не сами по себе, а то, как они отличаются от внутренних букв.

Группа «Начальные буквы»

Говоря о начальных буквах, мы имеем в виду строчные буквы. Они представляют несомненный интерес. С начальной буквы начинается слово после естественной паузы, которая необходима, чтобы перейти от предыдущего слова. Рука всегда отрывается и ставится снова. В каком месте, с какой силой — все это имеет значение. Измененный размер, наклон или нажим первых букв говорит о том, что автор их выделяет, что он начинает слово не совсем так, как продолжает его. Кроме того, первые буквы могут иметь начальный штрих. Это влияет также и на их форму.

Размер начальных букв. Чтобы оценить признак, измеряют средний размер начальных букв и сравнивают его со средним размером внутренних букв. Отличие на 1–1,5 мм считается существенным. При этом размер внутренних букв должен быть достаточно равномерным. Для признака характерны два значения (рис. 2.34):

- начальные буквы больше внутренних букв;
- начальные буквы меньше внутренних букв.

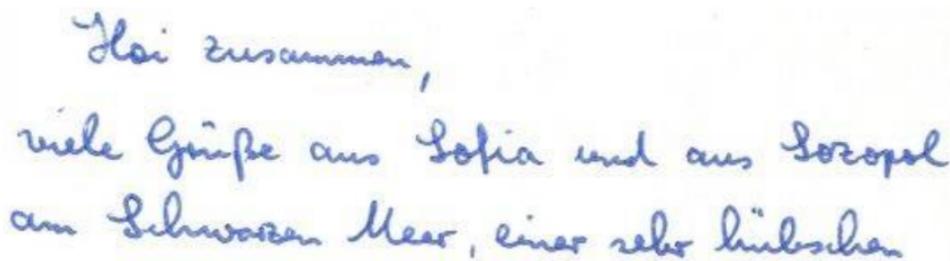


Рис. 2.34. Пример признака «Размер начальных букв»: размер начальных букв больше

Наклон начальных букв. Признак охватывает случаи, когда наклон начальных букв отличается в среднем от наклона внутренних букв. Направление наклона изменяется не часто. Хотя

такое тоже случается. Меняется сила наклона — начальные буквы могут иметь, например, более сильный правый наклон, чем внутренние. Или менее сильный. Это справедливо и для левого наклона. Отсюда естественно вытекающие значения для признака (рис. 2.35):

- начальные буквы имеют более сильный наклон (направление наклона не важно — если он правый, то более сильный правый наклон, если левый, то более сильный левый наклон);
- начальные буквы имеют более слабый наклон — аналогично предыдущему значению;
- наклон начальных букв меняется (если у остальных букв он правый, то у начальных — левый и наоборот).

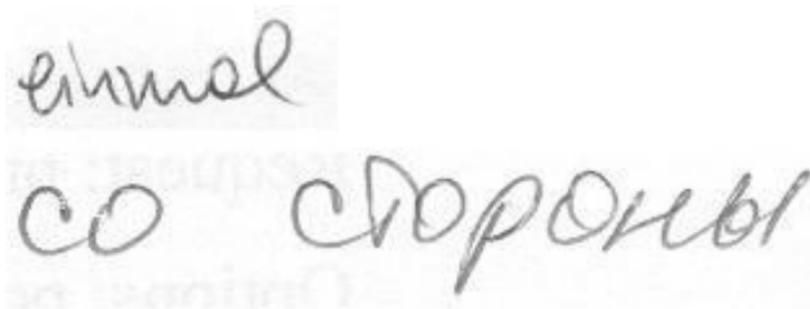


Рис. 2.35. Пример признака «Наклон начальных букв»: наклон начальных букв отличается от внутренних

Слитность написания начальных букв. Этот признак имеет смысл, когда почерк в целом слитный (рис. 2.36). Тогда первые буквы, написанные отдельно, представляют особенность, которая имеет графологическую интерпретацию. Напомним, что речь идет только о строчных первых буквах, а не о заглавных. Признак имеет только одно значение:

- первые буквы не соединены с остальным словом.

Достаточно, чтобы некоторые первые буквы выполняли это условие, чтобы говорить о признаке. Практически никогда не встречается почерк, где все или даже только большинство слов так написано.

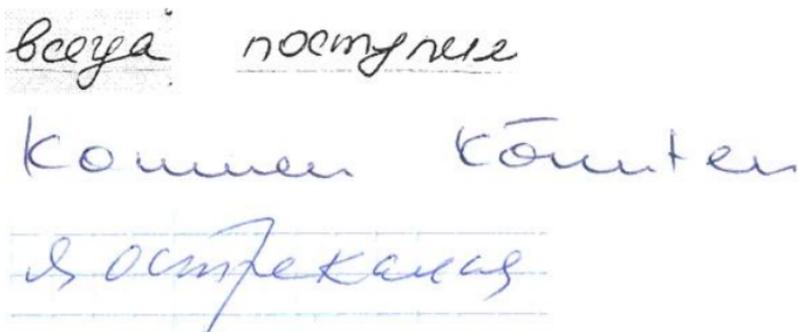


Рис. 2.36. Пример признака «Слитность написания начальных букв»: начальные буквы не соединены со словом

Нажим в начальных буквах. Иногда при письме человек делает больший или меньший нажим на первых буквах. Он как бы при этом более или, соответственно, менее энергично начинает очередное слово. Для определения признака достаточно, чтобы он встретился несколько раз в тексте. Не обязательно каждая первая буква должна быть особой. Два значения признака:

- **повышенный нажим** в первых буквах (линии более толстые и интенсивные) — пишущий энергично начинает новое слово, но этот всплеск дополнительной энергии сразу исчерпывается; иногда более толстые линии появляются, когда человек как бы для верности обводит первую букву (или ее отдельные элементы) еще раз, т. е. линии становятся двойными;
- **пониженный нажим** в первых буквах (линии более тонкие) — автор начинает новое слово менее энергично, чем продолжает, ему нужен определенный разгон.

Начальный штрих. Первая буква часто начинается со специального начального штриха. По крайней мере, так обучают в школе. Данный признак характеризует особенности его формы. Здесь речь идет только о строчных буквах. Так как каждая буква в начале слова имеет начальный штрих определенного вида или вообще его не имеет, то оценивать признак можно по частоте, проанализировав все буквы. Форма штриха определяется тем, откуда он начинается:

- **начинается на строке** (на самой строке или сразу над ней) — это стандартная, «школьная» форма; сам штрих при этом прямой;

- начинается в нижней зоне — он начинается в нижней зоне и поднимается к основе буквы или к середине средней зоны (иногда, например, у буквы «а» он может доходить до верха средней зоны; в любом случае штрих получается обычно достаточно длинным);
- начальный штрих начинается в середине средней зоны;
- начинается в верхней зоне — в этом случае он идет сверху вниз (как правило, он заканчивается в верхней части буквы, но иногда он может доходить и до основы строки);
- начальный штрих прерывается — длинный начальный штрих, который прерывается и не соединен с буквой;
- начальный штрих отсутствует — буквы написаны без начального штриха (в настоящее время такое написание встречается чаще всего).

Группа «Конечные буквы»

Написание конечных букв в словах может иметь ряд особенностей. При этом мы рассматриваем слова, стоящие в середине строки. Самые последние буквы на строке могут иметь свои особые различия. Признаки данной группы в целом похожи на специфику начальных букв. Для конечных букв менее интересен наклон, но появляются особенности их ширины. Иногда встречается почерк, в котором все слово к концу сужается или расширяется, уменьшается или увеличивается. То есть изменение охватывает не только самые конечные буквы, но и некоторые перед ними. На это следует обращать внимание. Такие случаи не подходят для анализа конечных букв.

Размер конечных букв. Размер конечных букв рассматривается, когда он в среднем отличается от размера букв внутренних (рис. 2.37). Так же как и для начальных букв, отличие должно составлять 1–1,5 мм.

Значения признака:

- конечные буквы меньше;
- конечные буквы больше.

Ширина конечных букв. Ширина конечных букв может отличаться от ширины внутренних. Пишущий торопится закончить слово — сжимает последнюю букву. Значения признака:

- ширина конечных букв меньше;
- ширина конечных букв больше.

Нажим в конечных буквах. Изменение нажима в конечных буквах встречается даже чаще, чем изменение размера или ширины. Усиленный нажим говорит о том, что автор сильнее выделяет конечную букву, более энергично завершает слово. Пониженный нажим говорит о том, что он теряет энергию и внимание в конце. Возможно, уже как бы готовится начать следующее слово, еще не закончив данное. Два значения признака (рис. 2.38):

- нажим в конечных буквах усиливается;
- нажим в конечных буквах ослабляется.

Сяду чувствуется можно
там всю неделю

а

Подпись Лев.

б

Рис. 2.37. Примеры признака «Размер конечных букв»: а — конечные буквы больше; б — конечные буквы меньше

себя в руке
свет, когда горит

Рис. 2.38. Пример признака «Нажим в конечных буквах»: более сильный нажим в конечных буквах

Завершающий штрих в конечных буквах. Конечные буквы от внутренних отличает то, что они имеют завершающий штрих. Точнее сказать, могут его иметь. Многие люди пишут конечные буквы без него (рис. 2.39). Завершающий штрих отличается от соединяющих штрихов. Форму соединений в слитном почерке определяют как предыдущая, так и последующая буква, завершающий же штрих от контекста почти не зависит.

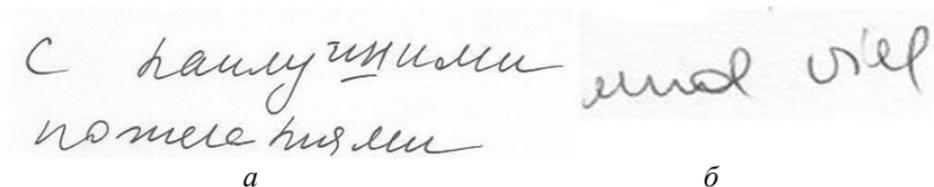


Рис. 2.39. Примеры признака «Завершающий штрих в конечных буквах»: а — горизонтальный; б — вертикальный

Выделяют несколько форм конечного штриха. В тексте не всегда присутствует только одна из них — могут встретиться сразу несколько. Поэтому признак лучше всего оценивать по частоте появления той или иной формы. Зачастую форму в конкретном случае установить не так уж и просто и требуется определенный навык. Выделяют следующие основные значения признака:

- завершающий штрих отсутствует — конечные буквы с короткими и тупыми окончаниями не ниже линии строки (эта форма встречается часто);
- вертикальный завершающий штрих — идет вертикально вниз в нижнюю зону;
- закругленный завершающий штрих — закругляется влево и вверх на уровне средней зоны, он может потянуть за собой и всю конечную букву;
- диагональный завершающий штрих — поднимается вверх диагонально под углом прямой линией;
- высокий завершающий штрих — поднимается очень высоко, заходя в верхнюю зону;

- горизонтальный завершающий штрих — имеет форму длинной горизонтальной линии на уровне строки; в последних словах на строке может доходить до края листа;
- длинный завершающий штрих — опускается под слово и, идя обратно, к началу слова, иногда перекрывает несколько букв.

Расположение конечных букв. Иногда в почерке конечные буквы меняют свое расположение на строке по сравнению с внутренними буквами (рис. 2.40). То есть они могут уходить вверх над строкой или, наоборот, опускаться ниже. Ориентиром является нижняя линия букв. При оценке признака следует также учитывать, что если конечные буквы имеют другой размер, то это может повлиять на впечатление об их расположении. Просто надо внимательнее посмотреть. Два значения признака:

- конечные буквы поднимаются над строкой;
- конечные буквы опускаются ниже строки.

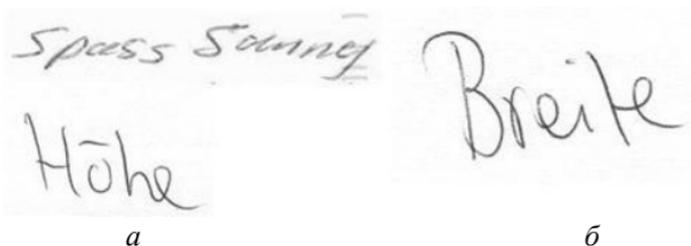


Рис. 2.40. Примеры признака «Расположение конечных букв»:
 а — конечные буквы ниже линии строки;
 б — конечные буквы выше линии строки

Группа «Заглавные буквы»

Написание заглавных букв часто является очень характерным. Именно в них часто выявляются ярко индивидуальные особенности почерка. Поэтому к признакам, относящимся к заглавным буквам, следует относиться с большим вниманием. С другой стороны, в современной жизни, когда меньше стало длинных текстов, заглавные буквы встречаются все реже.

Форма заглавных букв. Как правило, в почерке доминирует одна форма заглавных букв. Но случается, что разные буквы

написаны по-разному. Выявить определенные типы форм, как мы это делали для строчных букв, не удастся. Можно, разумеется, но они не несут в себе большого смысла. Нас интересует, как в целом написаны заглавные буквы. Соответственно рассмотрим только следующие значения (рис. 2.41):

- простая форма (заглавные буквы имеют простую форму и пропорциональны по размеру и ширине) — по высоте включают верхнюю зону, т. е. приблизительно в два раза больше строчных, ширина их пропорциональна высоте, форма букв так или иначе близка печатной;
- усложненная форма — она может даже выглядеть вычурной, пропорции теряются, могут появляться дополнительные штрихи и завитушки, иногда они закручиваются несколько раз (такая форма делает заглавные буквы несколько неестественными);
- форма строчных букв — у некоторых заглавных букв форма практически не отличается от строчных даже в школьной прописи (интерес представляют те буквы, которые должны были бы отличаться, но не отличаются); часто форма строчных букв встречается лишь в некоторых заглавных. Например, букву «А» человек пишет как строчную, а все остальные стандартно.

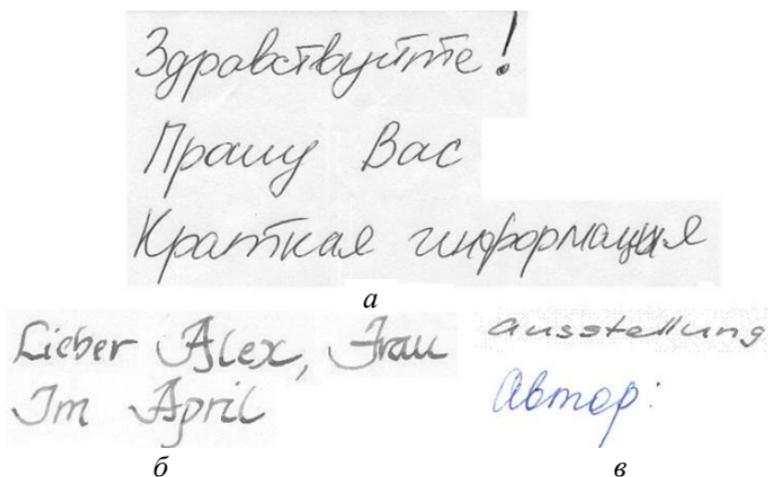


Рис. 2.41. Примеры признака «Форма заглавных букв»: а — простая форма заглавных букв; б — усложненная форма заглавных букв; в — заглавные буквы имеют форму строчных

Размер заглавных букв. Данный признак рассматривает случаи, когда заглавные буквы непропорционально большие или маленькие (рис. 2.42). При этом их сравнивают со строчными буквами. При нормальном размере заглавные буквы приблизительно в два раза больше строчных. Иными словами, они доходят до границы верхней зоны. При оценке признака измеряют средний размер заглавных букв и сравнивают его со средним размером строчных. Значений, в силу вышесказанного, всего два:

- большие заглавные буквы — выходят за границу нормальной верхней зоны (может случиться, что верхние петли строчных букв удлиненные, и заглавные буквы, будучи большими, их все же не превосходят — на это не следует обращать внимания, так как мы помним, что размер почерка определяется по средней зоне);
- маленькие заглавные буквы — заглавные буквы не доходят до границы нормальной верхней зоны (встречаются случаи, когда они даже не превосходят размера строчных, отличаются только по форме или форме и ширине).

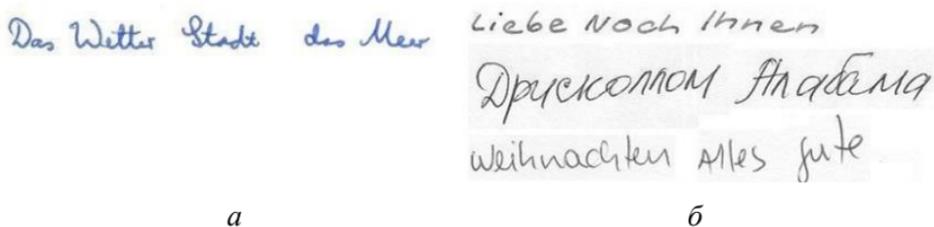


Рис. 2.42. Примеры признака «Размер заглавных букв»:

- а — заглавные буквы большие относительно строчных;
- б — заглавные буквы маленькие относительно строчных букв

Ширина заглавных букв. В нормальном случае ширина заглавных букв пропорциональна их размеру, что совершенно естественно. Чем сильнее отличаются заглавные буквы от строчных по размеру, тем сильнее должны были бы отличаться и по ширине. Но встречаются и другие проявления (рис. 2.43). Они-то и представляют для нас интерес. Поэтому ширину заглавных букв оценивают отдельно. Нормой считается соотношение, уста-

новленное нами выше для строчных букв. Данный признак охватывает случаи, когда ширина отличается от нормальной. При оценке просто рассчитывают разгон заглавных букв и сравнивают его с разгоном строчных букв. Два значения признака:

- узкие заглавные буквы (имеют разгон меньший, чем строчные буквы);
- широкие заглавные буквы (шире строчных букв, т. е. их разгон больше, иногда они даже теснят следующие за ними буквы).



Рис. 2.43. Примеры признака «Ширина заглавных букв»: а — узкие заглавные буквы; б — широкие заглавные буквы



Рис. 2.44. Примеры признака «Начальный штрих в заглавных буквах»: а — начальный штрих сверху; б — начальный штрих внизу; в — начальный штрих дугообразный

Начальный штрих в заглавных буквах. Начальный штрих в заглавных буквах часто несет в себе особенности (рис. 2.44). Поэтому он интересен для оценки. Каждую букву достаточно легко отнести к одному из следующих значений:

- прямой начальный штрих (начинается с уровня строки и поднимается к основной части буквы в виде прямой линии);
- дугообразный начальный штрих (как и в предыдущем случае, начальный штрих поднимается с уровня строки, но не прямой линией, а в виде дуги);

- высокий начальный штрих (начинается в верхней зоне и идет параллельно строке или опускается);
- низкий начальный штрих — поднимается из нижней зоны (таким образом, он начинается ниже самой буквы, что и является характерным для данного значения; он может иметь прямую или дугообразную форму);
- начального штриха нет (частый случай в последние десятилетия).

Категория «Элементы букв»

Выше мы рассматривали форму букв. При этом она оценивалась целиком и фактически для всех букв. Данная категория рассматривает особенности элементов букв. Различные элементы присутствуют только в некоторых буквах, но в нескольких, а не только в какой-либо одной. Поэтому возможны определенные обобщения. Эта категория охватывает только строчные буквы.

Группа «Зоны»

Вертикальное распределение букв не ограничивается средней зоной. Существуют еще верхняя и нижняя. По большей части они формируются петлями. Но есть буквы, которые содержат только прямые линии. Например, буква «р».

В русском языке буква может занимать две зоны. Среднюю и верхнюю — буква «в» и, отчасти, «б» или среднюю и нижнюю — буквы «д», «з», «р», «у». В латинских алфавитах существует еще и буква «f». Она распространяется сразу на три зоны. Вообще в русском языке зоны играют меньшую роль. В нем 70 % букв занимают только среднюю зону. В европейских алфавитах таких букв уже порядка 30 %, а в некоторых случаях — только 20 %. Чаще всего буква верхней или нижней зоны соседствует с буквами средней зоны. Но бывают случаи, когда они следуют одна за другой. Причем интерес, естественно, представляют случаи, когда это буквы одной и той же зоны. Ниже мы увидим соответствующие примеры. Один совсем экзотический я хотел бы отметить уже здесь. Это немецкое слово «Schiffahrt» (поездка на корабле). Вы видите, что подряд идут три буквы «f».

Размер всех зон примерно одинаков, т. е. отношение высоты средней зоны к высоте трехзонной буквы 1:3–4, а двузонной — 1:2–2,5. Но, несмотря на то, что зоны в текстах, написанных по-русски, представлены меньше, их анализ имеет большое значение. Рассматриваются *размеры* зон, их *соотношения* друг к другу, *форма*, *нажим*, *полнота* и т. д.

Соотношение зон. Этот признак, пожалуй, самый главный для зон. Он рассматривает соотношение между ними (рис. 2.45). При этом анализируют только вертикальный размер зон, высоту. Не учитывают форму, нажим и т. д. Раздутая нижняя петля, например, может производить впечатление большой даже при умеренной ее длине, а узкая, наоборот, — впечатление маленькой. Размер почерка также искажает представление. У маленьких букв и петли кажутся маленькими.

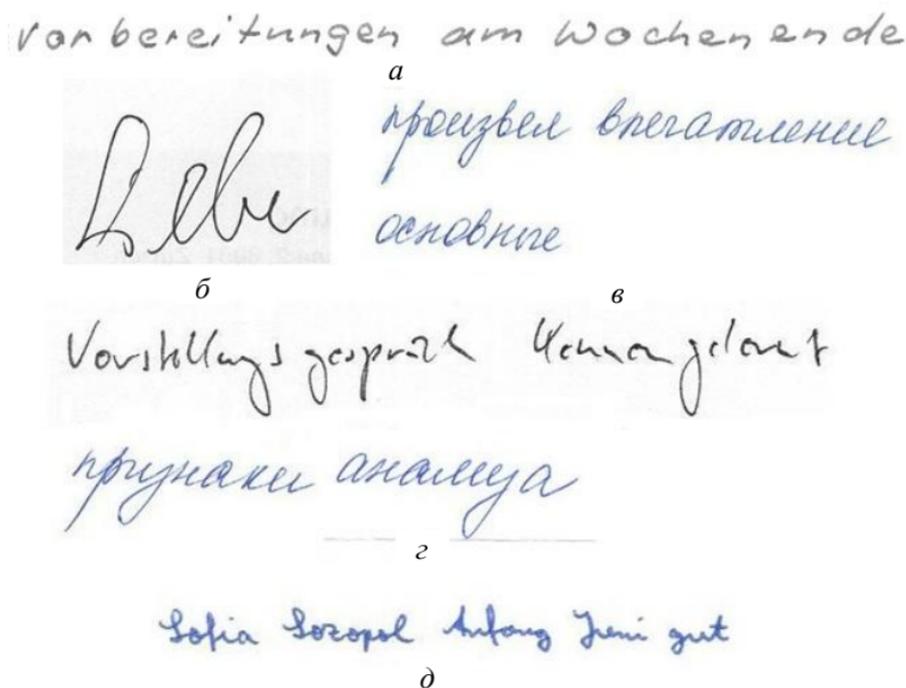


Рис. 2.45. Примеры признака «Соотношения зон»: а — увеличенная средняя зона; б — увеличенная верхняя зона; в — уменьшенная верхняя зона; д — увеличенная нижняя зона; д — уменьшенная нижняя зона

Оценивают то, как размер букв, измеряемый по средней зоне, соотносится с размером верхней и нижней зон. При этом в средней зоне важно учитывать размер всех букв, а не только двузонных. В самих двузонных буквах соотношения иногда искажены, и это скорее относится к их форме. Нас же интересуют соотношения во всем почерке.

При оценке признака легко использовать частотную модель. Каждую конкретную букву можно отнести к одному из значений и затем просто подсчитать частоту. Значения признака охватывают все возможные варианты соотношений:

- пропорциональные зоны — все зоны нормальные и пропорциональные (это означает, во-первых, что верхняя и нижняя зоны одинаковы по размеру; во-вторых, что они примерно равны средней зоне — могут на 1–1.5 мм превышать ее);
- увеличенная средняя зона (превосходит верхнюю и нижнюю зоны, которые приблизительно равны между собой);
- уменьшенная средняя зона (верхняя и нижняя зоны приблизительно одинаковы и обе превосходят среднюю);
- увеличенная верхняя зона (верхняя зона больше средней и нижней, которые приблизительно равны между собой);
- уменьшенная верхняя зона (зона неразвита, она меньше средней и нижней);
- увеличенная нижняя зона (превосходит среднюю и верхнюю зоны);
- уменьшенная нижняя зона (неразвитая зона, уступающая по размеру средней и верхней зонам).

Расположение зон. Здесь мы рассмотрим особенности расположения зон. А именно случаи, когда петли зон находят на соседние строки (рис. 2.46). Этот признак отличается от расстояний между строками. Если вы помните, там мы игнорировали зоны специально и рассматривали только расстояния между линиями строк.

В целом данный признак можно интерпретировать как отделение строк друг от друга. Здесь обращают внимание на вертикальные границы строк, т. е. на воображаемые линии, соединяющие верхние точки верхней зоны букв или, соответственно,

нижние точки нижней зоны. Иными словами, где заканчивается нижняя зона предыдущей строки и начинается верхняя зона следующей строки. Если эти вертикальные границы строк не находят друг на друга, то это говорит о хорошем отделении. Если находят, то отделение плохое. Но не обязательно, чтобы каждая петля находила на соседнюю строку. Достаточно, чтобы их было несколько, чтобы говорить о наличии данной характеристики в почерке. Выделяют три варианта, которые и являются значениями данного признака:

- петли нижней зоны находят на следующую строку;
- верхняя зона пересекается с предыдущей строкой;
- нижняя и верхняя зоны находят на соседние строки — пересечения имеются в обеих зонах.

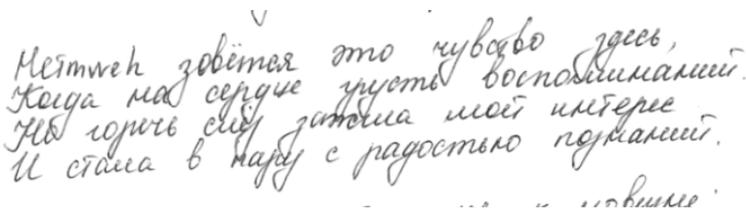


Рис. 2.46. Пример признака «Расположение зон»: нижняя зона находит на следующую строку

Группа «Нижняя зона»

Буквы нижней зоны присутствуют практически в любом образце почерка. Трудно себе представить текст, например, без букв «д», «з», «у» или «р». Первые три буквы формируют петли в нижней зоне. Анализу различных аспектов этих петель посвящены признаки данной группы, такие как *форма* или *полнота* петель. Другие признаки, например, *нажим* или *расположение нижней зоны*, позволяют включить и букву «р». При описании петель нижней зоны выделяют прямой штрих — первая часть петли, идущая сверху вниз (термин «прямой» в данном случае не имеет отношения к форме штриха), и возвратный штрих — вторая часть петли, идущая снизу вверх.

Форма нижней зоны. Часто в почерке присутствует только одна доминирующая форма петель нижней зоны. Но иногда разные буквы могут отличаться друг от друга. Скажем, петля во всех вхождениях буквы «д» отличается от петли буквы «з». Тогда можно использовать уже не раз упомянутую нами частотную модель — каждую конкретную петлю относят к тому или иному значению и смотрят на результат. Как правило, присутствуют одна-две формы. Выделяют следующие формы (рис. 2.47):

- нормальная нижняя зона (петли нормальной формы, пропорциональны);
- широкая нижняя зона — петли широкие, раздутые, преувеличенные (по ширине, да и часто по высоте они сильно превосходят среднюю зону);
- узкая нижняя зона — петли узкие, вытянутые, удлиненные (важна именно форма, поэтому по размеру петли могут быть большими или маленькими — это не играет роли);
- треугольная нижняя зона (петля нижней зоны имеет треугольную, угловатую форму);

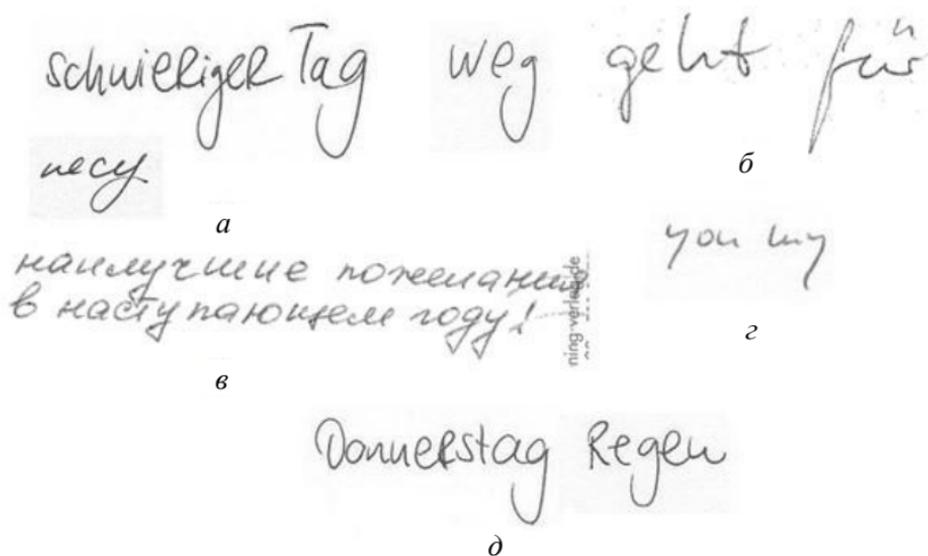


Рис. 2.47. Примеры признака «Форма нижней зоны»:

- а — раздутая; б — тонкая; в — треугольная;
- г — вырожденная; д — сломанная

- утяжеленная нижняя зона — прямой штрих нижней петли тяжелый, с сильным нажимом (при этом важно, что возвратный штрих слабее прямого, тоньше, проведен с меньшим нажимом); это часто происходит при письме — прямой штрих ведется сверху вниз, а обратный снизу вверх, т. е. движение вниз более привычно; рука сама идет. Вверх ее надо вести с напряжением. Легкая разница между прямым и возвратным штрихами существует практически всегда. Для данного значения важно, что эта разница большая;
- тонкая нижняя зона — прямой штрих нижней петли тонкий, согнутый (тоньше нормальных линий);
- сломанная нижняя зона — возвратный штрих нижней петли сломан, не доведен до конца;
- правая нижняя зона — возвратный штрих нижней петли поднимается справа от прямого штриха (эта форма встречается не так уж часто, и выглядит довольно экзотично);
- нижняя зона без возвратного штриха — возвратный штрих отсутствует, нижняя петля вырождена в прямую линию;
- низкая нижняя зона — точка пересечения возвратного штриха с прямым штрихом расположена слишком низко, неестественно низко.

Полнота нижней зоны. Полнота нижней зоны, естественно, сильно коррелирована с ее размером. Поэтому особенный интерес признак представляет, когда петли имеют запутанную, витиеватую форму с различными дополнительными штрихами. Признак сравнивает нижнюю зону со средней и верхней. Его следует рассматривать, когда полнота нижней зоны отличается от полноты средней и верхней зон. Значения признака:

- нижняя зона полная, объемная (полнота нижней зоны заметно больше полноты почерка в целом);
- нижняя зона тонкая, необъемная (полнота нижней зоны заметно меньше полноты почерка в целом).

Нажим в нижней зоне. Мы уже отмечали, что прямой штрих часто может иметь больший нажим, чем возвратный, так как движение вниз более сильное. На это следует обращать внимание. Особый интерес, естественно, представляют случаи, когда

нажим в нижней зоне отличается от нажима в других зонах. В данном признаке сравнивают практически только со средней зоной. Причем лучше всего сравнивать со средней зоной именно тех букв, которые имеют нижнюю зону. Кроме уже привычных двух значений для данного признака появляется одно дополнительное:

- слабый нажим в нижней зоне (нажим в нижней зоне слабее, чем в средней зоне тех же букв);
- сильный нажим в нижней зоне (нажим в нижней зоне сильнее, чем в средней зоне тех же букв);
- переменный нажим в нижней зоне (в разных буквах нажим в нижней зоне меняется) — иногда он сильный, в других случаях — слабый. Если две разные буквы регулярно отличаются друг от друга, то это менее интересный случай. Для переменного нажима важно, чтобы он менялся в различных вхождениях одной и той же буквы.

Две буквы нижней зоны подряд. Случай, когда две буквы подряд следуют с нижними петлями, особенно интересен. Бывают слова даже с тремя буквами. Например, слово «буду». Но это относится к экзотике. Анализируют то, отличаются ли петли друг от друга по длине (рис. 2.48). Значения признака включают такие варианты:

- первая петля длиннее второй;
- вторая петля длиннее первой.

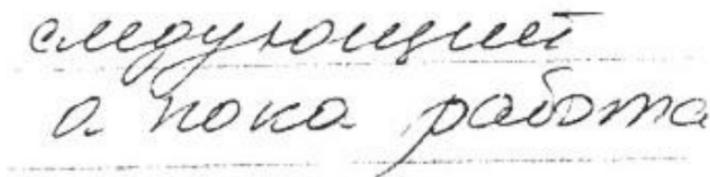


Рис. 2.48. Пример признака «Две буквы нижней зоны подряд»: вторая петля больше

Группа «Верхняя зона»

Как мы уже говорили, верхняя зона в русском языке представлена меньше, чем нижняя. Только две строчные буквы распложены в верхней зоне — это «б» и «в». И только вторая из них имеет петлю в верхней зоне. Как и при анализе букв нижней зоны, именно петля

представляет наибольший интерес. В европейских языках букв верхней зоны не в пример больше — «b», «f», «h», «k», «l».

Форма верхней зоны. Верхняя петля, как и нижняя, имеет прямой и возвратный штрихи. Прямой штрих в отличие от нижней зоны идет вверх. Возвратный штрих, естественно, идет вниз. Значений признаков несколько (рис. 2.49):

- нормальная верхняя зона (высота и ширина петли пропорциональны средней зоне);
- широкая верхняя зона — петля верхней зоны раздута (нас интересует ширина, но, как правило, при большой ширине и высота преувеличена);
- узкая верхняя зона — узкие петли могут быть удлинненными или нормальной высоты (важно, что они непропорционально узкие; в экстремальном случае петли могут вырождаться в простую линию);
- верхняя зона отсутствует (петли столь маленькие, что фактически сливаются со средней зоной);
- сломанная верхняя зона — прямой штрих, идущий наверх, не доведен до конца (он прерывается на середине, при этом обратный штрих присутствует или тоже вырожден);
- искривленная верхняя зона — искривленная верхняя петля обыкновенно несколько уже нормы (встречаются и случаи, когда она практически бесформенна при нормальной ширине и поэтому искривлена);
- высокая верхняя зона (точка пересечения верхней петли находится слишком высоко).

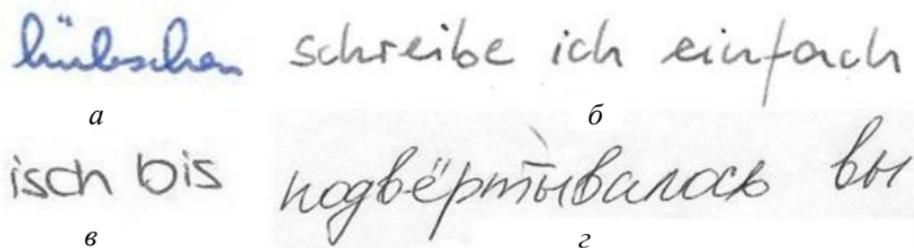


Рис. 2.49. Примеры признака «Форма верхней зоны»:
 а — раздутая; б — узкая; в — вырожденная верхняя зона;
 г — высокая точка пересечения верхней зоны

Полнота верхней зоны. Для полноты верхней зоны справедливо все сказанное выше о нижней зоне. Кроме петель буквы «в» учитывают и размах верхнего штриха буквы «б». Он не имеет форму петли, но площадь, очерченная им, влияет на оценку признака. Опять же нас интересуют те случаи, когда полнота верхней зоны отличается от полноты средней и нижней:

- верхняя зона полная, объемная (полнота зоны заметно больше, чем в целом для почерка);
- верхняя зона тонкая, необъемная (полнота зоны заметно ниже общей полноты почерка).

В качестве примера можно взять раздутую верхнюю форму как полную и узкую как тонкую.

Нажим в верхней зоне. Когда мы анализировали нижнюю зону, то отмечали, что больший нажим на прямом штрихе — вполне нормальное явление. Этого нельзя сказать о верхней зоне. Прямой штрих идет наверх. Это движение требует дополнительных усилий. Нажим в прямом штрихе не становится сильнее естественным образом. Поэтому когда он проявляется, то на это стоит обратить внимание. Значения признака:

- слабый нажим в верхней зоне (нажим в верхней зоне слабее, чем в средней зоне тех же букв);
- сильный нажим в верхней зоне — верхняя зона выделена (нажим в ней сильнее, чем в средней зоне тех же букв).

Наклон верхней зоны. Наклон верхней зоны рассматривают, как отдельный признак, когда он отличается от наклона всей буквы. Важно, чтобы это отличие было регулярным. Одна-две петли могут случайно отклониться. При оценке признака наклон выверяют по средней зоне той же буквы, а не по тексту в целом. Как правило, они, естественно, совпадают. Значения признака:

- левый наклон верхней зоны — петля верхней зоны имеет левый наклон, в то время как остальная буква написана с правым наклоном или прямо;
- правый наклон верхней зоны — петля верхней зоны имеет правый наклон, в то время как остальная буква написана с левым наклоном или прямо.

Две буквы верхней зоны подряд. В некоторых словах две буквы верхней зоны идут подряд. Например, в слове «введение». В этих случаях интерес представляет соотношение между длиной верхних петель. Причем, именно если они отличаются друг от друга, так как одинаковые петли — это нормальный случай. Признак имеет два значения:

- первая петля длиннее второй;
- вторая петля длиннее первой.

Группа «Средняя зона»

Средняя зона является основной. Она присутствует во всех буквах. Поэтому многие признаки почерка, рассмотренные нами выше, во многом базируются на анализе именно средней зоны. Данная группа включает признаки, которые отражают особенности средней зоны по сравнению с верхней и нижней. Это касается *полноты и нажима*.

Полнота средней зоны. Полнота средней зоны может отличаться от полноты верхней и нижней зон. Именно это нас и интересует. При этом верхняя и нижняя зоны не должны отличаться друг от друга. В противном случае мы имеем дело именно с их особенностями, а не со средней зоной. Для оценки полноты верхней и нижней зон мы активно учитывали ширину петель. В средней зоне их нет или почти нет. Например, петель можно считать верхнюю часть буквы «е». Их место занимают, например, овалы. Признак имеет два значения:

- средняя зона полная, более объемная, чем нижняя и верхняя зоны;
- средняя зона тонкая, менее объемная, чем нижняя или верхняя зоны.

Нажим в средней зоне. В данном признаке нас опять интересуют случаи, когда средняя зона отличается от верхней и нижней. Предполагается, что в обеих из них одинаковый нажим. Может возникнуть ситуация, когда в одних буквах нажим в средней зоне сильнее, а в других — слабее. В этом случае либо данный признак не анализируют совсем (если число букв в обеих группах примерно равно), либо устанавливают явно доминирующее зна-

чение. Первый случай можно отнести к общей нерегулярности почерка. Значения признака:

- слабый нажим в средней зоне;
- сильный нажим в средней зоне (более сильный нажим в средней зоне встречается чаще, чем более слабый).

Группа «Овалы»

Овал как элемент входит во многие буквы. Например, в такие как «а», «б», «в», «д», «е», «о», «р», «ф». В латинских алфавитах это еще и буквы «d», «q». Поэтому они часто встречаются в текстах. Расположены овалы в средней зоне. Петли верхней и нижней зон к овалам не относятся. Интерес представляет *форма* и *размер* овалов. Особое значение имеет, как овалы закрываются.

Закрытость овалов. Овалы могут быть закрытыми и открытыми. Причем оба эти варианта включают еще и целый ряд возможностей. Овалы могут быть открыты с разных сторон и закрыты тоже по-разному (рис. 2.50). Признак оценивается по частоте того или иного вида овалов в тексте. А значения могут быть следующие:

- овалы закрыты;
- овалы закрыты, с петлей — петля формируется дополнительно внутри овала (часто от нее идет соединительная линия к следующей букве; это наиболее характерно для букв «а» и «о»);

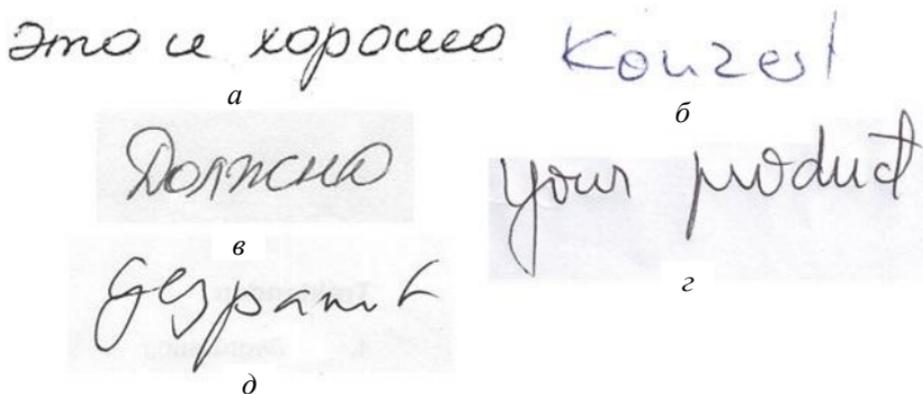


Рис. 2.50. Примеры признака «Закрытость овалов»: а — закрытые овалы; б — закрытые с петлей овалы; в — овалы с перекрытием; г — открытые сверху овалы; д — открытые справа овалы

- овалы закрыты с перекрытием (сверху есть дополнительная описывающая линия справа налево);
- овалы открыты сверху;
- овалы открыты в основании;
- овалы открыты слева;
- овалы открыты справа.

Специальная форма овалов. Нормальная форма для овалов — незначительно вытянутая, практически круглая. Наклон их совпадает с остальным почерком. В данном признаке нас интересуют особенности формы (рис. 2.51). Как и в некоторых других признаках, достаточно нескольких случаев овалов той или иной специальной формы, чтобы уже можно было говорить об этом значении. Выделяют следующие особенности формы:

- горизонтальные овалы — имеют вытянутую форму эллипса, лежащего на строке (наиболее часто это значение встречается у букв «d» и «q», а также в нижнем овале буквы «v»);
- вертикальные овалы — имеют ярко выраженную вертикальную эллипсовидную форму (при оценке этого значения нужно обратить внимание на форму почерка в целом — если он является вытянутым, то вытянутая форма овалов — просто проявление этого);
- наклоненные овалы — наклон овалов сильнее, чем у всего почерка (фактически это форма эллипсов, вытянутых вправо вверх, иногда овалы могут иметь и левый наклон);
- закрученные овалы — овалы закручены несколькими линиями (как правило, при этом они закрыты, но не обязательно, также они могут принимать форму плоской спирали).

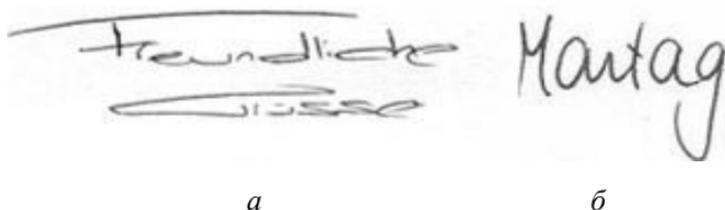


Рис. 2.51. Примеры признака «Форма овалов»: а — горизонтальные овалы; б — вертикальные овалы

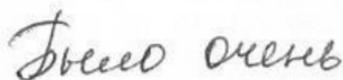


Рис. 2.52. Пример признака «Размер овалов»: овалы больше других букв

Размер овалов. Обыкновенно овалы имеют нормальный размер, как любая буква средней зоны. Но в некоторых случаях овалы больше или меньше (рис. 2.52). При этом рассматриваются только те, которые занимают всю среднюю зону. Такие, как «а», «о», «ф». Буквы «е» или «в», например, исключаются — в них овалы заведомо меньше. Значения признака:

- большие овалы (больше остальных букв);
- маленькие овалы (меньше остальных букв).

Категория «Отдельные буквы и знаки»

Выше мы рассмотрели многие признаки почерка. Не все, которые задействованы в профессиональном анализе почерка, но все же достаточно представительное множество. Эти признаки характеризуют индивидуальность каждого почерка. Однако наиболее ярко делают это буквы. Отдельные буквы. Например, написание буквы «а» или «д». Не обобщенные характеристики формы (их мы рассматривали выше), а специфические особенности конкретных букв. Они наиболее индивидуальны. Исследование отдельных букв и знаков — наиболее трудная область анализа почерка. Где провести границу между уникальной формой, которая встречается только в одном почерке, и необходимым для анализа обобщением? Этому следует посвятить отдельную работу. Поэтому мы их опустим в данной книге. Известно, что лучше не использовать тот или иной метод, чем использовать его неправильно.

В данной категории существует одна группа признаков, которую следует рассмотреть. Это знаки препинания (только их *расположение и нажим*). Во-первых, их анализ вполне доступен. Во-вторых, они одинаковы во всех европейских языках.

Группа «Знаки препинания»

Расположение запятых и точек. Расположение точек и запятых может меняться по вертикали и горизонтали (рис. 2.53). Рассматривают его по отношению к линии строки и последней букве в слове, после которой знак препинания стоит. При этом горизонтальное направление доминирует. Если, например, знак стоит далеко от последней буквы, то уже не имеет большого значения, как он расположен по отношению к строке. Когда же он на нормальном расстоянии, то становится важным его вертикальное размещение. При оценке признака легко проанализировать все точки и запятые в тексте и отнести каждую к тому или иному значению. Потом результат обобщают. Значения признака следующие:

- знаки препинания расположены далеко — точка или запятая далеко отстоят от предыдущей буквы (на расстоянии большем ее ширины);
- знаки препинания выше линии строки — точка или запятая стоят в середине строки;
- знаки препинания ниже линии строки — точка или запятая стоят под линией строки.

Schönes Wochenende
auch nicht . a

Anbei erhalten Sie das
gewünschte Lodermuster
vom Modell „Lounge!“ б

Вамеи иорудои сарованиии ирорудур в
ирус мииованиии. в

Рис. 2.53. Примеры признака «Расположение знаков препинания»:

а — знаки препинания расположены далеко;

б — знаки препинания расположены ниже линии строки;

в — знаки препинания расположены ниже уровня строки

Mit Freude habe ich den Lauf
der weißen Tonfigur vernommen.

а

Değerli ailene ne sana baş sağlığı, ne
bu zor gününüzde sizlere tamüdan kuvvet
diliyorum.

б

Рис. 2.54. Примеры признака «Нажим в знаках препинания»:
а — более сильный; б — более слабый

Нажим в запятых и точках. Интерес представляют случаи, когда нажим в знаках препинания отличается от остального текста (рис. 2.54). При этом он должен отличаться только в одну сторону. Если в каких-то знаках препинания нажим сильнее, а в других слабее, то это относится к общей нерегулярности нажима в почерке.

Анализируют все точки и запятые в тексте. Если число случаев, когда нажим отличается, достаточно большое, то признак принимает соответствующее значение:

- сильный нажим (нажим в точках и запятых сильнее, чем в основном тексте);
- слабый нажим (нажим слабее, чем в основном тексте).

Категория «Линии и штрихи»

Строение линий несколько потеряло актуальность с переходом на современные ручки — роллеры и гелевые ручки. Наиболее явно эта категория проявляется, когда пишут чернилами или шариковыми ручками. Но все-таки базовые причины, влияющие на строение линий, остаются. Играет роль, как человек привык держать ручку, насколько энергично он пишет, обводит ли линии повторно в некоторых местах и т. д.

Группа «Строение линий и штрихов»

Строение линий. О почерке говорят как о «вязком», когда линии становятся толще и имеют обтрепанные края. При этом петли и дуги часто заполнены чернилами. Когда человек так пишет, то, как правило, он держит ручку более плоско. Пишущая часть (перо) как бы стелется по бумаге. Острый почерк, напротив, характеризуется тонкой линией, угловатыми верхними и нижними частями букв, а также пересечениями, тонкими петлями. Линии могут иметь неравномерную толщину. Этот признак также учитывается. Всего выделяют следующие значения (рис. 2.55):

- тонкий почерк — линии тонкие, заостренные (как правило, при этом и нажим слабый);
- линии с заострениями — при нормальной толщине линии или в тонких линиях в отдельных местах появляются заострения;
- тестообразный почерк — линии толстые, тяжелые (почерк еще называют «вязким»; иногда толстые линии настолько искажают форму букв, что почерк становится почти нечитаемым);
- линии с утолщениями — при нормальной толщине линии в отдельных местах появляются утолщения.

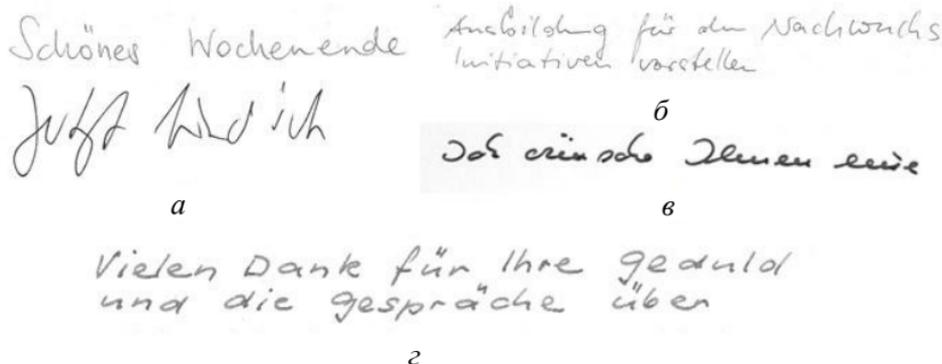


Рис. 2.55. Примеры признака «Строение линий и штрихов»: а — тонкий почерк; б — линии с заострениями; в — тестообразный почерк; г — линии с утолщением

Графологические функции

Графологической функцией я называю зависимость одной черты личности от признаков почерка. Это действительно функция. В системе *HSDetect* и в прилагаемой к книге программе она так и представлена. С параметрами, входными составляющими и выходной переменной.

В обобщающей таблице мы уже видели вес признака. Он определяется тем, насколько, упрощенно говоря, признак почерка существенен при оценке психологических характеристик личности. Одни признаки используются повсеместно, другие реже. Одни признаки признаны всеми школами графологии, другие активно применяются не везде. Именно это отражает приведенный вес. Кроме этого коэффициент признака почерка, который мы увидим чуть ниже, учитывает и то, на сколько черт личности он влияет. Не на сами черты, конечно, а на их оценки графологическим методом. Чем больше таких черт личности, тем больше «размазывается» влияние признака и численно становится меньше. Чем с меньшим количеством черт личности данный признак почерка связан, тем интенсивнее эта связь.

Помните матрицу, которую мы упоминали в начале главы? В этой матрице отражено, какие признаки на какие черты личности в принципе указывают. Но это на качественном уровне. На формальном уровне каждая такая связь, которую мы назовем *графологической зависимостью*, также имеет свой вес. Он определяется и тем, как много экспертов поддерживают эту зависимость, и изначально заданной интенсивностью этой зависимости. Иногда говорят, что такой-то признак почерка явно указывает на такую-то черту характера, а другой — только на возможную тенденцию, а третий — указывает, но только при дополнительных условиях. Это я и называю *интенсивностью*. Она находит свое количественное выражение в коэффициенте графологической зависимости. Графологическая функция — это сумма графологических зависимостей.

Я не буду перегружать здесь текст более детальными выкладками. Они представлены в других моих публикациях [8, 10]. Для нас достаточно, что имеются два указанных коэффициента. Оба определяются на интервале от 0 до 1. Для каждой черты личности совокупность графологических зависимостей составля-

ет графологическую функцию. Обозначим уровень присутствия данной черты через y_i , а уровень признаков почерка — через x_j для j -го признака. Саму графологическую функцию мы представим обычно в виде линейной или S-функции. Возьмем для простоты линейную. Тогда формальное выражение для уровня черты личности, т. е. графологическая функция, имеет следующий вид:

$$y_i = \sum_j a_j \cdot b_{ij} \cdot x_j,$$

где a_j и b_{ij} — соответственно описанные нами коэффициенты признака почерка и графологической зависимости. Понятно, что y_i также может принимать значения от 0 до 1.

На этом хватит формализации. Она не относится к основной теме данной книги. Отметим только, что вес и количественное представление следует понимать не абсолютно, но относительно. Для нас важно соотношение между отдельными количественными показателями, а не их абсолютная величина. Если, скажем, одна графологическая зависимость имеет вес 0,2, а другая — 0,4, то это означает, что вторая вдвое сильнее первой. И только. У нас нет оснований сказать, что 0,2 — это маленький или большой вес. Это зависит от интерпретации самого графолога. Также, если определенная черта личности представлена с уровнем 0,4, то только графолог на основе своего опыта может это интерпретировать. У меня в результате моей практики выработались свои критерии. У другого графолога могут быть свои. Это и должно быть индивидуально. Главное, чтобы эксперт все свои оценки интерпретировал бы по одному и тому же принципу.

В последующих главах мы рассмотрим, как те или иные конкретные черты личности связаны с признаками почерка. Другими словами, посмотрим структуру графологических функций. Эта информация вполне пригодна для самостоятельного анализа почерка. Даже для малоподготовленного человека. Но при этом надо учитывать, что мы не включаем более сложные признаки почерка, поэтому приведенные зависимости являются приближенными. Интерпретировать их надо с известной осторожностью. Но и они подчас охватывают много признаков почерка. Чтобы с большей уверенностью говорить о наличии конкретной черты личности, надо бы, чтобы все эти признаки присутствовали в почерке. Это выполняется редко. Но, по крайней мере, чем больше из них имеют место, тем надежнее будет ваша оценка.

Глава 3

Процессы управления персоналом

Управление персоналом — очень многогранное явление. В нем участвуют так или иначе все работники фирмы, а также многие люди и организации из внешнего мира. Это и врачи, которые лечат работников и выписывают им бюллетени, и работники министерства или концерна, в который фирма входит, и региональные профсоюзы, и фирмы, организующие курсы по повышению квалификации или корпоративные вечеринки. И многие-многие другие. Основная причина, по которой в последние годы и десятилетия управление персоналом привлекает к себе все возрастающее внимание, — очень большая стоимость. Затраты на работников составляют часто львиную долю всех расходов. И это не только их зарплата, но многие другие явные и скрытые статьи расходов. Проблема экономистов заключается в том, что эти затраты очень трудно проанализировать, сделать их прозрачными, и тем самым взять под настоящий контроль.

Психология вообще, и анализ почерка в частности, непосредственно не смогут решить эту проблему управления персоналом. Но они помогут увидеть тонкие места в цепочке и оптимизировать направление усилий. Мотто можно сформулировать следующим образом: «Я не знаю, сколько это на самом деле стоит и почему, но вижу, что много, и поэтому постараюсь свои затраты уменьшить». Когда говорят об уменьшении затрат, то имеют в виду не простое уменьшение финансирования. Говорят об оптимизации, о том, куда их лучше направить.

Дадим следующую (сильно упрощенную) иллюстрацию к этому высказыванию. Вы можете сократить фонд зарплаты, если уволите определенное число работников и среди них преимущественно самых высокооплачиваемых. Естественно, самые высокооплачиваемые

работники являются и лучшими специалистами. Их отсутствие моментально скажется на производстве, какое бы оно ни было. Вы выиграли в одном и тут же проиграли в другом. И, по-видимому, сильнее, так как основа фирмы — производство. Может быть, выгоднее было бы наоборот увеличить зарплату лучшим специалистам и еще сильнее привязать их к фирме, подтолкнуть их к более интенсивной работе? Или, например, дать возможность ключевому работнику закончить аспирантуру и защитить диссертацию, если он к этому стремится? Это связано с дополнительными расходами, но они могут с лихвой окупиться.

Деловая психология помогает лучше понять, как с кем себя вести. Кого как стимулировать. Кого принимать на работу. Каких людей объединять в одну команду, а каких — ни в коем случае. Кому можно доверять, а кого нужно постоянно и строго контролировать. И так далее.

Психодиагностические методы и управление персоналом

Когда мы говорим о психодиагностических методах в управлении персоналом, то имеем в виду, прежде всего, методы психометрические. Они предназначены для оценки в различных контекстах черт личности. Причем в приложении к производственной деятельности. Часто на предприятиях и в организациях работают различные психологические консультации. Их задача — диагностировать и лечить работников после и во время различных кризисных ситуаций. Например, после авиакатастроф или в период семейного кризиса. Так, одна из моих коллег работает психологом в Нью-Йоркском муниципалитете. Ее объект — пожарные. До сих пор большинство ее пациентов — результат теракта 11 сентября 2001 года. Такие работы остаются за рамками нашей книги. Мы имеем дело только с психометрическими методами, которые используют при приеме на работу, формировании рабочих команд и т. д. Подробнее об этом пойдет речь ниже.

В психометрии дело идет об измерении или оценке различных психофизических черт, которые формируют интеллект человека.

Интеллект мы будем понимать достаточно широко: это не только умение решать математические задачи, но, например, и эмоциональный интеллект, и социальный интеллект. А методы оценки — это всевозможные тесты и, иногда, наблюдения. Как, например, в Ассесмент-Центре. Исследование почерка мы тоже относим к тестам.

Первый тест, который получил широкое распространение, был разработан французом Альфредом Бинэ еще в самом конце XIX века. Параллельно с Бинэ работал немецкий психолог Вильям Штерн. Он кстати ввел столь популярный термин IQ. Прорыв в использовании психометрических методов произошел в Америке в Первую мировую войну. Речь шла о наборе рекрутов. Применяли несколько переработанный тест Бинэ — так называемый Станфорд-Бинэ тест. Протестировано было 1 миллион 750 тысяч человек [26]. Причем использовали два варианта теста — для грамотных и для не умеющих читать.

В настоящее время существует множество различных тестов. Некоторые носят комплексный характер, но большинство оценивают только ту или иную черту личности. Поэтому принято объединять их в батареи тестов. Среди них есть такие популярные как MMPI-2 (*The Minnesota Multiphasic Personality Inventory*), который является, пожалуй, наиболее распространенным личностным тестом. Он используется как для отбора персонала, так и в клиниках для диагностики устойчивости психики. Кроме личностных тестов задействуют тесты на когнитивные способности, на общий уровень интеллектуального развития, на память, на внимание и концентрацию, на интересы и установки, на мотивацию и многие другие.

При управлении персоналом психометрические методы используются очень активно. Например, авторы исследования по их применению в Европе [54] приводят обширные статистические результаты. Если обобщить их сведения, то можно сказать, что в среднем порядка 40 % всех промышленных предприятий и фирм регулярно используют психометрические методы для оценки рядовых работников и более 50 % — для оценки менеджеров.

Нас в данной книге больше всего интересует психологический анализ почерка. В предыдущих главах мы уже рассматривали его

особенности, преимущества и недостатки по сравнению с другими психометрическими методами. Здесь следует отметить, что все эти методы надо применять разумно. Не механически, так как всегда существует опасность переоценки результатов. Некоторые менеджеры склонны недостаточно критически относиться как к выбору тестов, так и к их интерпретации. Нельзя забывать, что никакой психологический метод не обладает абсолютной валидностью. Даже самый популярный. Поэтому всегда надо использовать несколько разных тестов. В том числе для оценки одной и той же характеристики личности. Учитывать необходимо и то, что достаточно часто респонденты дают ложную информацию, отвечая на вопросы тестов — сознательно или потому, что неверно себя оценивают. В этом смысле, как мы уже отмечали, анализ почерка имеет явное преимущество. Не следует забывать и этические аспекты тестирования — далеко не все хорошо воспринимают то, что их оценивают не только люди, но и «бездушные» тесты. Все эти моменты устранимы, если оценку проводят профессионалы. Тем более, когда строго руководствуются законами страны и рекомендациями соответствующих национальных психологических ассоциаций.

Процессы управления персоналом

Мы уже договорились, что управление персоналом — это сложное и многогранное явление. Я постараюсь его системно рассмотреть. Для этого, в первую очередь, представим его как систему, совокупность нескольких процессов, т. е. подсистем. Это основа системного подхода — выделить подсистемы и определить связи между ними. На рис. 3.1 представлены основные процессы управления персоналом. Они разбиты на четыре естественных этапа, через которые проходит жизненный цикл любого работника.

Первый этап — *планирование персонала* — касается самого сотрудника лишь косвенно. Второй этап, *набор персонала*, и четвертый этап, *освобождение персонала*, сравнительно короткие для самого сотрудника, но, как любые переходные процессы, они требуют больших усилий. В данном случае со стороны управле-

ния кадрами. Третий этап — *управление персоналом* — относится ко всему периоду работы человека на фирме. В хорошем случае он занимает годы. Кроме самих этапов на рисунке также отражены процессы, составляющие их содержание. Их восемь. Собственно они и являются основным предметом данной главы.

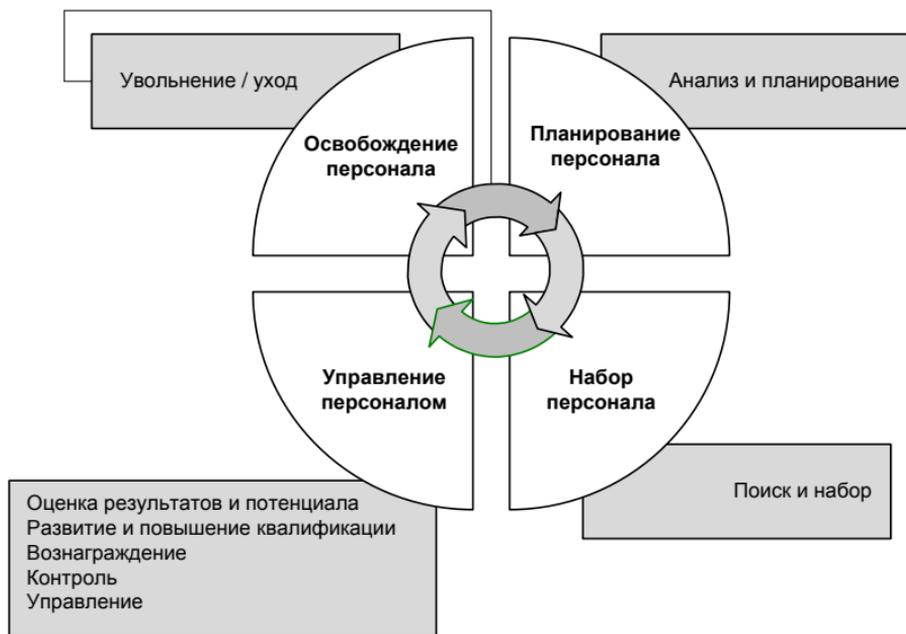


Рис. 3.1. Схема процессов управления персоналом

Процессы, протекающие на этих этапах, всегда имеют место, в любой фирме. Неважно, какого она размера, и есть ли в ней специальный отдел кадров. Они могут принимать более формальную или менее строгую форму. Не имеет значения, помещаете ли вы объявление об открывшейся должности на интернет-сайте фирмы или вам позвонил ваш друг и попросил устроить своего племянника: в любом случае вы должны решить, как изменится распределение работ с появлением нового сотрудника. В любом случае вы проведете встречу-интервью с кандидатом, чтобы с ним познакомиться. И так далее. Ниже мы рассмотрим все восемь процессов, и более всего они будут нас интересовать

с точки зрения деловой психологии и ее инструментария. Основной целью при этом будет определение места и возможностей анализа почерка, так как именно этому инструменту посвящена данная книга.

В табл. 3.1 я привел обзор того, какие психодиагностические методы используют в этих процессах. Описание самих методов и пояснения к ним вы найдете ниже, так сказать, по мере поступления материала. Сейчас же задача таблицы — дать только некое самое общее представление. Легенда таблицы (обозначение для процессов) следующая:

П — анализ и планирование;

Н — поиск и набор;

О — оценка результатов и потенциала;

Р — развитие и повышение квалификации;

В — вознаграждение и поощрение;

К — контроль;

У — управление;

Х — увольнение или уход.

Таблица 3.1. Обзор использования психодиагностических методов

Методы	Процессы							
	П	Н	О	Р	В	К	У	Х
Проверочные задания по профессии	+	-	+	+	+	+	+	+
Биографические данные	+	-	+	-	+	+	+	+
Анализ характеристик и отзывов	+	-	-	-	-	+	-	+
Опросные листы для самооценки	+	+	-	+	+	+	-	-
Интервью	+	-	-	+	+	+	-	+
Экспертная оценка (имеется в виду как оценка экспертами по профессии, так и оценка психологов — это могут быть коллеги по работе, кураторы курсов и т. д.)	+	+	-	+	+	+	-	+
Тесты на внимание и концентрацию	+	-	+	+	+	+	-	+

Таблица 3.1 (окончание)

Методы	Процессы							
	П	Н	О	Р	В	К	У	Х
Тесты на работу под стрессом и высокой нагрузкой	+	-	+	+	+	+	-	+
Поведенческие тесты, как правило, компьютерные симуляции	+	-	+	+	+	+	-	+
Тесты на развитие и способность к обучению	+	-	+	-	+	+	-	+
Тесты по оценке личных приоритетов, мотивации, лояльности и т. д.	+	-	+	+	+	+	-	-
Личностные тесты	+	-	+	+	+	+	-	+
Проективные тесты	+	-	+	+	+	+	-	+
Психометрические результаты (устный счет, логика и т. д.)	+	-	+	+	+	+	-	+
Ситуативные тесты (ролевые игры, групповые обсуждения и т. д.)	+	-	+	+	+	+	-	+
Анализ почерка	+	-	+	+	+	+	-	+

Описанные ниже процессы представляют собой некую идеализированную картину. Каждая фирма адаптирует их для своих специфических условий, но в том или ином виде все они присутствуют в ее жизни.

Процесс 1. Анализ и планирование персонала

Как правило, о планировании персонала вспоминают, когда либо необходимо взять на работу новых сотрудников, либо приходится увольнять имеющихся. Это, так сказать, оперативный аспект дела. В действительности, планирование персонала в успешных фирмах — это систематический и постоянный процесс. Вот как определяют его авторы [16]: «Планирование персонала — это процесс систематического прогнозирования будущих потребностей в работниках и в развитии их квалификации в рам-

ках стратегических целей организации». То есть задача людей, ответственных за кадры, — уже сегодня понимать, как разовьется фирма через год или несколько лет, и сколько сотрудников какого профиля потребуется к этому времени. Естественно, мотто планирования персонала — «структуры следуют за стратегией!»

В современном промышленном контексте, планирование персонала должно быть исключительно гибким. На него влияют многочисленные факторы, отраженные на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Факторы, влияющие на планирование персонала

Итак, на стратегическом уровне надо постоянно оценивать, сколько и каких работников будет в фирме через год, два, три и т. д. Для этого используют не психологические методы, а, скорее, методы математической статистики, прогнозирования и логический анализ в сочетании с опытом и здравым смыслом. На оперативном же уровне надо понимать, кого мы хотим взять на данную конкретную должность, т. е. какие квалификации и качества сле-

дует иметь претенденту. В крайнем случае требования могут просто свестись к тому, что он должен быть «хорошим человеком», что тоже вполне легитимно. Но все же основным инструментом планирования на оперативном уровне является профиль должности — документ, в котором описаны задачи этой позиции и требования к человеку, ее занимающему. Опять же, профиль может иметь форму формального и структурированного документа или просто быть списком в голове владельца фирмы. Но он всегда, так или иначе, существует. Естественно, для научно-психологического подхода первый вариант предпочтительнее.

Типичный профиль должности содержит следующую информацию, отраженную в табл. 3.2.

Таблица 3.2. Структура профиля должности

Пункт	Краткое описание
Цели должности	Цели и задачи должности
Место в организационной структуре	Описание иерархического положения должности, точнее, человека ее занимающего: кому подчиняется, кем руководит, кто замещает в случае отсутствия (часто в фирмах формируют также систему идентификаторов или кодов должностей, которые отражают ее место в организационной иерархии, по ней каждая должность получает свой код)
Полномочия	Принятие решений, финансовая ответственность, права подписи, доступ к различным документам, права доступа в компьютерной сети
Функции	Перечень и описание функций и обязанностей; приблизительное распределение времени по функциям (какая доля рабочего времени предусмотрена для различных функций)
Взаимодействия	Функциональные взаимодействия с другими должностями и организационными структурами; участие в определенных рабочих группах
Квалификационные требования	Требования к квалификации и образованию

Таблица 3.2 (окончание)

Пункт	Краткое описание
Поведенческие нормы	Основные требования к поведению с сотрудниками и клиентами
Психологические требования	Общие требования (например, умение управлять людьми, работать в команде или адекватно реагировать в стрессовых ситуациях) и специфические для конкретной должности (например, умение завязывать контакты и коммуникативность для работников маркетинга)

Разумеется, далеко не всегда на практике все должности на предприятии описаны в полном соответствии с данной структурой — зачастую не так полно. При текущей работе профиль должности не слишком нужен. Особое значение он приобретает при приеме на работу, в различных конфликтных ситуациях, при реорганизациях.

Психологические требования — это именно та область, где задействуются психодиагностические методы. Не непосредственно при формировании профиля, а позже, когда уже производят отбор среди кандидатов и проверяют их соответствие требованиям. Но сами психологи привлекаются раньше. Они помогают составить оптимальный набор этих требований для каждой должности и ранжировать их по важности.

Фирмы по-разному подходят к формированию системы должностных профилей. Где-то это делают более формально (чаще всего в больших компаниях, где система должностей и ставок более сложная). В других местах используют простые и неструктурированные описания. Но, как правило, во всех случаях самым слабым моментом является описание взаимодействия рассматриваемой позиции с другими работниками и структурами. А ведь такое взаимодействие — ключевой момент в функционировании любой фирмы. Поэтому часто возникают проблемы и недоразумения при распределении функций и координации, особенно в сложных проектах. Когда взаимодействие обдумывают и планируют заранее, еще до того, как человек занял должность, про-

блем возникает значительно меньше. Важно, чтобы это было ясно и однозначно изложено. Но это уже не относится непосредственно к психологии. Это вопрос организации дела.

Анализ почерка при планировании персонала

Анализ почерка на этапе планирования персонала непосредственно не применяется. Для него «нет дела». Единственное, что было бы полезно — это анализировать результаты прошлых тестов. Сопоставить их с имеющимися профилями должностей, сопоставить с успешной или неуспешной работой людей, принятых тогда в фирму. Это позволит лучше подготовиться к будущим процессам.

Процесс 2. Поиск и набор персонала

Новый персонал фирма ищет и набирает либо тогда, когда надо занять освободившиеся ставки, либо если она расширяется или начинает новые проекты, которые требуют дополнительных специалистов. Разумеется, не все фирмы используют психодиагностические методы. Но сильная тенденция — все более активно привлекать профессионалов и научные методики при наборе кадров — явно имеет место. Особенно в последнее десятилетие [40]. Причина тому весьма простая, я уже говорил о ней: этот бизнес стал очень дорогим. Точнее, очень дорого стоят ошибочные решения. По оценкам, приблизительная стоимость замены квалифицированного специалиста обходится фирме в шесть месячных окладов. Сюда входят известное снижение производительности уходящего работника в последние недели, затраты на поиск нового человека, время на вхождение новичка в курс дела и связанные с этим затраты коллег на его поддержку. И многое другое. Вообще этот рынок очень обширный. Например, в одной работе [63] он оценивается в 30 миллиардов евро в год для такой развитой страны, как Германия.

Шаг 1: Формирование профиля должности

С чего начинается поиск новых работников? Прежде всего, с анализа и планирования, рассмотренного нами выше. Опреде-

ляют, сколько людей и какой квалификации фирме следует рекрутировать. Когда эти решения приняты, то возникает естественное желание как можно быстрее заполнить спланированные вакансии. Эффективно это возможно сделать только если цели абсолютно ясны. А цели в нашем случае — это грамотно составленные профили должности. Иными словами, четкое понимание требований к кандидатам.

Важную роль при формировании требований играет то, является ли должность постоянной или вы ищете работника только на какой-то проект. Во втором случае контракт ограничен определенным сроком. Это могут быть три месяца, или полгода, или год. Понятно, что требования к «контрактнику» другие. Его профессиональные качества, конкретные знания и навыки выходят на первый план, а личные качества — на второй. Но недооценивать психологические требования также нельзя. Во-первых, даже в коротких проектах один неподходящий член команды может создать много проблем. Во-вторых, часто из временных работников формируется важный резерв для потенциальных постоянных сотрудников. Условия и обстоятельства изменяются чаще, чем мы это себе представляем.

Если вакансия появляется из-за ухода одного из сотрудников, то возникают два варианта. По первому, цель — подыскать ему замену, т. е. найти того, кто бы приблизительно также выполнял его обязанности. По второму — можно воспользоваться ситуацией и перераспределить обязанности между работниками. Часто такое желание формируется давно, но не хватает повода. Это, безусловно, влияет на требования к соискателям. Качества, которые отражены в профиле должности, при поиске нового работника следует проранжировать, выделить обязательные и желательные, так как редко кто удовлетворит абсолютно всем требованиям. Важно также сформулировать для себя нежелательные или даже недопустимые качества. Ведь они в профиль не входят.

Однако формирование требований к кандидатам на определенную должность — это только первый шаг. На рис. 3.3 представлен алгоритм всего процесса.

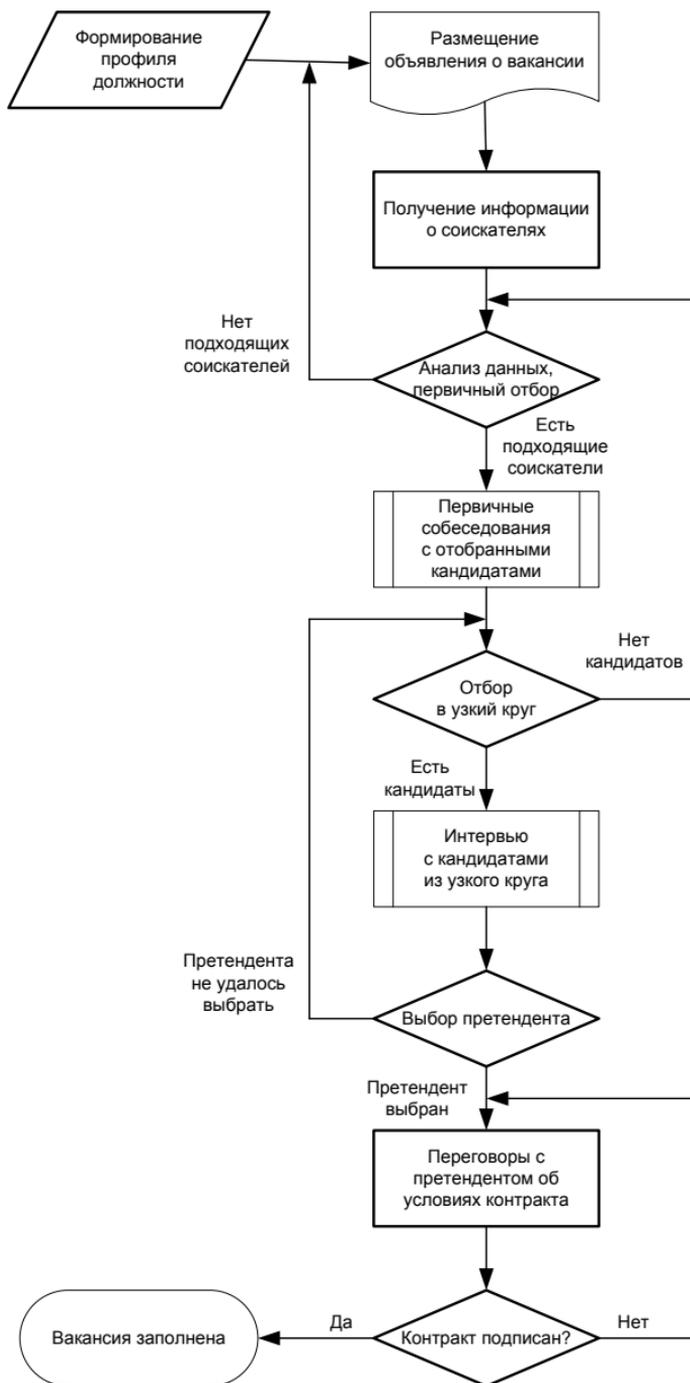


Рис. 3.3. Процесс подбора персонала

Шаг 2: Размещение информации о вакансии

После того как все требования к должности продуманы и сформулированы, размещают объявление о ней. Размещение мы будем понимать широко. Раньше традиционным было либо дать объявление в газету, либо обратиться в бюро по найму. Сейчас, разумеется, основным конвенциональным способом стала публикация на сайте фирмы. Существуют и другие возможности. Наиболее патриархальная — просто позвонить по знакомым. Сами сотрудники фирмы могут порекомендовать кого-то из своих друзей. Эти неформальные методы, по неофициальной статистике, покрывают процентов 60. Только меньшая часть, соответственно, 30–40 % объявлений, попадает на свободный рынок. Большие фирмы ведут также базы данных тех, кто когда-то обращался или работал по краткосрочным контрактам. По профилю должности можно подобрать претендентов из базы данных и связаться с ними.

Шаг 3: Получение информации о соискателях

Тем или иным способом формируется список соискателей. Они присылают свои документы, которые включают резюме, копии дипломов об образовании и курсах, рекомендации. Нередко фирмы просят соискателей заполнить дополнительные анкеты. Иногда к этому добавляют фотографии. Но последнее — это несколько деликатный момент. Понятно, что при подборе фотомодели фотография обязательна. В остальных случаях это может считаться дискриминирующим, хотя бы потому, что на фотографии виден цвет кожи.

Шаг 4: Первичный отбор

По документам проводят предварительное отсеивание соискателей. Проверяют формальные требования: подходящее ли образование, достаточен ли опыт, смотрят на знание языков, возраст, место проживания. В каждом конкретном случае критерии отсеивания могут быть свои. На этом этапе работает только отдел кадров. Он формирует список для первого собеседования. Число соискателей может достигать нескольких десятков и даже сотен. Но последнее бывает в конвенциональных профессиях не часто.

Здесь впервые могут быть задействованы психометрические методы: тесты и анализ почерка. Соискателей до или после пер-

вого собеседования могут направить на прохождение тестов. Большие фирмы проводят их у себя — приглашают специалистов или имеют психолога в отделе кадров. Соискателей могут попросить вместе с документами прислать образцы своего почерка или просто в процессе тестирования попросят написать что-либо. В этом случае их предупреждают, что образцы предназначены для графологического анализа. Во многих странах действуют законы, по которым соискатель также имеет право посмотреть результат анализа.

Новая практика — это проведение тестов заочно, в Интернете. Как-то, когда я подыскивал себе новую работу, мне пришлось на самом первом этапе, еще до первого собеседования, даже до получения приглашения на первое интервью, выполнить целую батарею тестов. Они были скомбинированы с дополнительной и очень детальной анкетой. Ответы и решения заняли около двух часов. На основе анализа меня пригласили сразу в узкий круг претендентов, минуя первое интервью. Не из-за моих особых данных, а потому что фирма так построила свой процесс, сэкономив достаточно много денег. От предложения фирмы я тогда отказался, но интересный опыт остался.

Шаг 5: Первое интервью

Первичные собеседования проводят с активным участием отдела кадров. Смотрят на психологические особенности соискателей, манеру держать себя, на то, как они отвечают на вопросы, как думают. Будущий непосредственный руководитель также принимает участие. Он рассказывает о предстоящей работе и проверяет, как соискатель это понимает. Задает вопросы о его прошлых местах работы. Выясняет, по какой причине тот ищет новую работу. Проверяет знания и умения соискателя, если это необходимо. Например, понятно, что музыкант, поступающий в оркестр, должен показать, как он играет. Программиста могут попросить набросать небольшую программу на том или ином языке программирования. Но если речь идет о должности руководителя продаж, то проверить будет уже не так просто. Этот метод в нашей таблице называется «Проверочные задания» (см. табл. 3.1).

Интервью может быть структурированным или неструктурированным. В первом случае вопросы и их последовательность формируются заранее. И их задают всем соискателям. Вопросы могут быть открытыми, т. е. на которые человек дает развернутый ответ. Почему? Как? Зачем? Они, в частности, помогают понять, как претендент умеет формулировать свои мысли. Насколько структурно он может мыслить. Закрытые вопросы предполагают ответ «да» или «нет». Они могут быть трех типов:

- ограничивающие вопросы («какой язык программирования вы знаете лучше всего?»);
- альтернативные («вы предпочитаете работать в группе или самостоятельно?»);
- наводящие («я полагаю, вам нравится то, чем вы занимаетесь?»).

Различные виды вопросов полезно комбинировать. Часто после закрытого вопроса можно развить тему, попросив обосновать ответ. Структурированное интервью с каждым из соискателей проходит по более или менее одинаковому сценарию. Это имеет преимущество, особенно когда надо сравнить друг с другом достаточно большое число кандидатов. При неструктурированном интервью центральным моментом становится привязка к каким-то конкретным особенностям соискателя. Например, к его предыдущему месту работы или образованию. Структурированное интервью по сравнению с экспромтным собеседованием обладает следующими преимуществами:

- оценка соискателей более объективна и надежна;
- интервью проходит более контролируемо;
- интервью позволяет лучше понять именно те качества соискателя, которые необходимы для работы;
- проводящие интервью увереннее себя чувствуют при подготовленных вопросах;
- подготовленное интервью позволяет экономить время, особенно при проведении ряда собеседований с несколькими соискателями.

В любом случае, каким бы образом вы ни проводили собеседование, его цель заключается в том, чтобы получить как можно

больше надежной информации и адекватное впечатление о соискателе. Сюда входят не только его компетенция, но и, в большой степени, его психологические черты. В этом задача интервью совпадает с психометрическими тестами и анализом почерка.

Шаг 6: Формирование узкого круга претендентов и второе интервью

По результатам первичного собеседования формируют узкий круг претендентов. Как правило, это два-три человека. Их приглашают на второе собеседование. В нем принимают участие сотрудники из более высокого руководства. Представители отделов кадров уже не нужны. Все претенденты примерно одинаково хороши — кто-то сильнее профессионально, другой лучше адаптируется в коллективе, но каждого из них можно принимать на работу. На этом этапе редко задают вопросы по специальности. Больше выясняют, как претендент собирается подойти к своим новым обязанностям, с чего планирует начать, какие приоритеты определяет для себя, каковы его долгосрочные планы.

До или после второго собеседования претендентов могут послать на дополнительные тесты. Особенно, если речь идет о позиции менеджера. Эти тесты более интенсивные. Речь идет о целом дне работы, а не о паре часов. В редких случаях доходит даже до нескольких дней. Но это только для руководителей самого верхнего звена. Для них даже могут устроить проверочный ужин. По-немецки он называется «*Gabeltest*» (дословно — «вилочный тест»). Проверяют манеры за столом, умение вести свободную беседу. Основным же, и наиболее популярным методом, является Ассесмент-Центр [29].

Ассесмент-Центр. Этот метод получил широкое распространение. Особенно при отборе руководящих кадров. Собственно, Ассесмент-Центр нельзя назвать методом. Это процедура, объединяющая целое множество различных тестов, проверок и наблюдений. Основной принцип — группа психологов (ассесоры) работает с группой кандидатов. Это, как правило, не соискатели на одну и ту же должность. Они присланы различными фирмами, обладают разными профессиями и ничего общего между собой не имеют. Но они будут работать вместе в групповых упражнениях и дискуссиях. Групповые упражнения сочетаются с индиви-

дуальными тестами и беседами с психологами. Заключение — это результат соглашения, к которому приходят ассессоры.

Типичные элементы процедуры:

- Представление — каждый рассказывает о себе всем присутствующим. О работе, образовании, семье, интересах, наклонностях.
- Групповая дискуссия — чаще всего она проводится без модератора. Тема: проблемы на работе или общественные вопросы. Но в определенных границах. Дискуссия, естественно, не должна носить политический или партийный характер.
- Презентация — каждый участник подготавливает доклад, точнее, короткое выступление. Темы, как правило, охватывают некоторые психологические аспекты работы. Например, на основе своей рабочей карьеры участник должен обосновать, почему он подходит на определенную, выдуманную должность.
- Ролевая игра — участники, как правило, по парам, разыгрывают одну из типичных ситуаций, например «начальник—подчиненный» или «продавец—покупатель». Перед каждым стоит цель, которую он должен достичь путем аргументации.
- Разбор рабочей ситуации — участники получают письменное описание определенной производственной ситуации. Они должны ее разобрать и дать свои рекомендации по разрешению.
- Упражнение «Почтовый ящик» — можно считать, что это некая комбинация ролевой игры и разбора рабочей ситуации. Каждый участник получает 15–20 различных документов (писем, электронных писем, факсов, записок). Они могут носить деловой или личный характер. Задача участника — разобрать почту, определить приоритеты и распланировать необходимые действия или встречи. Это упражнение предназначено, главным образом, для управляющих должностей. Хотя, например, также подходит для секретаря или помощника руководителя.
- Упражнение по конструированию — это групповое упражнение. В нем участники частично вместе, частично конкурируя друг с другом, должны сконструировать нечто из нескольких данных им предметов. Они должны проявить как творческую фантазию, так и свою социальность.

- Индивидуальное интервью — фактически аналогично нормальному собеседованию при приеме на работу, только проводит его один из ассессоров. Это не игра, и не симуляция. Проверяется, насколько кандидат действительно подходит именно на ту должность, к которой он стремится. На первый план выходят, естественно, не профессиональные, а психологические аспекты — социальные характеристики, мотивация и т. д.
- Психометрические тесты — сюда могут быть включены самые различные психологические тесты. На общий интеллект, логические мышление, память, концентрацию внимания, работоспособность, интересы и т. д.

В табл. 3.3 приведен пример сессии Ассесмент-Центра, рассчитанной на два дня и проводимой в специальном месте, на выезде [29].

Таблица 3.3. Сессия Ассесмент-Центра

День	Время	Мероприятие
Понедельник	—	Заезд участников в отель
Вторник	8.30	Прибытие участников на место
	9.00–10.00	Представление участников
	10.00–11.00	Групповая дискуссия
	11.00–11.15	Перерыв
	11.15–12.15	Упражнение «Почтовый ящик»
	12.15–13.30	Совместный обед
	13.30–15.00	Презентация — каждый участник индивидуально представляет ассессорам результаты утренней групповой дискуссии
	15.00–15.15	Перерыв
	15.15–16.00	Психометрические тесты
	16.00–17.30	Ролевая игра

Таблица 3.3 (окончание)

День	Время	Мероприятие
Вторник	17.30–18.15	Подготовка презентации (участникам представляется тема или проблема, по которой они готовят презентацию)
	18.15–19.30	Перерыв
	19.30	Общий ужин
Среда	9.00–12.00	Презентация — каждый участник представляет то, что подготовил накануне
	12.00–13.00	Совместный обед
	13.00–14.00	Разбор рабочей ситуации
	14.00–14.30	Вторая групповая дискуссия (часто участников разбивают на две группы и в каждой из них участники должны выступать командой, т. Е. Представлять единое мнение)
	14.30–17.00	Индивидуальные интервью
	17.00–17.30	Перерыв
	17.30–19.00	Беседа по результатам — модератор и другие ассессоры говорят каждому участнику о своем впечатлении о нем, о своих оценках и рекомендациях
	19.00	Разъезд

Разумеется, это лишь один пример. Не каждый раз соискатели выезжают на два дня в специальное место. Процедура может занимать лишь один день. Распределение заданий тоже различается. Мне приходилось, например, проходить подобные сессии, когда бóльший упор делался на психометрические тесты, только они занимали до 4 часов. Индивидуального интервью и беседы по результатам также не было. Так что вариаций может быть бесконечное число. Они зависят как от фирмы, проводящей тестирование, так и от будущей работы кандидатов. Ассесмент-Центр — это всегда дело профессионалов. Я не знаю компаний, которые держали бы у себя такие мощные силы.

Серьезный недостаток этого метода — дороговизна и сложность. Но в некоторых случаях, для ответственных должностей, он не только практически важен, но и часто неизбежен.

Шаг 7: Окончательный выбор и прием на работу

В конце принимают решение. Если условия устраивают и выбранного претендента, и фирму, то подписывается договор и дело сделано. Если нет, то могут начаться переговоры с другими претендентами. До подписания договора им обыкновенно еще не сообщают об отказе. Ведь и сами претенденты, если они ищут новую работу, часто ведут переговоры с несколькими фирмами и решают исходя из своих приоритетов.

Анализ почерка при наборе персонала

Отбор персонала — это как раз тот процесс, где наиболее интенсивно и успешно применяют анализ почерка. Последний может быть использован несколькими путями:

- В самом начале, на этапе первичного отбора. Соискателей просят прислать образцы своего почерка вместе со всеми документами. Тогда анализ почерка помогает отобрать кандидатов, которых пригласят на интервью. Это позволяет сэкономить затраты на приглашение и проведение собеседования. Особенно актуальным становится данный аргумент в эпоху глобализации, когда новых работников ищут по всему миру, а не только в самом городе. Тогда затраты на интервью с учетом полета и гостиницы становятся заметными.
- После первого собеседования — только для тех, кто прошел в узкий круг претендентов. Анализ почерка дополняет другие психометрические тесты.
- Как один из элементов Ассесмент-Центра.

Посмотрим теперь, какие черты личности целесообразно рассматривать при оценке кандидатов. В качестве основы я бы предложил стандартную форму, принятую в Швейцарии, стране, где, как я уже говорил, использование графологии при приеме на работу наиболее развито. Я сошлюсь, например, на работу Марии Анны Науер [42]. Для представления данных она использует ра-

диальные диаграммы. Пример, переведенный на русский, представлен на рис. 3.4.

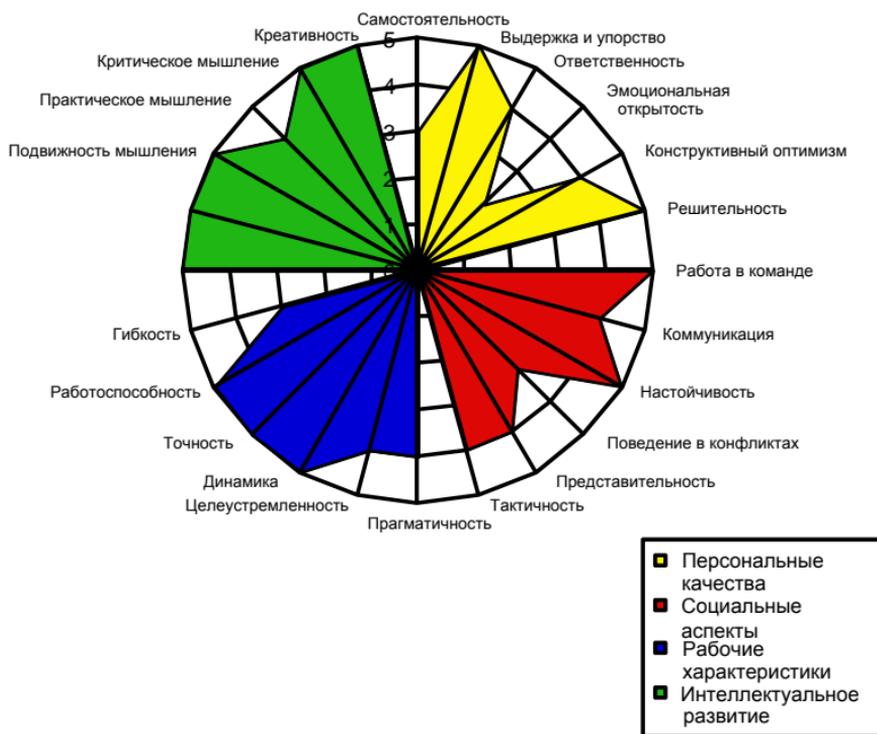


Рис. 3.4. Пример диаграммы личности

Как мы видим, черты личности группируются по 4 направлениям: *интеллектуальное развитие, рабочие характеристики, социальные аспекты* и *персональные качества*. Напомним, что целью является не полный охват указанных аспектов личности, но представление того, что важно при оценке кандидата и что может быть оценено при анализе почерка. Для большей ясности эти характеристики показаны еще раз в табл. 3.4.

А теперь посмотрим, какие признаки почерка характерны для обладателей этих черт личности.

Таблица 3.4. Черты личности при отборе кадров

Интеллектуальное развитие	Рабочие характеристики	Социальные аспекты	Персональные качества
Аналитическое понимание	Прагматичность	Работа в команде	Самостоятельность
Обобщающие способности	Целеустремленность	Коммуникация	Выдержка и упорство
Подвижность мышления	Динамика	Настойчивость	Ответственность
Практическое мышление	Точность	Поведение в конфликтах	Эмоциональная открытость
Критическое мышление	Работоспособность	Представительность	Конструктивный оптимизм
Креативность	Гибкость	Тактичность	Решительность

Аналитическое понимание — развитое логическое мышление, развитое абстрактное мышление, рациональнее мышление. Человек сохраняет логичность, как в абстрактных понятиях, так и в конкретных вещах. Он способен анализировать большую проблему, разбивать ее на части — подсистемы и подзадачи. Признаки почерка:

- хорошее распределение текста;
- пропорциональные расстояния между словами;
- пропорциональные или увеличенные межстрочные расстояния;
- горизонтальные строки;
- форма почерка тонкая, необъемная;
- связный почерк;
- увеличенная, но тонкая верхняя зона;
- средняя зона особенно тонкая, необъемная.

Обобщающие способности — ясное представление сложных проблем. Признаки почерка:

- распределение текста равномерное и широкое;
- разборчивый почерк;
- небрежный почерк (исправления и зачеркивания);

- левое поле широкое;
- размер букв большой;
- интервалы между словами большие;
- межстрочные расстояния большие;
- форма почерка тонкая, необъемная;
- форма почерка простая, естественная;
- связный почерк с угловатыми соединениями букв;
- верхняя зона узкая;
- усиленный нажим в знаках препинания.

Подвижность мышления — быстрое восприятие проблем, ассоциативное мышление, развитая интуиция. Признаки почерка:

- неоднородный почерк;
- ширина букв большая;
- межбуквенные расстояния большие;
- форма букв простая или нитевидная;
- наклон переменный;
- несвязный почерк;
- те буквы, которые в целом несвязном почерке соединены, имеют гирляндобразную или нитевидную форму соединения;
- заглавные буквы простые;
- нажим слабый;
- нижняя зона увеличена и раздута;
- верхняя зона тонкая, необъемная.

Практическое мышление — нацеленность на конкретные пути решения проблем, практичность. Признаки почерка:

- правое, левое и нижнее поля узкие;
- размер букв маленький;
- ширина букв большая;
- межбуквенные расстояния большие;
- интервалы между словами маленькие;
- форма букв угловатая;
- наклона нет — вертикальный почерк;
- связный почерк;
- первые буквы с начальным штрихом, имеющим «школьную» форму;

- нажим сильный;
- уменьшенная средняя зона;
- увеличенная, но тонкая нижняя зона.

Критическое мышление — объективность, критичность. Признаки почерка:

- распределение текста равномерное и широкое;
- закрепощенный почерк;
- форма почерка тонкая, необъемная;
- опускающиеся строки;
- размер букв маленький;
- межбуквенные расстояния маленькие;
- межстрочные расстояния пропорциональные;
- форма букв угловатая;
- наклона нет — вертикальный почерк;
- первые буквы не имеют начального штриха;
- нажим слабый;
- верхняя зона увеличенная и полная, объемная;
- овалы закрытые;
- заостренное строение линий.

Креативность — творческий потенциал, умение ориентироваться в новых ситуациях, открытость к новому. Признаки почерка:

- раскованный почерк;
- разборчивый почерк;
- левое поле широкое и имеет расширяющуюся форму;
- правое поле неровное;
- поднимающиеся строки;
- межбуквенные расстояния большие;
- интервалы между словами большие;
- форма почерка усложненная или нитевидная, при этом заглавные буквы имеют простую форму;
- почерк полный, объемный;
- несвязный почерк;
- слова имеют расширяющуюся форму;
- увеличенная верхняя зона.

Прагматичность — реалистический подход, систематичность в работе. Признаки почерка:

- высокая выработанность;
- разборчивый почерк;
- правое и верхнее поля узкие;
- строки горизонтальные;
- межстрочные расстояния пропорциональные;
- форма букв квадратная или каллиграфическая;
- почерк полный, объемный;
- вертикальный почерк;
- связный почерк;
- соединения букв аркообразные;
- нижняя зона без возвратного штриха;
- верхняя зона узкая.

Целеустремленность — целенаправленная работа, умение правильно расставить приоритеты, чтобы добиться цели; быстрота и умелость. Признаки почерка:

- закрепощенный почерк;
- горизонтальные строки;
- ширина букв большая;
- межбуквенные расстояния большие;
- форма букв угловатая;
- связный почерк;
- соединения букв угловатые;
- тонкий почерк (структура линий и штрихов тонкая).

Динамика — предприимчивость, инициативность. Признаки почерка:

- неоднородный почерк;
- раскованный почерк;
- высокая выработанность;
- правое поле сужающееся;
- поднимающиеся строки;
- размер букв большой;
- межбуквенные расстояния большие;

- интервалы между словами маленькие;
- наклон правый;
- первые буквы с усиленным нажимом;
- первые буквы с длинным начальным штрихом, начинающимся в нижней зоне (штрих может прерываться и не соединяться со словом);
- уменьшенная средняя зона.

Точность — концентрация, добросовестность, тщательность, основательность в работе. Признаки почерка:

- однородный почерк;
- аккуратный почерк;
- распределение текста равномерное и узкое;
- левое поле широкое и ровное;
- верхнее поле широкое;
- горизонтальные строки;
- размер букв маленький;
- ширина букв маленькая;
- межбуквенные расстояния маленькие;
- форма букв квадратная или угловатая;
- вертикальный почерк или левый наклон;
- связный почерк;
- соединения букв угловатые;
- увеличенная средняя зона;
- почерк тонкий (структура линий и штрихов).

Работоспособность — выносливость, выдержка, умение долго сохранять работоспособность. Признаки:

- однородный почерк;
- горизонтальные строки;
- размер букв большой;
- ширина букв маленькая;
- форма букв угловатая;
- соединения букв аркообразные или угловатые;
- нажим сильный;
- уменьшенная средняя зона.

Гибкость — конструктивный подход к изменяющимся условиям и новым ситуациям. Признаки почерка:

- разборчивый почерк;
- раскованный почерк;
- распределение текста равномерное и широкое;
- правое поле узкое или сужающееся;
- линии строк беспорядочные или волнообразные;
- интервалы между словами пропорциональные или большие;
- размер букв маленький;
- ширина букв большая;
- межбуквенные расстояния большие;
- форма букв «школьная» или округлая;
- связный почерк;
- соединения букв гирляндобразные;
- конечные буквы с более слабым нажимом;
- увеличенная верхняя зона.

Умение работать в команде. Признаки почерка:

- разборчивый почерк;
- форма букв округлая;
- наклон правый.

Коммуникация — коммуникативность, умение себя выразить.

Признаки почерка:

- раскованный почерк;
- распределение текста хорошее;
- межстрочные расстояния маленькие;
- левое поле расширяющееся;
- правое поле очень узкое или сужающееся;
- верхнее поле узкое;
- размер букв нормальный или большой;
- интервалы между словами маленькие;
- форма букв гирляндобразная;
- связный почерк;
- соединения букв гирляндобразные;
- наклон правый;

- нажим сильный;
- заглавные буквы усложненные;
- увеличенная средняя зона и уменьшенная верхняя зона;
- овалы закрытые, с перекрытием или открытые сверху.

Настойчивость — внутренняя твердость. Признаки:

- однородный почерк;
- левое поле узкое;
- горизонтальные строки;
- наклон левый;
- соединения букв угловатые;
- нажим сильный;
- конечные буквы увеличенные, и с более сильным нажимом;
- усиленный нажим в знаках препинания.

Поведение в конфликтах. Конфликты мы рассмотрим более подробно в одной из последующих глав. А пока лишь отметим, какие признаки почерка указывают на конфликтного человека, а какие на неконфликтного.

Конфликтность:

- распределение текста неравномерное и перегруженное;
- горизонтальные или поднимающиеся строки;
- межстрочные расстояния большие;
- форма букв аркообразная;
- соединения букв угловатые;
- наклон левый.

Отсутствие конфликтности:

- разборчивый почерк;
- беспорядочные или волнообразные линии строк;
- форма букв нитевидная;
- связный почерк;
- соединения букв нитевидные;
- слова имеют сужающуюся форму;
- нажим слабый;
- конечные буквы уменьшенные, с более слабым нажимом;
- конечные буквы с длинным штрихом, уходящим вправо.

Представительность. Признаки почерка:

- разборчивый почерк;
- горизонтальные строки;
- размер букв переменный с тенденцией к большому;
- межбуквенные расстояния маленькие или совсем отсутствуют;
- форма почерка усложненная и вытянутая;
- наклон уменьшается к концу слов;
- несвязный почерк;
- нажим сильный;
- первые буквы с усиленным нажимом;
- первые буквы не имеют начального штриха;
- конечные буквы уменьшенные;
- заглавные буквы большие;
- заглавные буквы имеют дополнительный штрих слева или сверху.

Тактичность — вежливость, умение сохранять границы в отношениях с людьми. Признаки почерка:

- закрепощенный почерк;
- аккуратный почерк;
- распределение текста хорошее;
- межстрочные расстояния пропорциональные или большие;
- левое поле широкое и неровное;
- правое поле широкое или нормальной ширины и расширяющееся;
- верхнее поле широкое;
- нижнее поле широкое;
- волнообразные строки;
- ширина букв маленькая или переменная;
- межбуквенные расстояния переменные;
- интервалы между словами пропорциональные или большие;
- форма букв аркообразная;
- наклон переменный;
- соединения букв аркообразные или угловатые;
- слова имеют сужающуюся форму;
- нажим слабый;

- конечные буквы уменьшенные, с более слабым нажимом;
- конечные буквы с длинным штрихом, широко уходящим вправо;
- овалы закрытые.

Самостоятельность — умение самостоятельно работать, разумно рисковать. Признаки:

- правое поле широкое;
- ширина букв большая;
- вертикальный почерк;
- несвязный почерк;
- соединения букв (где они есть) угловатые или аркообразные;
- нажим сильный;
- верхняя зона с более сильным нажимом;
- заглавные буквы большие;
- заглавные буквы имеют дополнительный штрих сверху.

Выдержка — уверенность в себе, психическое равновесие, умение работать под стрессом. Признаки почерка:

- однородный почерк;
- распределение текста равномерное и узкое;
- правое поле нормальной ширины и прямое;
- верхнее поле широкое;
- горизонтальные строки;
- нажим равномерный, нормальный до сильного;
- размер букв маленький;
- ширина букв маленькая;
- межбуквенные расстояния маленькие;
- форма букв угловатая или аркообразная;
- вертикальный почерк или левый наклон;
- соединения букв аркообразные;
- нижняя зона тонкая, необъемная;
- форма почерка (структура линий и штрихов) тонкая.

Ответственность — серьезность в работе, реалистическая самооценка, умение брать ответственность на себя. Признаки:

- разборчивый почерк;
- закрепощенный почерк;
- аккуратный почерк;

- однородный почерк;
- правое поле широкое;
- горизонтальные строки;
- размер букв маленький;
- межбуквенные расстояния маленькие;
- наклон правый;
- наклон уменьшается к концу слов;
- соединения букв гирляндобразные;
- нажим нормальный до сильного;
- первые буквы с ослабленным нажимом;
- первые буквы не имеют начального штриха;
- конечные буквы уменьшенные;
- увеличенная средняя зона.

Эмоциональная открытость — восприимчивость, открытость.

Признаки почерка:

- волнообразные строки;
- наклон переменный с тенденцией к правому;
- соединения букв гирляндобразные;
- нажим слабый;
- конечные буквы загибаются вверх и налево.

Конструктивность — инициативность, мотивированность, настойчивость. Признаки:

- раскованный почерк;
- неразборчивый почерк;
- высокая выработанность;
- левое поле узкое;
- правое поле сужающееся;
- поднимающиеся или горизонтальные строки;
- размер букв большой;
- интервалы между словами маленькие;
- межстрочные расстояния маленькие;
- межбуквенные расстояния большие;
- соединения букв угловатые;
- первые буквы с усиленным нажимом;

- первые буквы с длинным начальным штрихом, начинающимся в нижней зоне;
- конечные буквы увеличенные, с усиленным нажимом;
- заглавные буквы простые;
- уменьшенная средняя зона;
- усиленный нажим в знаках препинания.

Решительность. Признаки почерка:

- однородный почерк;
- горизонтальные строки;
- размер букв маленький;
- форма букв угловатая;
- соединения букв угловатые;
- нажим сильный;
- нижняя зона треугольная.

Как оценить процесс приема на работу

Весь процесс приема на работу занимает в разных организациях различное время. Мне лично приходилось проходить его и за три месяца, но необходимо действительно много терпения и умения ждать. Впрочем, есть и обратный пример, когда все произошло за один день — все интервью и проверки, — несмотря на солидность фирмы. Я много часов сидел перед комиссией из пяти человек, это походило на перекрестный допрос. Единственное, что было перенесено на следующий день — окончательное принятие решения. Правда после такого испытания и условия были такими, что невозможно было отказаться. О чем до сих пор не жалею.

Пример наиболее короткой процедуры приема на службу мы находим в «Трех мушкетерах»:

«Обед состоялся в тот же день, и новый слуга подавал к столу. Обед был заказан Атосом, а лакей рекомендован Портосом. То был пикардиец, которого славный мушкетер нанял в тот самый день по случаю этого самого обеда; он увидел его на мосту Ла-Турнель, где Планше — так звали слугу — плевал в воду, любуясь разбежавшимися кругами. Портос утверждал, что такое занятие свидетельствует о склонности к созерцанию и рассудительности, и, не наводя о нем дальнейших справок, увел его с собой».

Как же оценить, насколько успешно прошел процесс отбора персонала? С точки зрения затрат, т. е. с технической точки зрения, речь может идти, прежде всего, о результативности отбора. Сколько стоил сам процесс и насколько успешно он прошел. Ошибочные решения, как я уже писал, обходятся дорого, и эти затраты уже не компенсируются. Выбор должен быть оптимальным не только для фирмы, но и для нового работника. Что толку, если он очень подходит, но через три месяца сам решает уйти? Результативность процедуры отбора можно оценить по трем показателям.

- **Базовая норма** — отношение числа подходящих кандидатов (претендентов, попавших в узкий круг) к общему числу исходных соискателей, которые прислали документы. При этом, чем меньше вероятность правильного, но случайно выбранного претендента, тем большую значимость приобретает процедура отбора. В каждом конкретном случае или для той или иной процедуры отбора результативность сравнивают с базовой нормой: чем лучше процедура, тем соотношение меньше (меньшее число соискателей было признано подходящими). Значит, отбор проходил эффективно. Базовое отношение формируется на основе статистики за длительный период. Оно является некой отправной точкой и характеризует фирму в целом, а не данную конкретную процедуру.
- **Показатель отбора** — отношение числа отобранных кандидатов (т. е. принятых на работу) к общему числу соискателей. Чем оно выше, тем хуже результативность. Хорошо поставленный процесс рассматривает много исходных соискателей и позволяет выбрать действительно наиболее достойных. Когда же исходное множество мало, то и выбирать особенно не приходится.
- **Показатель действенности** — формально измеряется на интервале от -1 до 1 . Он оценивает данную конкретную процедуру приема на работу относительно статистической базовой нормы. Когда результативность процедуры приближается к базовой норме, то показатель стремится к нулю. Чем выше результативность процедуры, тем выше показатель действенности.

Процесс 3. Оценка результатов и потенциала работников

Нашу работу всегда кто-то оценивает. И мы сами тоже постоянно сознательно или подсознательно ставим оценки другим. Коллегам, подчиненным, начальникам. Это нормальный элемент любой деятельности. На работе задача такой оценки, естественно, не просто расставить всех по порядку. Цель всего процесса — улучшить работу фирмы. Во всех смыслах: и профессиональную ее часть, и организационную, и взаимодействие сотрудников друг с другом. В конце концов, задача — добиваться постоянного повышения эффективности затрат.

Каким образом каждый работник понимает, как его оценивают? Путей много. Он видит реакцию на свою деятельность и по ней может догадаться, что в нем нравится, а что следует подкорректировать. Он каждый день разговаривает со своим начальником. Они работают вместе. Всегда завязывается неформальный разговор. Причем на разные темы: о проблемах, коллегах и т. д. Сам начальник, да и коллеги обязательно в той или иной форме что-то скажут. Он видит обратную связь по повышению своей зарплаты и премиям. Но об этом чуть ниже.

Все это, так сказать, неформальные пути. Существуют и принятые в Европе, да и везде, формальные формы. Это годовая беседа по итогам года. Она проходит обычно в декабре-январе. Часто устраивают еще и полугодовые беседы, но не везде и не всегда. Годовое собеседование призвано оценить то, как успешно были достигнуты цели, поставленные на год, и то, как сотрудник себя проявил. То есть его качества. В этом смысле такая беседа несколько похожа на интервью по приему на работу. Только там оценивались потенциальные качества кандидата, а сейчас — действительно проявленные. Зачем нужна формальная беседа для людей, которые почти каждый день вместе работают? Много лет назад я достаточно скептически к этому относился. Но практика отношений, как с моими начальниками, так и с подчиненными, показала, что формализм нужен и помогает. Во-первых, подготовка к такому собеседованию волей-неволей заставляет еще раз вернуться к прошедшим проектам, еще раз вспомнить ошибки

и удачи работника, да и свои собственные. Это позволит быть более объективным, руководствоваться фактами, а не эмоциями. Во-вторых, известный формализм в вертикальных отношениях необходим. Хуже всего, когда необходимая граница пересечена — становится труднее как требовать, так и подчиняться. В-третьих, регулярно проводимые из года в год беседы оставляют заполненные документы. Они полезны как самому работнику, так и его «наследнику», который сможет лучше познакомиться с коллегами. Опять же на основе фактов. Правда, чтобы эти факты были в наличии, нужно их записывать в течение года. Необходимо вести что-то вроде рабочего дневника. Тогда годовая беседа становится конкретной и конструктивной.

Цели процесса оценки можно обобщенно сформулировать следующим образом.

- Увеличение производительности. Для этого система оценки должна быть прозрачной, понятной и справедливой. В противном случае она может привести даже к снижению производительности.
- Улучшение качества руководства и управления. Необходимо, чтобы годовые (и не только) беседы стали источником информации для руководителя. Чтобы они не становились фактически только средством для контроля и наказания.
- Создание более однородной системы управления. Поведение руководителей, да и остальных работников, не остается сугубо индивидуальным — оно становится доступным, сравнимым. При структурированном подходе критерии оценки работы и результатов являются для всех однородными.
- Повышение объективности работы с кадрами. Объективные и одинаковые критерии в разных подразделениях позволяют сравнивать их друг с другом.
- Выявление потенциала. Регулярные беседы (так сказать, «по душам») позволяют лучше видеть потенциал работников, понимать их устремления и интересы.
- Контроль эффективности организационных мер. Беседы помогают понять, насколько организационные меры, новые распоряжения, новые идеи, идущие от руководства фирмы, воспринимаются и правильно интерпретируются работниками.

Годовые собеседования нужны работникам. Они позволяют им лучше понять, как их оценивают и что они сами могут скорректировать в своей работе и своем поведении, чтобы добиться лучших результатов. Но собеседования, как мы видим из целей, необходимы и менеджерам. Для них это, во-первых, средство донести до подчиненного желательные корректировки. Во-вторых, подобные мероприятия выполняют функцию обратной связи — помогают понять, что следует скорректировать «сверху», и как применяемые меры доходят и воздействуют. Таким образом, годовую беседу можно сравнить с периодической проверкой у стоматолога.

При подведении итога оценивают также еще два момента. Первый — перспективы административного или профессионального повышения работника. Можно ли ему поручить руководство проектом или координацию работы небольшой группы? Второй момент — возможность его ухода. Удовлетворен ли он работой и своим положением? Уволился ли бы он сам, если бы ему предложили другую работу? Будет ли активно искать новое место в ближайшем будущем?

Я попробовал обобщить сказанное на следующей схеме (рис. 3.5):

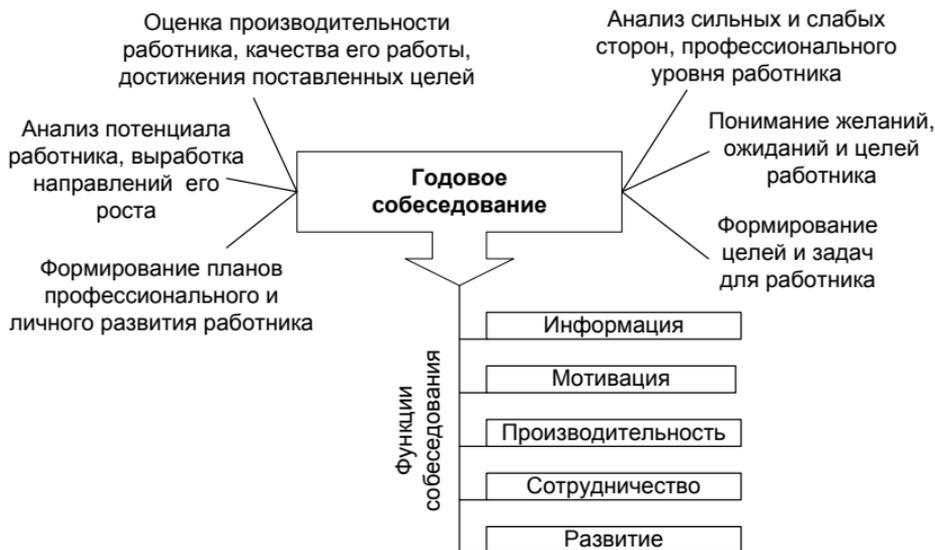


Рис. 3.5. Годовое собеседование

С методической точки зрения годовую беседу следует определить как структурированное интервью. Оценки, выставяемые начальником, обыкновенно формальны. Используют баллы. Например от 1 до 5 или от 1 до 10. Иногда, чтобы отойти от похожей на школу системы, оценивают буквами: «ААА», «АА», «А». «В», «С», как это принято в финансовых организациях Швейцарии. Формуляр оценки может выглядеть, например, так, как показано в табл. 3.5 (в графе «Обоснование» описано, что от работника ожидается).

Таблица 3.5. Формуляр годовой беседы

ФИО:		
Должность:		
Подразделение:		
Начало работы:		
Период оценки:		
Общее заключение руководителя		<Свободный текст>
Комментарии работника		<Свободный текст>
Характеристика	Оценка	Обоснование
Профессиональные качества		
Знания и опыт		<i>обладает необходимыми для занимаемой должности теоретическими и практическими знаниями, чтобы выполнять свои обязанности; работает профессионально</i>
Организация работы		<i>устанавливает ясные приоритеты в работе, работает целеустремленно и предусмотрительно; соблюдает необходимые сроки, эффективно организует свои рабочие процессы</i>
Работа с клиентами		<i>активно учитывает интересы различных сторон, может адаптировать свои рабочие процессы под требование различных партнеров</i>

Таблица 3.5 (продолжение)

Характеристика	Оценка	Обоснование
Профессиональные качества		
Качество работы		<i>выполняет работу высококачественно; соблюдает разумный баланс между качеством и затратой времени</i>
Нацеленность на конечный результат		<i>умеет видеть проблемы, анализировать и решать их до получения конечного результата</i>
Учет интересов фирмы		<i>с пониманием относится к интересам и условиям фирмы; разумно и целенаправленно использует ресурсы</i>
Социальные качества		
Гибкость		<i>открыт новому, конструктивно подходит к изменяющимся условиям и новым ситуациям</i>
Самостоятельность		<i>берет на себя ответственность за свои действия; признает свои ошибки и делает соответствующие выводы; ставит перед собой реальные цели и строит реалистические планы на будущее</i>
Инициатива		<i>активно участвует в формировании своих рабочих целей и процессов; интересуется новыми темами, приносит самостоятельные идеи и предложения</i>
Умение работать под стрессом		<i>умеет обходиться с изменяющейся рабочей нагрузкой; сохраняет объективность в периоды стресса; сохраняет высокую производительность при продолжительных повышенных нагрузках; сохраняет спокойствие и здравый смысл в критических ситуациях</i>
Коммуникативность		<i>умеет обращаться с различными партнерами; проявляет активность при рабочих контактах с коллегами, передает информацию ясно и полно; умеет слушать других; адекватно реагирует в различных социальных ситуациях</i>

Таблица 3.5 (продолжение)

Характеристика	Оценка	Обоснование
Социальные качества		
Работа в коллективе		<i>активно участвует в работе команды; умеет подстроиться под коллектив и в то же время сохранять свою самостоятельность; выполняет решения коллектива; открыто умеет говорить о проблемах</i>
Умение управлять конфликтами		<i>не уклоняется от необходимых конфликтов; в конфликтных ситуациях остается спокойным и разумным; старается конструктивно разрешать конфликты</i>
Лояльность		<i>адекватно отождествляет себя с фирмой; достойно и прилично ведет себя по отношению к коллегам, начальникам и подчиненным; не участвует в интригах и не говорит плохо о других</i>
Самооценка		<i>адекватно оценивает себя, свои результаты и возможности; конструктивно реагирует на критику</i>
Качества руководителя		
Целенаправленность работы		<i>направляет свою руководящую работу на эффективное достижение поставленных целей; устанавливает ясные приоритеты и доносит их ясно; постоянно контролирует достижение целей</i>
Управление ресурсами		<i>организует целенаправленные рабочие процессы; разумно распоряжается техническими, материальными и финансовыми ресурсами, временем; целесообразно распределяет задания, обеспечивает необходимое распределение знаний и компетенций в своем подразделении</i>
Руководящая роль		<i>доводит до подчиненных стратегические цели фирмы; обеспечивает плодотворное сотрудничество</i>

Таблица 3.5 (окончание)

Характеристика	Оценка	Обоснование
Качества руководителя		
Готовность принимать решения		<i>принимает продуманные решения своевременно на основе анализа возможностей и риска, доводит их до руководителей и подчиненных</i>
Стимулирование подчиненных		<i>обеспечивает высокую мотивацию подчиненных, способствует их профессиональному развитию; конструктивно и справедливо оценивает их работу, относится к подчиненным с уважением</i>

Конечно, выставление оценок — дело субъективное. После нескольких лет совместной работы еще и достаточно формальное. Но, как я уже отмечал, формализм при управлении персоналом лучше, чем отсутствие системы. Кроме того, надо стремиться оценивать не общее впечатление или отношение к подчиненному, а именно *результаты прошедшего года*.

Важно стремиться сохранять объективность и быть справедливым. Существует множество возможностей ошибиться. Типичные (даже классические) ошибки, которые допускают менеджеры при оценке своих работников, можно кратко систематизировать следующим образом:

- *эффект затмения*, логическая ошибка (руководитель ориентируется на одно доминирующее качество подчиненного, которое затмевает другие);
- *эффект симпатии/антипатии* — личная симпатия (часто является следствием того, что подчиненный психологически похож на начальника) или антипатия, доминирующие при оценке;
- *эффект группы* — разница в оценках работников, принадлежащих к одной и той же рабочей группе, имеет тенденцию становиться меньше, в то же время разница при оценке работников из разных групп, наоборот, больше (таким образом, оцениваются как бы группы, а не отдельные личности);

- *эффект мягкости/строгости* или тенденция к средней величине — конкретный руководитель имеет тенденцию давать слишком мягкие или, наоборот, слишком строгие оценки;
- *проекция* — чувство личной неудачи или собственной вины проецируется или переносится на подчиненных;
- *регрессия* — отдельные качества подчиненного линейно переносятся из прошлого в будущее (т. е. руководитель, единожды сформировав свое мнение, не видит изменений);
- *влияние очередности* — на оценку влияет то, в какой очередности проводятся собеседования с работниками (т. е. руководитель становится систематически все мягче или все строже);
- *стереотипность* — руководитель относит подчиненного к определенному психологическому типу (каждый может иметь свою собственную типологию); при этом он автоматически приписывает работнику те качества, которые, по мнению руководителя, присутствуют у типа;
- *эффект контраста* — руководитель приписывает подчиненному такие качества, которые он сам считает нежелательными;
- *тенденция к разбросу* — руководитель слишком сильно различает хорошие и плохие оценки для различных работников;
- *ошибка признака* — поведение в определенной ситуации принимается за постоянную черту работника.

Это далеко не все ошибки, которые может допустить руководитель при оценке своих работников. Психологи имеют в запасе еще много потенциальных проблем. Приходится даже задать себе вопрос — а возможно ли вообще правильно оценить? Но «что есть истина»? В последнее время в Европе, но особенно в США, в фирмах финансового сектора распространился подход, называемый «*Forced Ranking*». Руководство фирмы спускает вниз свое представление о том, какой процент работников должен получить ту или иную оценку. Например, при пятибалльной системе они требуют, чтобы оценку «5» получили 10 %, «4» — 60 %, «3» — 25 % и «2» — 5 %.

К сказанному следует добавить еще одно. Типично существует большая разница между тем, как руководитель оценивает подчиненного и как тот оценивает себя сам. По результатам кон-

кратных экспериментов, проведенных психологами в Германии, корреляция между этими оценками не превосходит 0,35 [53], что совсем немного. Люди, как правило, оценивают себя выше. При этом корреляция между оценками руководителей и коллег большая. То есть адекватно себя оценивают лишь немногие. Это дело непростое. А вот коллеги все видят и замечают.

Анализ почерка при оценке персонала

При оценке персонала анализ почерка непосредственно не используется. Эта процедура проходит без психологов. Да и сотрудники отдела кадров привлекаются лишь в случаях каких-либо конфликтов. Другое дело, когда оценивают работников при формировании рабочих групп для определенного проекта или когда отбирают потенциальных кандидатов для смены руководящих кадров. Пожалуй, в этом контексте результаты ранее проведенного анализа почерка (например, при приеме на должность) помогут адекватнее оценить многие важные характеристики. Мы уже видели, что критерии, по которым принимают на работу, и критерии, по которым оценивают результаты, во многом совпадают. В первом качества предполагают у кандидата. Во втором — оценивают по факту. Отметим только некоторые дополнительные характеристики, на которые следует обратить внимание при оценке персонала.

Умение планировать работу:

- распределение текста хорошее;
- аккуратный почерк;
- однородный почерк;
- левое поле узкое или сужающееся;
- нижнее поле узкое;
- размер букв большой;
- ширина букв большая;
- интервалы между словами и межстрочные расстояния пропорциональные;
- форма почерка простая, естественная, может быть и аркообразная;
- вертикальный почерк;

- связный почерк;
- первые буквы с усиленным нажимом;
- верхняя зона узкая;
- увеличенная нижняя зона.

Нацеленность на конечный результат:

- однородный почерк;
- горизонтальные строки;
- размер букв большой;
- ширина букв большая;
- форма букв угловатая;
- связный почерк;
- соединения букв угловатые;
- слова имеют расширяющуюся форму;
- нажим сильный;
- конечные буквы с более сильным нажимом;
- конечные буквы тяжелые, направленные вниз, резко обрывающиеся;
- нижняя зона треугольная или с правым возвратным штрихом.

Умение положительно воспринимать критику:

- распределение текста хорошее;
- левое поле узкое и неровное (возможно, сужающееся);
- правое поле расширяющееся;
- горизонтальные строки;
- форма букв аркообразная;
- вертикальный почерк.

Самооценка (самоанализ, отсутствие завышенной самооценки):

- небрежный почерк — исправления и зачеркивания;
- левое поле сужающееся;
- правое поле расширяющееся;
- беспорядочные линии строк с тенденцией к опускающимся строкам;
- размер букв переменный;
- межбуквенные расстояния маленькие;
- форма почерка усложненная и вытянутая;
- наклон левый;

- нажим неравномерный;
- первые буквы с ослабленным нажимом;
- заглавные буквы большие;
- заглавные буквы имеют дополнительный штрих слева или сверху;
- увеличенная верхняя зона, но с более слабым нажимом.

Процесс 4. Развитие персонала и повышение квалификации

Одним из элементов годовых бесед является также формирование для работников целей на следующий год. В первую очередь производственных целей, но не только. По итогам и оценкам, а также исходя из будущих потребностей, формируют мероприятия для развития работников и повышения их профессиональной и социальной квалификации.

В современных условиях, с их динамикой, уже не достаточно просто войти в производство с готовым образованием. Необходимо постоянно учиться. Динамика затрагивает все аспекты работы. Постоянно меняются не только технологии, но и инфраструктура рабочего места, и стиль управления, и культурные требования. Сейчас предприятия с отделениями в разных странах, с телефонными и видеоконференциями как средством ежедневного обсуждения, стали обычным явлением. Однажды я работал в очень крупной телекоммуникационной фирме, подразделения которой были практически в каждой стране. Организовать и провести телефонное совещание между участниками в Канаде, Америке, Израиле и Австралии было почти приключением. Американские и канадские коллеги должны были к 5 утра приезжать на работу, а австралийские — оставаться до ночи. А таких мероприятий может быть много. Так что от работников требуется гибкость и лояльность.

Развитие персонала является таким же двигателем прогресса, как и технология. Предприятия и люди поставлены в напряженные условия. С одной стороны, интенсивные технологические изменения, информационное многообразие, виртуальное объединение через Интернет, сложные задачи. С другой — демографи-

ческий фактор и недостаток профессиональных сил. Именно профессиональных. Это приводит к интенсивной миграции, что в свою очередь создает множество межкультурных проблем. Новые знания теперь каждый должен получать самостоятельно, для того, чтобы просто удержаться на уровне. Часто возникает и необходимость переквалифицироваться, чтобы участвовать в новых проектах. Поэтому работодатели все больше стимулируют (вынуждены стимулировать) обучение своего персонала. Из-за указанных демографических ограничений они не могут рассчитывать, что вместо «устаревших» работников они быстро наберут более молодых и компетентных.

Итак, основные цели повышения квалификации персонала для предприятия можно определить следующим образом.

- Повышение конкурентоспособности фирмы. Снижение текучести персонала, формирование конкурентных преимуществ на рынке труда, повышение способности фирмы перестраиваться при изменении условий и т. д.
- Повышение гибкости работников. Гибкая организационная структура, работа в команде, повышение взаимозаменяемости работников, усиление рационализаторского, инновативного мышления.
- Повышение мотивации и интеграции работников. Повышение удовлетворения от работы и рабочей обстановки, усиление понимания и преданности своей фирме.
- Обеспечение квалифицированного ядра фирмы. Повышение общего профессионального уровня предприятия, т. е. базовой команды, делает его привлекательным на рынке труда и позволяет гибко работать. С профессионалами просто интереснее работать. Они эффективнее и поэтому их требуется меньше. Это упрощает и координацию работ.
- Учет личных и социальных требований персонала. Более высокая оплата квалифицированной работы. Высокая квалификация позволяет также избежать стресса из-за требований, превышающих возможности работников. Они творчески развиваются, чувствуют себя увереннее в социальной структуре. Это делает их более мобильными.

Одним из основных критериев при приеме на работу давно стало умение учиться. Умение самостоятельно понимать, что требуется, и получать эти новые знания. Фирма, естественно, этот процесс стимулирует и участвует в нем сама. Причем речь идет, как я уже отмечал, не только об исключительно профессиональных, технических знаниях, но и о социальной компетенции. Ее уже давно можно тоже отнести к профессиональным требованиям. Она выражается в поведении на работе, в системе ценностей, в личных качествах, необходимых для успешной деятельности вообще и в команде в частности. Последнее приводит нас к психодиагностическим методам и анализу почерка.

Основное обучение происходит, разумеется, в процессе самой работы. Как говорят «on the job» или «by doing». Это и работа в проектах с другими людьми, и ротация при распределении обязанностей, и просто выполнение своих заданий более глубоко. Но кроме того существуют стандартные методы: активные курсы, электронные курсы, практические упражнения (*workshops*), лекции, литература, конференции. Фирма решает, какое обучение для каждого конкретного работника следует поддержать: послать на организованные курсы или оплатить найденные им самим. Возможно, просто предоставить время. При принятии такого решения выступают четыре основных фактора.

- Потребности производства. Какие знания нужны фирме сейчас или понадобятся в будущем.
- Целесообразность инвестирования. Понятно, что инвестировать следует в то, откуда ожидается получение максимальной пользы. Поэтому нет смысла, скажем, оплачивать дополнительное высшее образования 50-летнего сотрудника — для него можно найти другие формы. Но для перспективного молодого работника это может быть целесообразным.
- Ограничения бюджета. Любые мероприятия по повышению квалификации требуют затрат. Их заранее планируют.
- Тактика фирмы. Речь идет не о рациональных, а о, так сказать, политических критериях. Фирма может больше инвестировать в образование привилегированных работников (к ним относятся, как правило, менеджеры). Или больше поддерживать самых одаренных сотрудников. Или, возможно, основной политикой является прежде всего поддержка молодых специали-

стов. Или главным принципом выступает справедливая и равномерная поддержка всех работников.

Наше образование и обучение происходит не только на рабочем месте или семинаре. Это процесс, охватывающий, так или иначе, всю сознательную жизнь (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Образование и обучение

Вкладывать средства и силы в повышение квалификации имеет смысл и даже необходимо. И не только фирме, но и нам самим. Это шанс получить многостороннее удовлетворение от работы.

Анализ почерка в процессе развития персонала

Конечно вряд ли кто-то будет проводить исследование почерка специально только для того, чтобы решить, на какой курс послать того или иного сотрудника. Но дополнительный анализ его

психологического портрета был бы очень полезен. Психологическим портретом занимаются, как мы видели, при приеме на работу и при других серьезных изменениях в карьере. При этом анализ почерка помогает определить следующие моменты:

- подходит ли сотрудник для той новой работы, на обучение которой фирма собирается его отправить (например, если кого-то собираются перевести из технического отдела в маркетинг);
- лучше понять слабые места человека, и в каких аспектах следует улучшить его психологический и интеллектуальный уровень;
- лучше понять интересы и склонности;
- подобрать оптимальную, индивидуальную форму обучения.

Непосредственно интерес и способность к обучению можно оценить по нескольким дополнительным чертам личности.

Способность обучаться и любознательность:

- неоднородный почерк;
- поднимающиеся строки;
- левое поле расширяющееся;
- ширина букв большая;
- межбуквенные расстояния большие;
- форма почерка простая;
- наклон правый или переменный;
- соединения букв гирляндиобразные;
- нажим нормальный;
- увеличенная, но тонкая, необъемная верхняя зона;
- уменьшенная средняя зона.

Открытость к новому (отсутствие консерватизма), динамичность, разносторонность:

- неоднородный почерк;
- поднимающиеся строки;
- размер букв большой;
- изменяемая форма букв (с тенденцией к простой форме);
- несвязный почерк;
- наклон правый;
- нажим сильный;
- первые буквы не имеют начального штриха;
- уменьшенная средняя зона.

Процесс 5. Вознаграждение

Что нас мотивирует? Интересная и захватывающая работа, хорошие условия, приятные коллеги, справедливые и умные руководители, возможность сделать карьеру? Где-то в этом списке стоит зарплата. Не только деньги, но и социальный престиж. Не только гигиенический фактор (по двухфакторной теории мотивации Герцберга) или постоянный дефицит, но и жизненный эликсир нашего общества. «Господи, дай же ты каждому, чего у него нет».

Где-то по результатам годовой беседы, и не только по ним, руководство решает, как стимулировать каждого работника. Определяет изменение его зарплаты, премию. Цели, которые преследует предприятие системой стимулирования и вознаграждений, можно на самом общем уровне сформулировать следующим образом:

- общие цели — мотивировать работников, с одной стороны, целеустремленно работать на благо фирмы и, соответственно законопослушно вести себя, с другой стороны, не подавлять их конструктивную инициативу;
- специальные цели — привязывать работников к предприятию и повышать их мотивацию.

Базовая оплата может носить разный характер: оплата по времени (рабочая неделя), аккордная оплата, проценты от успеха (например, от продаж), предусмотренные премии и т. д. Кроме нее имеются дополнительные вознаграждения в зависимости от успеха всей фирмы (типичный пример — работники получают определенный процент от прибыли). Третья составляющая — социальная зарплата. Она не зависит от требований должности, от производительности конкретного работника или от успеха всей фирмы. К ней относятся, например, выплаты в систему страхования или оплата проездных билетов. Структурно система оплаты представлена на рис. 3.7.

Классическая базовая зарплата определяется должностью. Она не оценивает достижения и успехи конкретного человека. Разумеется, «вилки» существуют, но они имеют свои ограничения. Чтобы особенно отметить отдельный успех работника, фирма выплачивает премию.

<p>Прямые выплаты (по результатам труда работников)</p>	<p>Классические формы оплаты</p> <p>Оплата по времени (рабочее время как принцип оплаты)</p> <p>Аккордная оплата (оплата по выработке на основе нормативов)</p> <p>Премия (специальная оплата за повышенную производительность)</p>	<p>Дополнительные выплаты (по результатам деятельности организации)</p>	<p>На основе долевого участия для всех работников (от производительности, от экономии затрат)</p> <p>На основе долевого участия для отдельных работников</p> <p>На основе долевого участия для отдельных групп работников</p>	<p>Социальные выплаты (по личным качествам и статусу)</p>	<p>Выплаты в социальное страхование</p>	<p>Выплаты в пенсионные кассы</p>	<p>Оплата болезней</p>	<p>Оплата отпусков</p>	<p>Дополнительные социальные надбавки: на проезд, обеды...</p>
<p>Комиссионные от оборота</p> <p>Проценты от прибыли</p> <p>Оплата вперед за ожидаемые результаты</p>	<p>Специальные формы оплаты</p>								

Рис. 3.7. Виды вознаграждения

Если мы захотим классифицировать принципы функционирования заработной платы, то можем прийти к представленному ниже списку.

- В зависимости от требований — одинаковая зарплата за одну ту же работу, т. е. по должности.
- В зависимости от производительности — одинаковая зарплата за равную производительность. Естественно, не всегда легко ее измерить.
- В зависимости от успеха — одинаковая зарплата при одном и том же экономическом успехе фирмы. Это больше касается либо начисления премии, либо работы в кооперативе, когда все работники являются еще и совладельцами предприятия.
- В зависимости от квалификации — одинаковая зарплата за одну и ту же квалификацию. По уровню образования или разряду для рабочих.
- В зависимости от статуса — одинаковая зарплата за одинаковую лояльность или одинаковые потребности. Например, в зависимости от размера семьи.

В любом случае, вознаграждение должно мотивировать. При этом вознаграждение может иметь разные формы, не только денежные. Например, поддержка обучения в университете (вспомните раздел, где мы говорили о повышении квалификации). Или служебная квартира. И тут уже вступает в права психология, так как важно понимать, кого как лучше стимулировать. Для кого-то важнее деньги, для кого-то — образование, а для кого-то — престиж. На рис. 3.8 представлена схема формирования мотивации.

В качестве иллюстрации того, как важно человеку чувствовать себя отмеченным, приведу цитату из книги Василия Гроссмана «Жизнь и судьба». Речь идет о специальном пайке для ученых в годы войны. Конкретно о количестве яиц:

«Стыдно было, но Штрума кольнуло, почему Соколов стоял в списке в одной категории с ним. Конечно, надо было отметить преимущество Штрума хоть одним яичком, ну, дали бы Соколову четырнадцать, чуток меньше, отметить только».

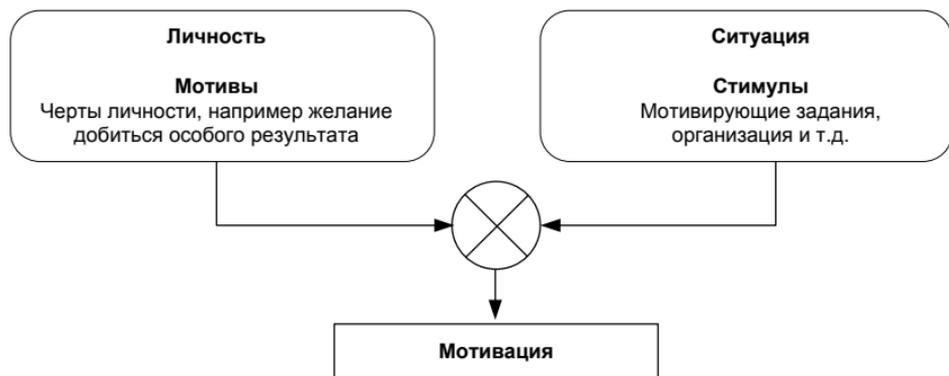


Рис. 3.8. Схема формирования мотивации

Анализ почерка и процесс вознаграждения

Анализ почерка вместе с другими психометрическими методами помогает определить индивидуальные черты личности человека. Для данного процесса важно определить для каждого его факторы мотивации и оценить степень его удовлетворенности. Разумеется, никто не будет специально направлять работника к психологу, прежде чем решить, повысит ли ему зарплату или послать на конференцию в Нью-Йорк. Но еще раз проанализировать психологический портрет, продумать и обратить внимание на реакции, а не действовать по шаблону, будет полезно.

Процесс 6. Контроль

Требование к контролю в нашем контексте звучит просто: становитесь ли вы как фирма в работе с персоналом лучше, быстрее, эффективнее и можете ли вы это подтвердить весомыми цифрами? Контроль призван измерять вклад персонала в достижение организацией своих целей. Многие люди воспринимают это односторонне — только как уменьшение затрат. В действительности процесс контроля больше имеет дело с информацией. Как эти затраты правильно представить и оценить? Что в них входит? Упрощенно говоря, при контроле существуют три основных подхода.

- **Подход на основе анализа затрат.** Затраты на персонал анализируются, разбиваются на различные виды, рассматриваются прибыли и убытки. Недостаток данного подхода — можно учесть только прямые затраты и прибыли.

- **Подход на основе вложений в персонал.** Персонал рассматривается как капитал, как долгосрочное вложение. Любой капитал должен приносить прибыль. Лингвистически персонал как бы деградирует в некий объект. Затраты на него уходят в минус, а прибыли фирмы — в плюс. Проблематично, или, скорее, сложно, в этом подходе то, что нужно учитывать динамику во времени. Назад и вперед. Прогнозировать прибыль от сегодняшних затрат. Это как покупка акций на бирже. Как оценивать стоимость вложения?
- **Подход на основе различных индикаторов.** «Эффективность персонала» измеряется множеством различных показателей и индикаторов. В принципе, они должны охватить все аспекты, касающиеся персонала, тогда можно ожидать объективной картины. Но в этом лежит и проблема данного подхода — трудно найти доказательства, что все аспекты охвачены. Многие феномены так и не затрагиваются. Но это технические сложности. Наука интенсивно работает в этом направлении. Данный подход — самый современный и перспективный.

Я приведу лишь один пример работы с показателями — индикатор пропусков по болезни. Казалось бы, простой показатель, но и его формирование требует исследований. Попытаемся представить открытые вопросы на схеме (рис. 3.9).

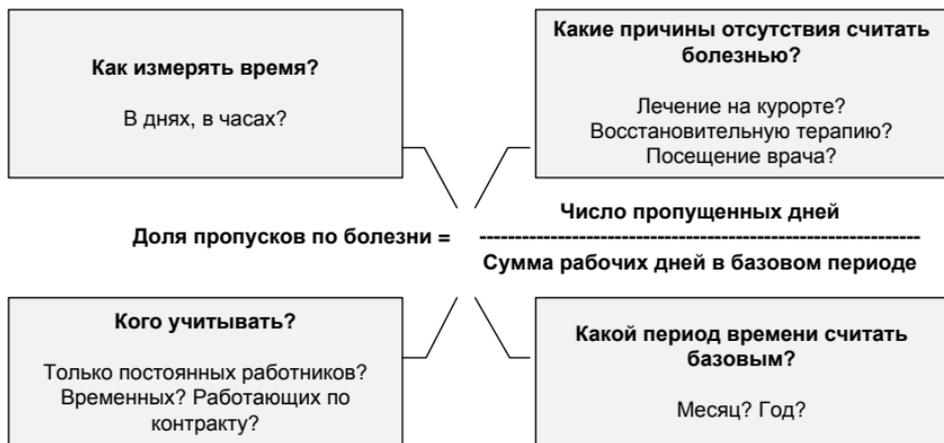


Рис. 3.9. Проблемы формирования индекса пропусков по болезни

В принципе, в процессе контроля анализ почерка, да и психология вообще, не участвуют. Здесь работают другие науки.

Процесс 7. Управление персоналом

При описании данного процесса речь пойдет, главным образом, о менеджерах разного уровня. От руководителей группы до директора. К чему развитая система повышения квалификации или изощренная система вознаграждения персонала, если они не поддерживаются современным управлением персоналом? Эти системы должны доходить до каждого работника. Они должны достигать своих целей. Управление персоналом действует как посредник между организацией и индивидуальными интересами.

Управление работниками необходимо. В этом мало кто сомневается. Попробуем проанализировать и обобщить основные предпосылки.

- Люди должны быть управляемы.
- Люди хотят быть управляемы.
- Иерархия является универсальным социальным принципом порядка.
- Талантливые руководители должны управлять.
- Управление обеспечивает успешную коллективную деятельность.
- Управление отражает соотношение способностей и мотиваций.
- Сложность организации требует управления.

Эти предпосылки можно считать несколько философскими. Собственно, они справедливы для любой социальной системы (например, политической). Но мы ведем речь о производстве.

Модели управления. Как правило, в современной организации задействована так называемая *матричная модель*. Она предполагает, с одной стороны, классическое организационное управление по иерархическим подразделениям (отделениям, отделам, группам). С другой стороны, по проектам. Руководители проектов привлекают работников разных подразделений. Многие люди оказываются параллельно вовлеченными в несколько проектов. Управление по оси проектов носит сугубо производственный характер. Поэтому мы остановимся на более интересующем нас с точки зрения психологии организационном управлении.

Управление персоналом отделом кадров			
Децентрализованная модель	Модель поддержки	Модель сотрудничества	Централизованная модель
<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие отдела кадров Вся работа с персоналом передается организационным руководителям Проблема: в каждом подразделении работа ведется по-своему, несогласованно с другими, большая занятость руководителей 	<ul style="list-style-type: none"> Ответственность за работу с персоналом находится у менеджеров высшего звена Отдел кадров поддерживает, главным образом, информационно 	<ul style="list-style-type: none"> Отдел кадров кроме поддержки выполняет часть работы с персоналом и консультирует руководителей Работа с персоналом стандартизована, проходит одинаково в различных подразделениях 	<ul style="list-style-type: none"> Практически вся работа с персоналом переходит в отдел кадров Руководители практически полностью освобождаются от нее Проблема: развивается мощная структура по управлению кадрами с высокой стоимостью и отдалением от производственных подразделений

Рис. 3.10. Модели распределения полномочий при управлении персоналом

Одним из самых важных вопросов является распределение полномочий и обязанностей между организационными руководителями и отделами кадров. На рис. 3.10 представлены четыре основные модели.

В них основным критерием выступает степень централизации управления персоналом. Обыкновенно в фирме устанавливается одна из моделей, но она может и меняться в зависимости от ситуации. Как правило, чем тяжелее положение, тем более полномочий передается непосредственным руководителям. Решения тогда принимаются быстрее и с учетом моментальных или тактических интересов. Стратегические критерии уходят на второй план.

Требования к менеджерам. К руководителям предъявляются особые требования. Повышенные. Начинается это еще при приеме на работу. Поэтому психометрический анализ включает

специальные показатели для руководителей. Это, например, не просто достаточно хорошее знание тех или иных технических процессов и методов, но умение эти знания быстро распространять на новые области. Обучаться быстрее подчиненных, чтобы уже помогать им. Это умение строить ясную системную картину. Понимать взаимосвязи и зависимости между отдельными элементами. Современное технологическое управление выдвигает современный лозунг: «Лидерство вместо командования». Можно даже образно сказать, что на первое место выдвигается харизма менеджера. Она подавляет доминирование бездушной технической рациональности. В очень сложных системах иначе нельзя. Все в соответствии с законами диалектики — переход количества в качество. Очень большое число объектов с интенсивными связями между ними требует качественно иного подхода. В противном случае и руководитель, и его команда утопают в деталях.

Работа менеджера во многом отличается по своему характеру от работы его подчиненных. От 40 до 80 % времени посвящается различного рода коммуникации с другими людьми. Активность вообще очень фрагментирована. По оценкам специалистов-психологов, исследующих эту область, она нормально состоит из нескольких десятков эпизодов в день. Рабочий день практически не планируется самостоятельно, а определяется внешними факторами. Все сказанное противоречит общепринятой ауре рациональности в работе менеджера. Рациональность проявляется в принятии решений. Требуются мотивация и ясное понимание целей и возможностей, доверие своим подчиненным. Это можно проиллюстрировать представленной ниже схемой (рис. 3.11).

Попробуем перевести особые требования к руководителю на язык конкретных личных качеств и способностей. Прежде всего, их можно представить в четырех измерениях: *профессиональные требования, методические требования, социальные требования и требования к личным чертам*. Более детально это представлено в табл. 3.6.

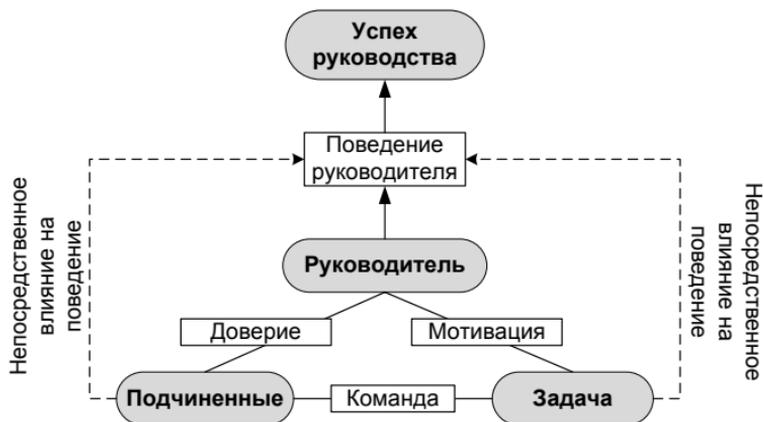


Рис. 3.11. Руководство

Таблица 3.6. Требования к менеджеру

Требования к руководителю			
профессиональная подготовка	владение методикой и инструментарием	социальная компетенция	личные качества
Ориентация на требования рынка	Понимание междисциплинарных требований	Техника коммуникации и ведения переговоров	Творческий подход
Базовые знания по экономике и производству	Аналитический анализ и ясное представление о системе в целом	Управление конфликтами	Решительность
Технологические знания	Управления проектами	Работа в команде, умение кооперировать	Самостоятельность
Готовность к глобальной экономике (знание языков)	Стратегическое мышление	Умение мотивировать	Ответственность
	Способность обучать и направлять	Способность доводить дело до конца	Владение ситуацией под стрессом
			Организаторские способности

Стиль управления. На работу каждого руководителя влияют как внутренние, так внешние факторы. Это понятно. Так было всегда. Но современные условия имеют свои тенденции. Основными внутренними факторами становятся более частые изменения в организации и более простые системы управления, т. е. уровней управления становится меньше. Как говорят, системы управления становятся «более плоскими». К внешним тенденциям относится все более растущая динамика как технологий, так и рынка. И, безусловно, возрастающая глобализация.

Основные роли руководителя следующие:

- *межперсональная роль* — представитель, лидер, координатор;
- *информативная роль* — сборщик и распределитель информации, выступающий, оратор;
- *роль по принятию решений* — предприниматель, управляющий особыми и кризисными ситуациями, управляющий ресурсами.



Рис. 3.12. Стили управления

Выполнять эти роли каждый руководитель может по-разному. Классически определяют шесть стилей управления: *авторитарный*, *патриархальный*, *консультативный*, *кооперативный*, *делегирующий*, *автономный*. Мы не станем углубляться в описание каждого из них. Представим их на графике (рис. 3.12) в системе

координат, где по горизонтальной оси отражена степень проявления власти руководителя (или, точнее говоря, обратная ей степень участия подчиненных), а по вертикальной — социальная составляющая (интенсивность непосредственной работы с подчиненными). Стили управления часто еще классифицируют по тому, на что они больше ориентируются — на задания или на отношения. Это мы тоже можем увидеть на рисунке.

Каждый менеджер склоняется к тому или иному стилю. Но сегодня требуется бóльшая гибкость — менеджер должен уметь менять стиль в зависимости от меняющихся условий и задач. Поэтому гибкость управления выходит на первый план при формировании требований к руководителю. Как мы уже говорили, он должен быть лидером, который:

- требует от своих подчиненных и поддерживает их;
- определяет приоритеты и делегирует задания;
- создает положительные условия для развития подчиненных;
- является для подчиненных образцом;
- рассматривает изменения как шансы для положительного развития;
- рассматривает и своих подчиненных как клиентов, получающих от него определенные услуги.

Анализ почерка при управлении персоналом

Анализ почерка в контексте непосредственного управления персоналом может быть задействован двояко. Во-первых, он исключительно важен при подборе кандидатов на руководящие должности, так как именно для них наиболее интенсивно используются психометрические методы. Как мы видели, к менеджерам, точнее, к их психологическим характеристикам, предъявляют дополнительные требования. При анализе почерка именно на эти характеристики следует обращать отдельное внимание. Особенно я бы выделил следующие характеристики из еще не отмеченных выше.

Организаторские способности и умение убеждать:

- левое поле широкое;
- нижнее поле широкое;
- размер букв большой;
- межстрочные расстояния в целом пропорциональные с тенденцией к большим;

- интервалы между словами в целом пропорциональные с тенденцией к большим;
- связный почерк;
- нажим сильный.
- Авторитет, сильная воля:*
- однородный почерк;
- левое поле прямое;
- горизонтальные строки;
- ширина букв маленькая;
- форма букв угловатая;
- вертикальный почерк или левый наклон;
- связный почерк;
- соединения букв угловатые или аркообразные;
- нажим сильный;
- увеличенная средняя зона;
- форма почерка тонкая (структура линий и штрихов).

Желание и умение руководить:

- левое поле отсутствует;
- поднимающиеся строки;
- размер букв большой;
- форма букв угловатая;
- соединения букв угловатые;
- нажим сильный;
- первые буквы с усиленным нажимом;
- первые буквы с длинным начальным штрихом, начинающимся в нижней зоне;
- конечные буквы загибаются вверх и налево;
- нижняя зона треугольная.

Хорошие способности к планированию:

- распределение текста хорошее;
- аккуратный почерк;
- однородный почерк;
- левое поле узкое и, возможно, сужающееся;
- нижнее поле узкое;
- размер букв большой;

- ширина букв большая;
- интервалы между словами и межстрочные расстояния пропорциональные;
- форма почерка простая, естественная или аркообразная;
- вертикальный почерк;
- связный почерк;
- первые буквы с усиленным нажимом;
- увеличенная нижняя зона;
- верхняя зона узкая.

Во-вторых, при формировании команд для участия в различных проектах очень важно оптимально подобрать персонал. Работники должны психологически подходить друг к другу и дополнять друг друга. Так, например, если в команде есть один «критик», то второго лучше не включать. Они могут либо объединиться и серьезно тормозить работу, либо, наоборот, конкурировать, что тоже только отрицательно повлияет на проект. Подробнее мы рассмотрим подобные аспекты, когда будем говорить о типологиях личности.

Процесс 8. Увольнение или уход

Разумеется, никто не станет брать анализ почерка у кандидатов на увольнение, чтобы лучше понять их реакцию и подготовиться к ней. Но заранее проанализировать процесс на основе психологического портрета можно. Он же может помочь принять правильное решение при сокращении кадров. Да и то, как отреагируют остающиеся на то или иное решение, тоже важно. Это самый неприятный процесс из уже рассмотренных нами выше. Но в современном мире он стал нормой. Мало кто уже связывает свою жизнь с одним и тем же предприятием. Даже в Японии. Глобализация приводит к усилению конкуренции, к увеличению числа слияний, реструктурированию, перемещению производства в страны с дешевой рабочей силой и т. д. Да и сами люди стали намного гибче и чаще уходят, ища новые возможности. Обе стороны при этом несут дополнительные затраты, которых можно избежать. Прежде всего, я имею в виду психологические затраты. Поэтому многие консультанты говорят сегодня о культуре расставания, а не просто о ментальности увольнения.

Фирма при уходе или увольнении платит также и высокую материальную цену. Уменьшение затрат на персонал при сокращении всегда связано с дополнительными затратами на восстановление — организационное и психологическое. Известно, что только за счет сокращения персонала не удастся добиться улучшения результатов. Поэтому фирмы все больше интересуются тем, как оптимизировать динамику персонала, как уменьшить затраты. Кроме явных затрат (выплаты за увольнение, социальные планы и т. д.) существуют скрытые затраты. Они, как правило, превышают прямые. Их только очень трудно явно учесть. Среди типичных направлений затрат можно отметить следующие:

- изменение распределения работ;
- изменение организации и рабочих процедур;
- увеличение числа ошибок и просчетов (по крайней мере, в первое время);
- потеря имиджа в глазах клиентов (особенно при массовых сокращениях — так называемый «отрицательный маркетинг»);
- ухудшение климата на работе (это, разумеется, сразу же сказывается на производительности);
- потеря лояльности и ухудшение мотивации у оставшихся работников;
- утечка знаний и опыта.

Последствия мероприятий по сокращению персонала обобщенно представлены на рис. 3.13. Они отражают три уровня, на которые влияет процесс: *личный уровень* (т. е. остающиеся работники), *групповой уровень*, требующий дополнительной работы менеджеров, и *уровень всей организации*. К тому же не следует забывать и о самих уволенных.

При сокращениях уменьшается удовлетворение от работы и серьезным образом снижается привязанность к организации. Особенно у тех, кто был сильно привязан. Очень важным для фирмы может стать и ухудшение доверия и отношений с заказчиками и клиентами.

Существует еще один аспект, которым нельзя пренебрегать. Это то, как проводится беседа с уволенными сотрудниками, как их информируют. Это важно и для них самих, и для оставшихся,

и для их менеджера. Он остается и ему дальше работать с другими людьми. Существует ряд очень простых правил, как начальнику следует готовиться к такой беседе и как ее провести. Я приведу их на очень общем уровне.

- **Подготовка.** Необходимо определить личное отношение к увольнению, важно иметь правильную информацию о причинах сокращения. Только так можно создать атмосферу доверия, веры в то, что руководитель входит в положение уволенного.
- **Продолжительность беседы.** Она не должна быть совсем короткой. По крайней мере, полчаса. В любом случае, не следует торопиться.

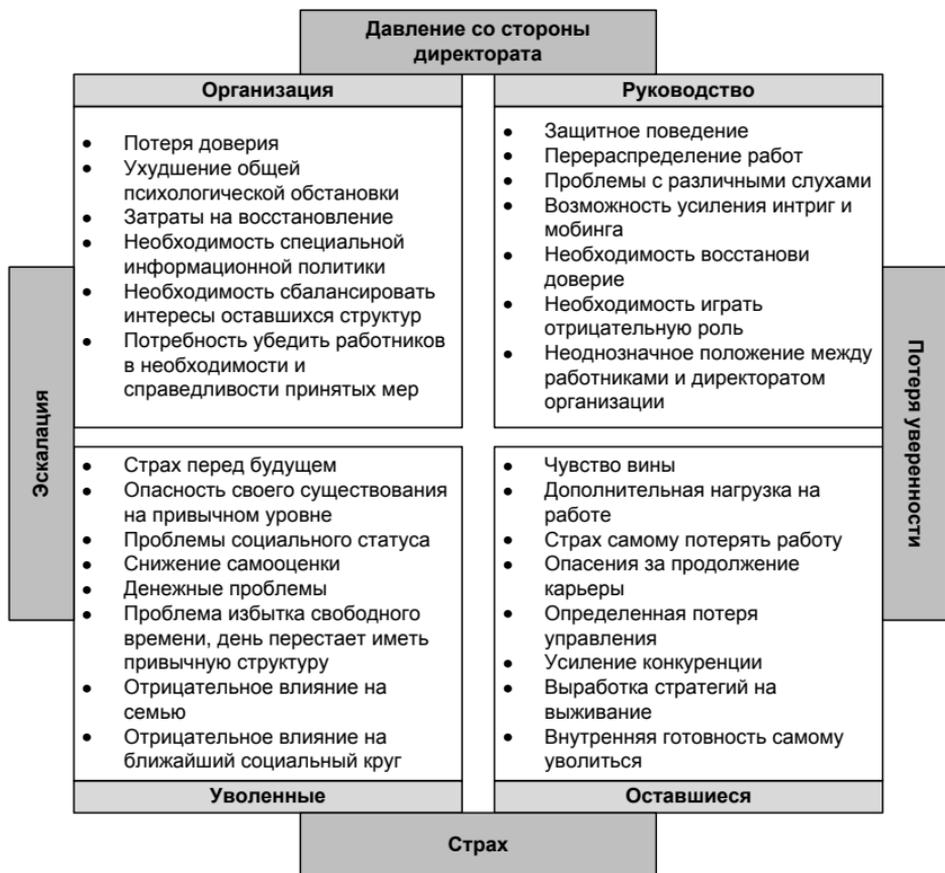


Рис. 3.13. Последствия сокращения персонала

- **Две фазы.** Беседа состоит из двух фаз: самого сообщения и обсуждения того, как процесс пойдет дальше. Здесь уместно отметить сильные стороны увольняемого, которые могут быть важны при поиске нового места работы.
- **Время беседы.** Беседа не должна проходить в спешке. Поэтому не между двумя совещаниями. И, конечно, не в конце рабочего дня или перед отпуском.
- **Делегирование.** Беседу должен вести непосредственный начальник. По-крайней мере, он должен участвовать. Не следует делегировать ее работнику отдела кадров.
- **Форма беседы.** Следует избегать общих рассуждений. Надо говорить конкретно об увольняемом работнике и его ситуации. При этом начальник должен говорить только от себя.
- **Форма сообщения.** Сообщение об увольнении должно быть ясным. Так, чтобы не оставалось места каким-либо неоднозначностям. Никаких надежд или обещаний. По крайней мере, не в первую беседу.
- **Эмоциональные реакции.** Реакция на сообщение может быть разной. Надо быть готовым к этому (вот тут-то и может помочь психологический портрет увольняемого). Если необходимо, можно сделать перерыв и провести следующую встречу через какое-то время.

Анализ почерка в процессе сокращения персонала

Если, как я уже отмечал, анализ почерка непосредственно в процессе увольнения конкретного человека, не используют, то наряду с другими психометрическими методами он может быть применен в двух случаях. Во-первых, при принятии решения, кого следует сократить, и как оптимально сформировать команды после. Во-вторых, для психологической диагностики и для работы с оставшимися. Нужно повысить их мотивацию, избавить от страхов и т. д. Сокращение — это один из переходных процессов. Не менее важный, чем прием на работу или реструктуризация фирмы. А мы уже знаем, что именно в этих случаях существует особая потребность в психологической работе.

Если говорить об остающихся работниках, то от них администрация ожидает в данной ситуации определенных качеств. Некоторые из них приведены ниже.

Мотивированность:

- раскованный почерк;
- правое поле узкое или отсутствует;
- поднимающиеся строки;
- межстрочные расстояния маленькие;
- форма букв угловатая;
- слова имеют разжимающуюся форму;
- нажим сильный;
- увеличенная верхняя зона.

Лояльность:

- закрепощенный почерк;
- правое поле сужающееся;
- опускающиеся строки;
- размер букв маленький;
- соединения букв «школьные»;
- заглавные буквы маленькие;
- верхняя зона с правым наклоном;
- знаки препинания под строкой.

Дисциплина:

- однородный почерк;
- закрепощенный почерк;
- левое поле узкое;
- горизонтальные строки;
- строки идут строго по линии линовки;
- интервалы между словами пропорциональные;
- вертикальный почерк.

Мы рассмотрели все основные процессы управления персоналом и место психодиагностических, а точнее, психометрических методов в них. В следующей главе мы остановимся на некоторых, казалось бы, специальных, а на самом деле типичных ситуациях, возникающих на работе. Именно при управлении такими ситуациями знание психологических особенностей сотрудников может очень помочь. А значит, и сэкономить нервные и материальные затраты.

Глава 4

Диагностика почерка и специальные ситуации

В данной главе мы рассмотрим некоторые специальные приложения анализа почерка в деловой практике. В первую очередь, такое интересное практическое приложение анализа почерка как *типологии личности*. Затем остановимся еще на двух аспектах. Первый — достаточно часто встречающиеся ситуации на работе. Я назвал их особыми, только чтобы отличить от стандартных процессов управления персоналом. Эти ситуации имеют интенсивный психологический контекст. Они приведены здесь больше в качестве примеров. На практике вы можете встретить много подобных «особенностей». Второй аспект касается анализа рукописных документов и подписей на подлинность. Как отличить подделку или раскрыть попытку обмануть. Это также частый случай в практической деятельности.

Типологии личности в деловой психологии

Различных типологий личности существует много [58]. В связи с анализом почерка мы рассмотрим некоторые из них. Я, естественно, не ставлю перед собой цель подробно описывать сами типологии. Этому посвящены многочисленные публикации. Мы посмотрим только, как с помощью анализа почерка определить, к какому типу следует отнести автора. Зачем нужно определять тип по почерку? Ведь для каждой типологии существуют, как правило, специальные опросные листы. В этом-то как раз и дело. Как и большинство психологических тестов, опросные листы основаны на собственном представлении человека о себе. Мы же,

используя анализ почерка, пытаемся сделать процесс более объективным. По почерку человека мы оцениваем определенные черты его личности. По совокупности этих черт мы относим его к тому или иному типу. Это не всегда легко сделать однозначно. Требуется известный творческий поход. Отнеся человека к определенному типу, мы как бы автоматически расширяем его личные характеристики, добавляя дополнительные черты, присущие данному типу.

Кстати, первой связать графологию с психологическими типами К. Г. Юнга предложила еще в 1945 году Анна Тайллард. Она не только работала с такими известными графологами, как Людвиг Клагес, Жюль Крепье-Жамен, Макс Пульвер и Роберт Саудек, но обучалась психоанализу непосредственно у самого Карла Юнга. Так что идея совсем не нова, но только систематический и формальный подход способен довести ее до практической реализации.

В принципе любая типология — это неоднозначный подход. Он имеет свои плюсы и минусы. Для управления кадрами, пожалуй, плюсов больше. Для психолога, интенсивно занимающегося отдельным человеком, больше минусов. Чтобы это лучше понять, рассмотрим свойства, которые характеризуют подход на основе типологий.

- **Удобство.** Когда мы выделяем определенные типы личности и относим каждого конкретного человека к тому или иному из них, то мы идем по пути наименьшего сопротивления. Практически нет необходимости исследовать личность глубже. Если два претендента на должность отнесены к одному типу, то разница между ними уже не интересует. Это, безусловно, очень удобно при отборе кадров. Особенно на начальных этапах, когда претендентов еще достаточно много.
- **Безотказность.** Метод срабатывает всегда — в любом случае можно отнести человека к определенному типу. Но это не всегда легко и не всегда однозначно. Иногда человек несет в себе почти поровну отдельные качества нескольких типов.
- **Стандартность.** Процедуру оценки и метод, по которому их относят к тому или иному типу, легко компьютеризировать.

То есть дело можно, как говорится, поставить на поток. Как мы видели, достаточно выяснить, к какому типу относится человек, и дальнейшие черты его личности выводятся автоматически.

- **Статичность.** Когда человек отнесен к определенному типу, то предполагается, что он всегда и во всех ситуациях будет себя соответственно вести. Конечно, это приближение или упрощение, но всякая модель — это приближение. И оно не обязательно должно быть плохим. Какая-то информация о личности, безусловно, теряется, но для целей деловой психологии это может быть и не так уж важно.
- **Категоричность.** Человек отнесен к одному типу, и другие его качества мы как бы не замечаем. Это тоже можно отнести к оборотной стороне моделирования.
- **Оценочность.** Мы относим человека к одному из типов и в дальнейшем рассматриваем его как совокупность характеристик, присущих этому типу. Как правило, эти характеристики заведомо несут в себе положительную или отрицательную оценку. Поэтому при интерпретации следует большее внимание обратить на то, чтобы выводы были объективными. Мы знаем, что характеристика, положительная в одной ситуации, может оказаться отрицательной в другой.
- **Искусственность.** Разумеется, вводя типы личности, мы искусственно стираем различия между индивидуальностями. Известнейший психолог XX века и один из основоположников психологии личности Г. Олпорт говорил, что типология устанавливает границы там, где их в действительности нет. Важно сознательно на это идти, понимая как преимущества, так и недостатки.

Типологии личности MBTI

Типология *MBTI* (*Myers-Briggs Type Indicator*) — идентификатор типов Майерс—Бриггс, — пожалуй, наиболее активно используется в управлении персоналом, особенно в англоязычных странах. Основу известной ныне типологии заложил Карл Юнг. А развили ее и довели до практически применяемого инструмен-

та Кэтрин Бриггс и ее дочь Изабель Майерс-Бриггс. Первая была ученицей и сотрудницей Юнга.

Модель основана четырех функциях, определяющих тип человека.

- Как мы ориентируем наше сознание — на окружающие нас объекты (*Extraversion*, экстраверсия) или внутрь, на себя самого (*Introversion*, интроверсия).
- Как мы преимущественно получаем информацию и ориентируемся на нее — через ощущения (*Sense*, ощущение) или интуитивно (*iNtuition*, интуиция).
- Как мы преимущественно принимаем решения — объективно логически (*Thinking*, мышление) или субъективно на основе чувств (*Feeling*, чувство).
- Как мы преимущественно готовим решения — планируем и заранее упорядочиваем информацию (*Judging*, суждение) или действуем по обстоятельствам, без детальной подготовки (*Perceiving*, восприятие).

На основе комбинаций этих четырех характеристик определяются 16 типов личности. В табл. 4.1 представлено обобщение.

Таблица 4.1. Типология MBTI

		Thinking		Feeling	
		Judging	Perceiving	Judging	Perceiving
Extraversion	Sense	ESTJ	ESTP	ESFJ	ESFP
	iNtuition	ENTJ	ENTP	ENFJ	ENFP
Introversion	Sense	ISTJ	ISTP	ISFJ	ISFP
	iNtuition	INTJ	INTP	INFJ	INFP

Чтобы отнести человека к какому-то типу, анализируют, как уже отмечалось, специально разработанные опросные листы. В этом смысле процедура не отличается от психометрических тестов. Существует многочисленная литература, детально рассматривающая типы. Мы можем сослаться на некоторые источники [13, 58, 62].

Уже давно МВТИ интересует и графологов, но подход здесь иной. Тип личности того, кто написал документ, идентифицируют по набору психологических качеств. А их уже определяют по почерку. Поэтому нас интересуют конкретные черты личности.

Ниже я привожу характерные качества для каждого типа и основные признаки, по которым мы можем о них судить. Безусловно, это представление приближенное, но достаточно адекватное. Приближенное оно потому, что включает далеко не все психологические особенности типов и учитывает только те признаки почерка, которые мы рассматривали выше. Не рассматриваются важные особенности формы конкретных букв, так как эти признаки достаточно сложны — они требуют уже более серьезной подготовки. Исключены и те признаки, которые могут оказаться противоречивыми. Мы же рассматриваем для каждого типа совокупность многих психологических черт одновременно, так что не удивительно, что эти противоречивые признаки почерка появляются вместе. Тут уже важен их вес, да и неформальные моменты тоже. Чтобы этого избежать, я и исключил подобные признаки.

Кроме того, нельзя забывать, что в основе психологических характеристик каждого типа МВТИ лежат четыре базовые функции. Многие психологи часто дают оценки только им, а сами типы представляют как комбинации исходных функций. Поэтому ничего нет удивительного в том, что частично психологические характеристики, а вместе с ними и признаки почерка, повторяются от типа к типу.

В силу всего этого таблицы, приведенные для каждого типа, могут показаться несколько схожими. Но это только на первый взгляд.

Каждого человека в нашем подходе на основе его почерка можно отнести к одному типу. Но не следует ожидать, что мы определим у него все признаки почерка, выведенные ниже для данного типа. Поэтому нужно оценить, к какому типу он *наиболее близок*, т. е. с каким набором признаков почерка его почерк наиболее пересекается. Степень близости можно оценить по числу совпадающих признаков почерка, деленному на общее число признаков почерка, выведенных для данного типа личности.

Тип ESTJ

Он благоразумен и деловит. Консервативен. Склонен к логическому и аналитическому мышлению. Присущи здравый смысл, кооперативность; ясность идей и представлений. Развито чувство долга, законопослушание и дисциплинированность. Есть тенденция доминировать над другими. Решителен, решения принимает быстро.

Признаки почерка для этого типа перечислены в табл. 4.2.

Таблица 4.2. Признаки почерка для типа ESTJ

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
Разборчивый почерк	Верхнее поле узкое	Форма почерка тонкая, необъемная	Нижняя зона треугольная и раздутая
Однородный почерк	Горизонтальные строки	Форма почерка простая, естественная	Нижняя зона с более сильным нажимом
Закрепощенный почерк	Строки по линии линовки	Вертикальный почерк или небольшой правый наклон	Верхняя зона узкая
Высокая выработанность	Межстрочные расстояния пропорциональные	Связный почерк	Усиленный нажим в знаках препинания
Распределение текста хорошее	Интервалы между словами большие	Соединения букв угловатые	Тонкий почерк
	Межбуквенные расстояния маленькие	Первые буквы с длинным начальным штрихом, начинающимся в нижней зоне	
	Размер букв средний или маленький	Конечные буквы уменьшенные и могут загибаться вверх и влево	
	Ширина букв маленькая		
	Нажим сильный, но не очень		

Тип ESTP

Контактный человек. Обладает сильной волей. Эгоистичен. Энергичен, ориентирован на действие. Присущи рассудительность, прагматизм, реализм. Умеет находить наиболее эффектив-

ный путь. Склонен к карьеризму. Изобретателен, генерирует много идей.

Типичные признаки почерка (табл. 4.3).

Таблица 4.3. Признаки почерка для типа ESTP

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Разборчивый почерк</p> <p>Однородный почерк</p> <p>Раскованный почерк</p> <p>высокая выразительность</p> <p>Распределение текста равномерное и узкое</p>	<p>Левое поле узкое</p> <p>Левое поле расширяющееся</p> <p>Правое поле узкое или отсутствует совсем</p> <p>Правое поле неровное (если оно есть)</p> <p>Нижнее поле узкое</p> <p>Верхнее поле узкое</p> <p>Горизонтальные или слегка поднимающиеся строки</p> <p>Межбуквенные расстояния большие</p> <p>Интервалы между словами маленькие, но равномерные</p> <p>Слова соединяются друг с другом</p> <p>Межстрочные расстояния в целом пропорциональные с тенденцией к маленьким</p> <p>Нажим в целом сильный, но неравномерный</p>	<p>Наклон правый несильный (или даже вертикальный почерк)</p> <p>Первые буквы больше и с усиленным нажимом</p> <p>Конечные буквы с более сильным нажимом</p> <p>Конечные буквы поднимаются над строкой</p> <p>Заглавные буквы большие</p> <p>Заглавные буквы с длинным поднимающимся верхним штрихом</p> <p>Слова имеют расширяющую форму</p>	<p>Нижняя зона без возвратного штриха или правая</p> <p>Нижняя зона тонкая, необъемная (когда она правая или имеется возвратный штрих)</p> <p>Нижняя зона с более сильным нажимом</p> <p>Верхняя зона тонкая, необъемная</p> <p>Средняя зона полная, объемная с более сильным нажимом</p> <p>Овалы либо открыты слева и сверху, либо закрытые с перекрытием</p> <p>Овалы имеют закрученную форму</p>

Тип ESFJ

Целеустремлен, упорен и настойчив. Энергичен. Практичен. Развита чувство долга и ответственность. Любит порядок. Эмоционален. Склонен к контактности, отношения с другими очень важны. Хороший член коллектива, умеет сочувствовать и готов оказывать помощь. Отсутствует рефлексивность.

Присущие типу признаки почерка представлены в табл. 4.4.

Таблица 4.4. Признаки почерка для типа ESFJ

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Аккуратный почерк</p> <p>Закрепощенный почерк</p> <p>Распределение текста хорошее</p>	<p>Левое поле расширяющееся или вогнутой формы</p> <p>Правое поле узкое и прямое или несколько сужающееся</p> <p>Нижнее поле узкое</p> <p>Верхнее поле узкое</p> <p>Горизонтальные строки с легким подъемом</p> <p>Строки не идут по линейке</p> <p>Размер букв скорее большой</p> <p>Ширина букв большая</p> <p>Межбуквенные расстояния большие</p> <p>Интервалы между словами маленькие, но равномерные</p> <p>Межстрочные расстояния маленькие</p> <p>Нажим между сильным и нормальным</p> <p>Нажим неравномерный</p>	<p>Слабый правый наклон или вертикальный почерк</p> <p>Наклон переменный</p> <p>Форма почерка простая, естественная</p> <p>Форма букв угловатая или гирляндобразная</p> <p>Связный почерк</p> <p>Соединения букв угловатые или гирляндобразные</p> <p>Первые буквы с ослабленным нажимом</p> <p>Заглавные буквы усложненные</p> <p>Слова имеют расширяющуюся форму</p>	<p>Нижняя зона правая и тонкая</p> <p>Средняя зона полная, объемная</p> <p>Овалы открытые сверху</p> <p>Усиленный нажим в знаках препинания</p> <p>Знаки препинания над строкой</p> <p>Тестообразный почерк</p>

Тип ESFP

Дружелюбен и общителен. Контактен и разговорчив. Отзывчив. Оптимист, имеет веселый и радостный характер. Слабая воля. Умеет хорошо переносить кризисные ситуации. Склонен сосредотачиваться на непосредственных проблемах.

Признаки почерка для этого типа перечислены в табл. 4.5.

Таблица 4.5. Признаки почерка для типа ESFP

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Неоднородный почерк</p> <p>Раскованный почерк</p> <p>Распределение текста хорошее</p>	<p>Левое поле широкое и имеет расширяющуюся форму</p> <p>Правое поле узкое или отсутствует совсем</p> <p>Если правое поле существует, то имеет неровную или сужающуюся форму</p> <p>Нижнее поле отсутствует</p> <p>Строки волнообразные или неровные</p> <p>Линовка не соблюдается</p> <p>Ширина букв большая</p> <p>Межбуквенные расстояния большие и неравномерные</p> <p>Интервалы между словами маленькие и равномерные</p> <p>Межстрочные расстояния маленькие</p> <p>Нажим неравномерный</p>	<p>Наклон правый</p> <p>Форма почерка усложненная</p> <p>Форма букв гирляндобразная</p> <p>Связный почерк</p> <p>Соединения букв гирляндобразные</p> <p>Конечные буквы с более слабым нажимом и длинным завершающим штрихом, уходящим вправо</p> <p>Заглавные буквы усложненные</p>	<p>Нижняя зона правая</p> <p>Средняя зона увеличенная и полная, объемная</p> <p>Овалы открытые сверху</p> <p>Горизонтальные овалы</p> <p>Знаки препинания над строкой</p> <p>Тестообразный почерк</p>

Тип ENTJ

Сильная воля. Инициативен и предприимчив. Целеустремлен и добросовестен. Берет на себя ответственность. Отличается логическим складом ума. Присущи практичность и трезвый расчет. Объективен. Работает организованно и структурированно. Склонен к кооперативности. Развиты самолюбие и карьеризм. Отсутствует консерватизм. Имеет развитый интеллект и широкий круг интересов.

Типичные признаки почерка (табл. 4.6).

Таблица 4.6. Признаки почерка для типа ENTJ

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
Разборчивый почерк Аккуратный почерк Закрепощенный почерк Высокая выработанность Неоднородный почерк	Правое поле узкое и имеет сужающуюся форму Нижнее поле узкое Верхнее поле узкое Горизонтальные или немного поднимающиеся строки Межбуквенные расстояния большие Интервалы между словами несколько маленькие Межстрочные расстояния пропорциональные	Наклон правый, но не сильный Форма почерка тонкая, необъемная Форма почерка простая, естественная Изменяемая форма букв Первые буквы больше и с усиленным нажимом Конечные буквы уменьшенные, но с сильным нажимом Конечные буквы с тупым окончанием без завершающего штриха Заглавные буквы большие с длинным поднимающимся верхним штрихом	Нижняя зона тонкая, необъемная Нижняя зона с более сильным нажимом Средняя зона тонкая, необъемная Овалы закрытые Знаки препинания стоят далеко Почерк тонкий

Тип ENTP

Видит перспективу, обладает ясными идеями и представлениями. Многосторонен. Присущ аналитический склад ума. Инициативен и склонен к новаторству, консерватизм отсутствует. Не эмоционален. Честолюбив и самолюбив. Повышенная мотивированность и энтузиазм. Самостоятелен, независим и свободолобив. Индивидуализм совмещается в нем с контактностью. Проницателен, хорошо развита интуиция.

Присущие типу признаки почерка представлены в табл. 4.7.

Таблица 4.7. Признаки почерка для типа ENTP

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Неоднородный почерк Небрежный почерк (могут быть исправления) Раскованный почерк Распределение текста хорошее Высокая выработанность</p>	<p>Левое поле широкое и имеет расширяющуюся форму Правое поле узкое и имеет сужающуюся форму Верхнее поле узкое Поднимающиеся или выгнутые строки Размер букв скорее большой, но переменный Ширина букв также большая, но переменная Межбуквенные расстояния большие Интервалы между словами пропорциональные и равномерные Межстрочные расстояния пропорциональные Нажим сильный</p>	<p>Наклон правый, слабый Форма почерка тонкая, необъемная Форма почерка простая Изменяемая форма букв Слова имеют разжимающую форму Первые буквы с длинным начальным штрихом из нижней зоны Первые буквы больше и с усиленным нажимом Первые буквы не соединены со словом Конечные буквы с более сильным нажимом Конечные буквы с короткими и тупыми окончаниями, без заключительного штриха Заглавные буквы простые Заглавные буквы большие</p>	<p>Почерк тонкий Уменьшенная средняя зона Средняя зона тонкая, необъемная Верхняя зона с более сильным нажимом Овалы открытые сверху или закрытые с перекрытием Усиленный нажим в знаках препинания</p>

Тип ENFJ

Общителен, придает большое значение отношению с людьми. Толерантен и либерален. Присущи обязательность и ответственность. Развиты понимание, отзывчивость и внимание к другим, кооперативность. Склонен к творческому мышлению и нетерпим к рутине.

Основные признаки почерка этого типа можно увидеть в табл. 4.8.

Таблица 4.8. Признаки почерка для типа ENFJ

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Аккуратный почерк</p> <p>Распределение текста хорошее</p> <p>Разборчивый почерк</p> <p>Раскованный почерк</p>	<p>Левое поле широкое и имеет расширяющуюся форму</p> <p>Правое поле неровное</p> <p>Верхнее поле узкое</p> <p>Поднимающиеся строки</p> <p>Строки без соблюдения линий</p> <p>Интервалы между словами равномерные</p> <p>Межстрочные расстояния маленькие</p> <p>Нажим сильный и равномерный</p>	<p>Наклон правый</p> <p>Форма почерка полная, объемная</p> <p>Форма почерка усложненная</p> <p>Форма букв гирляндобразная</p> <p>Соединения букв гирляндобразные</p> <p>Слова имеют расширяющуюся форму</p> <p>Первые буквы с ослабленным нажимом</p> <p>Конечные буквы уменьшенные и с более слабым нажимом</p> <p>Конечные буквы с длинным завершающим штрихом</p> <p>Заглавные буквы простые</p>	<p>Увеличенная средняя зона</p> <p>Нижняя зона правая</p> <p>Средняя зона полная, объемная</p> <p>Овалы открытые сверху</p> <p>Тестообразный почерк</p>

Тип ENFP

Осторожен и предусмотрителен. Склонен к компромиссу. Присущи контактность и многосторонность, энтузиазм и оптимизм. Эмоционален и чувствителен. Честолюбив. Развита интуиция. Повышенная инновативность, неустанно ищет новые пути.

Типичные признаки почерка (табл. 4.9).

Таблица 4.9. Признаки почерка для типа ENFP

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Неоднородный почерк</p> <p>Раскованный почерк</p>	<p>Левое поле достаточно узкое и неровное</p> <p>Правое поле сужающееся или неровное</p> <p>Верхнее поле узкое</p> <p>Строки поднимающиеся или выгнутые</p> <p>Размер букв переменный</p> <p>Межбуквенные расстояния маленькие</p> <p>Интервалы между словами маленькие и равномерные</p> <p>Нажим неравномерный</p>	<p>Наклон в целом правый, но может быть и переменным</p> <p>Наклон уменьшается к концу слов</p> <p>Изменяемая форма букв</p> <p>Несвязный почерк</p> <p>Имеющиеся соединения гирляндобразные или нитевидные</p> <p>Первые буквы больше и с усиленным нажимом</p> <p>Первые буквы с длинным начальным штрихом, начинающимся в нижней зоне, и не соединены со словом</p> <p>Конечные буквы уменьшенные, но с более сильным нажимом</p> <p>Заглавные буквы простые по форме и большие</p>	<p>Нижняя зона раздутая или треугольная</p> <p>Верхняя зона искривлена</p> <p>Средняя зона полная, объемная</p> <p>Овалы закрытые (могут быть с петлей или перекрытием)</p> <p>Знаки препинания над строкой</p>

Тип ISTJ

Настойчив, целеустремлен. Присущи педантизм и склонность к формализму. Систематичен, но действует по схеме, без экспромтов и инициативы, консервативен. Отсутствует отзывчивость, черств до жесткости. Эгоистичен. Надежен. Развиты исполнительность и добросовестность, чувство долга и обязательность, добросовестность и работоспособность. Уравновешен и спокоен, зачастую отсутствует эмоциональность. Обладает логическим складом ума. Основателен, серьезное отношение к вещам. Неконфликтный характер.

Признаки почерка для этого типа перечислены в табл. 4.10.

Таблица 4.10. Признаки почерка для типа ISTJ

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Разборчивый почерк</p> <p>Однородный почерк</p> <p>Аккуратный почерк</p> <p>Закрепощенный почерк</p>	<p>Левое поле узкое</p> <p>Правое поле узкое, прямое или слегка расширяющееся</p> <p>Нижнее поле узкое</p> <p>Верхнее поле широкое</p> <p>Горизонтальные строки</p> <p>Размер букв скорее маленький</p> <p>Интервалы между словами пропорциональные</p> <p>Межстрочные расстояния пропорциональные</p> <p>Нажим достаточно сильный и равномерный</p>	<p>Вертикальный почерк</p> <p>Форма почерка тонкая, необъемная</p> <p>Форма почерка простая</p> <p>Связный почерк</p> <p>Соединения букв преимущественно угловатые</p> <p>Слова могут иметь слегка сужающуюся форму</p> <p>Конечные буквы уменьшенные, но с более сильным нажимом, могут подниматься над строкой</p>	<p>Нижняя зона тонкая, не-объемная и треугольной формы</p> <p>Верхняя зона узкая</p> <p>Петли зон наезжают на выше- и ниже-стоящие строки</p> <p>Овалы открыты слева</p> <p>Знаки препинания стоят далеко и имеют усиленный нажим</p> <p>Тонкий почерк</p>

Тип ISTP

Отзывчив, ориентирован на человека. Присущи развитый интеллект и широта знаний. Склонен к покровительству и заботе. Часто идет на компромиссы. Дружелюбен. Имеет склонность к традиционности и консерватизму. Свободолюбив. Реалист. Деятелен и активен, но оставляет другим пространство.

Для этого типа характерны признаки почерка, указанные в табл. 4.11.

Таблица 4.11. Признаки почерка для типа ISTP

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Разборчивый почерк</p> <p>Раскованный почерк</p> <p>Распределение текста равномерное</p> <p>Высокая выработанность</p>	<p>Левое поле широкое</p> <p>Правое поле узкое и имеет сужающуюся форму</p> <p>Строки поднимающиеся или волнообразные</p> <p>Ширина букв большая</p> <p>Межбуквенные расстояния большие</p> <p>Интервалы между словами маленькие, слова могут быть соединены</p> <p>Межстрочные расстояния в целом пропорциональные, несколько уменьшенные</p>	<p>Несильный правый наклон или вертикальный почерк</p> <p>Форма почерка простая, естественная</p> <p>Соединения букв преимущественно аркообразные</p> <p>Первые буквы с длинным начальным штрихом, который прерывается и не соединен со словом</p> <p>Первые буквы с усиленным нажимом</p> <p>Конечные буквы без заключительного штриха</p> <p>Заглавные буквы маленькие</p>	<p>Нижняя зона с более сильным нажимом</p> <p>Нижняя зона утяжеленная, раздутая</p> <p>Верхняя зона узкая</p> <p>Средняя зона полная, объемная</p> <p>Овалы открыты сверху и имеют горизонтальную форму</p> <p>Тестообразный почерк</p>

Тип ISFJ

Свойственны объективность и бескомпромиссность, ясность идей и представлений. Надежен, исполнительен и лоялен. Работает точно, обращая внимание на все детали. Целеустремлен и настойчив. Предусмотрителен, стремится все хорошо спланировать. Спокоен и уравновешен. Ответственен. Хорошо понимает других. Хорошо организован — все на нужном месте в нужное время. Стремится к конкретным результатам.

Основные признаки почерка этого типа перечислены в табл. 4.12.

Таблица 4.12. Признаки почерка для типа ISFJ

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Разборчивый почерк</p> <p>Однородный почерк</p> <p>В целом аккуратный почерк, могут быть некоторые исправления</p> <p>Закрепощенный почерк</p>	<p>Левое поле нормальной ширины и преимущественно прямое</p> <p>Правое поле прямое</p> <p>Верхнее поле широкое</p> <p>Нижнее поле узкое</p> <p>Горизонтальные строки</p> <p>Размер букв маленький</p> <p>Ширина букв большая</p> <p>Интервалы между словами пропорциональные или маленькие</p>	<p>Вертикальный почерк или небольшой правый наклон</p> <p>Форма почерка тонкая, необъемная</p> <p>Наклон, если он имеется, уменьшается к концу слов</p> <p>Слова имеют сжимающуюся форму</p> <p>Первые буквы имеют либо школьный начальный штрих, либо написаны без начального штриха</p>	<p>Нижняя зона тонкая, необъемная, без возвратного штриха или правая</p> <p>Верхняя зона узкая или фактически отсутствует</p> <p>Средняя зона полная, объемная</p> <p>Овалы закрытые</p> <p>Усиленный нажим в знаках препинания</p> <p>Тонкий почерк</p>

Таблица 4.12 (окончание)

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
	Межстрочные расстояния пропорциональные Нажим сильный и равномерный	Если почерк связный, то первые буквы не соединены со словом Конечные буквы с длинным штрихом, широко уходящим вправо Заглавные буквы маленькие	

Тип ISFP

Предусмотрителен и не желает рисковать. Проявляет кооперативность и склонность к компромиссу. Развито свободолобие, дисциплина отсутствует. Свойственны контактность и умение убеждать. Склонность к традиционности и консерватизму. Прищущи мягкость, гибкость, открытость, спокойствие. Отсутствует критичность.

Типичные признаки почерка (табл. 4.13).

Таблица 4.13. Признаки почерка для типа ISFP

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
Разборчивый почерк Раскованный почерк	Левое поле неровное Правое поле сужающееся	Форма почерка полная, объемная Форма почерка простая, естественная	Нижняя зона угловатая, треугольная Верхняя зона фактически отсутствует

Таблица 4.13 (окончание)

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Распределение текста хорошее, несколько широкое</p>	<p>Линии строк беспорядочные или волнообразные</p> <p>Размер букв скорее большой</p> <p>Межбуквенные расстояния большие</p> <p>Интервалы между словами равномерные и пропорциональные</p>	<p>Форма букв округлая</p> <p>Связный почерк</p> <p>Первые буквы с начальным штрихом, имеющим школьную, печатную форму, и могут быть не соединены со словом</p> <p>Конечные буквы с короткими и тупыми окончаниями, без заключительного штриха</p> <p>Конечные буквы уменьшенные</p> <p>Наклон уменьшается к концу слов и слова могут иметь сжимающуюся форму</p> <p>Заглавные буквы маленькие, но усложненной формы</p>	<p>Овалы имеют горизонтальную форму, закрытые, часто с петлей</p> <p>Тестообразный почерк</p>

Тип INTJ

Развито критическое мышление и трезвая самооценка. Склонность к кооперативности и готовность к компромиссу. Неприятие формализма в организации. Стремление к перфекционизму в работе. Свойственно логическое и теоретическое мышление, отсут-

ствие эмоциональности. Развита интуиция. Независим, не обращает внимание на окружение — рассчитывает на себя. Решителен. Проявляет индивидуализм.

Присущие типу признаки почерка представлены в табл. 4.14.

Таблица 4.14. Признаки почерка для типа INTJ

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Распределение текста хорошее</p> <p>Неоднородный почерк</p> <p>Почерк может местами быть более разборчивым, а местами — менее</p>	<p>Правое поле широкое и расширяющееся</p> <p>Размер и ширина букв изменяемые, непостоянные</p> <p>Интервалы между словами пропорциональные с тенденцией к большим</p> <p>Межстрочные расстояния в целом пропорциональные, но могут быть и увеличенные</p>	<p>Форма почерка тонкая, необъемная</p> <p>Форма почерка простая, естественная</p> <p>Соединения букв преимущественно угловатые</p> <p>Первые буквы с длинным начальным штрихом из нижней зоны</p> <p>Конечные буквы без заключительного штриха и с усиленным нажимом</p> <p>Заглавные буквы простые и большие с дополнительным штрихом сверху</p>	<p>Верхняя зона узкая, но с более сильным нажимом</p> <p>Средняя зона тонкая, необъемная, возможно уменьшенная</p> <p>Знаки препинания стоят далеко</p> <p>Тонкий почерк, возможно с заострениями</p>

Тип INTP

Высокомерен, сохраняет дистанцию в отношениях. Развиты разносторонность, интеллектуализм и творческое мышление. Богат идеями. Любопытен. Склонен к логическому и аналитическому складу мышления. Хорошая интуиция и развитое ассоциа-

тивное мышление. Свойственны математические способности и абстрактное мышление. Свободолюбив. Рационален и неэмоционален. Любит идеи больше, чем людей.

Признаки почерка для этого типа перечислены в табл. 4.15.

Таблица 4.15. Признаки почерка для типа INTP

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Неразборчивый почерк</p> <p>Неоднородный почерк</p> <p>Раскованный почерк</p> <p>Распределение текста хорошее</p> <p>Высокая выработанность</p>	<p>Левое поле широкое и неровное</p> <p>Правое поле широкое и расширяющейся формы</p> <p>Нижнее поле широкое</p> <p>Строки горизонтальные или несколько поднимающиеся</p> <p>Размер букв может меняться</p> <p>Ширина букв большая, но переменная</p> <p>Межбуквенные расстояния в целом большие и изменяемые</p> <p>Интервалы между словами большие</p> <p>Межстрочные расстояния большие</p> <p>Нажим слабый и достаточно равномерный</p>	<p>Наклон преимущественно левый или его нет совсем (вертикальный почерк), в любом случае он меняется</p> <p>Форма почерка тонкая, необъемная</p> <p>Форма букв преимущественно аркадообразная</p> <p>Изменяемая форма букв</p> <p>Первые буквы больше остальных и с усиленным нажимом</p> <p>Конечные буквы с длинным штрихом, широко уходящим вправо, или совсем без завершающего штриха</p> <p>Заглавные буквы большие простые</p> <p>Слова имеют расширяющую форму</p>	<p>Нижняя зона тонкая, необъемная, но с более сильным нажимом</p> <p>Верхняя зона полная, объемная</p> <p>Средняя зона тонкая, необъемная</p> <p>Тонкий почерк</p>

Тип INFJ

Стремится работать по плану. Осторожен и предусмотрителен. Склонен к компромиссу и избеганию конфликтов. Развиты интуиция и проницательность. Отзывчив, чувствителен и раним.

Стремится к гармонии. Доверяет своему собственному видению. Тихо влияет на других. Воодушевляет других своими идеалами. Действует спокойно и последовательно.

Для этого типа характерны признаки почерка, указанные в табл. 4.16.

Таблица 4.16. Признаки почерка для типа INFJ

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Разборчивый почерк</p> <p>Аккуратный почерк</p> <p>Закрепощенный почерк</p> <p>Высокая выработанность</p> <p>Распределение текста хорошее</p>	<p>Левое поле узкое или отсутствует совсем</p> <p>Верхнее поле широкое</p> <p>Размер букв переменный</p> <p>Ширина букв большая и меняющаяся</p> <p>Интервалы между словами пропорциональные или маленькие</p> <p>Строки идут под или над линиями линовки</p> <p>Нажим равномерный</p>	<p>Форма почерка простая, естественная</p> <p>Первые буквы с усиленным нажимом и могут быть не соединены со словом</p> <p>Конечные буквы тяжелые, направленные вниз, резко обрывающиеся или с длинным штрихом, уходящим вправо</p> <p>Конечные буквы с более сильным нажимом</p> <p>Заглавные буквы простые</p> <p>Заглавные буквы большие</p> <p>Наклон уменьшается к концу слов</p> <p>Слова имеют сжимающую форму</p>	<p>Нижняя зона с более слабым нажимом</p> <p>Верхняя зона узкая и искривленная</p> <p>Средняя зона более полная</p> <p>Овалы закрытые</p> <p>Усиленный нажим в знаках препинания</p> <p>Тонкий почерк</p>

Тип INFP

Обладает ясным представлением и хорошим пониманием. Гибок и склонен к компромиссу. Общителен и отзывчив. Спокоен. Развито чувство собственного достоинства и амбициозность. Эгоист, идеалист и пессимист.

Основные признаки почерка этого типа перечислены в табл. 4.17.

Таблица 4.17. Признаки почерка для типа INFP

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Разборчивый почерк</p> <p>Небрежный почерк — исправления и зачеркивания</p> <p>Раскованный почерк</p>	<p>Левое поле нормальной ширины</p> <p>Правое поле неровное (оно может быть сужающимся или расширяющимся)</p> <p>Беспорядочные линии строк с тенденцией к опускающимся</p> <p>Строки без соблюдения линовки</p> <p>Интервалы между словами пропорциональные или большие и равномерные</p> <p>Нажим равномерный</p>	<p>Первые буквы больше и с усиленным нажимом</p> <p>Конечные буквы поднимаются над строкой</p> <p>Конечные буквы с более слабым нажимом</p> <p>Заглавные буквы большие и узкие</p> <p>Заглавные буквы усложненные, с длинным поднимающимся верхним штрихом</p>	<p>Нижняя зона тонкая, не-объемная</p> <p>Верхняя зона широкая, полная, объемная</p> <p>Средняя зона полная, объемная, с более сильным нажимом</p> <p>Овалы открытые сверху или слева, могут иметь закрученную форму</p> <p>Усиленный нажим в знаках препинания</p>

Типология личности DISC

Базовая типология была разработана Джоном Гайером, который развил подход, описанный психологом Уильямом Марстеном еще в 30-е годы XX века. Типология рассматривает стили поведения людей, проявляющиеся в различных ситуациях. Она выделяет четыре измерения или аспекта личности, и, соответственно, четыре прототипа поведения.

Типы личности

Доминантный тип (D — Dominance)

Олицетворяет управление и руководство другими людьми, лидерство, уверенность в себе и самоутверждение. Человек доминантного типа воспринимает любую проблему как личный вызов. Оппозиция и конкуренция только подстегивают его инициативу. Основной стиль поведения — формирование окружающего мира через преодоление сопротивления и достижение цели. Стремится немедленно получить видимый результат работы. Для этого сразу начинает предпринимать активные действия, не тратя время на излишние размышления. Решения принимает быстро. Охотно берет на себя командование и управление. Не боится трудностей и стремится их преодолеть. Характеризуется требовательностью, честолюбием и агрессивностью. Как правило, эгоцентричен.

Человек с низкой составляющей «D» не бросается сразу на проблему. Он предпочитает хорошо продумать принимаемое решение. Такой человек отличается умеренностью, осторожностью и расчетливостью. Он по сути своей консервативен. В отношениях с другими людьми он дружелюбен и скромнен. Всегда готов к сотрудничеству, но не умеет быть требовательным.

Влияющий тип (I — Influence)

Олицетворяет инициативу, социальные связи и общение с другими людьми. Человек влияющего типа особенно полезен, когда необходимо привлечь и объединить других людей. Он формирует окружающий мир через влияние и убеждение. Он эмоционален,

демонстративен и доверчив. Относится к людям и различным ситуациям с оптимизмом. Умеет завязывать контакты, общителен и производит хорошее впечатление. Ясно и хорошо себя выражает. Умеет мотивировать других. Охотно работает в команде.

Устойчивый тип (S — Steadiness)

Олицетворяет терпение, настойчивость, внимание к другим людям. Человек устойчивого типа предпочитает стабильность и безопасность. Он не любит резких изменений, спокоен и терпелив. Умеет сохранять беспристрастность и объективность. Мягкий в отношениях с другими, он притягивает людей. Он работает стабильно и надежно — без срывов и авралов. Стремится специализироваться в какой-то определенной области. Умеет хорошо слушать людей и успокаивать излишне возбужденных. Создает вокруг себя стабильную гармоничную рабочую атмосферу. Его основное кредо — работа в коллективе.

Люди с низкой составляющей «S» являются импульсивными, нетерпеливыми, беспокойными. Отличаются демонстративностью.

Добросовестный тип (C — Conscientiousness)

Олицетворяет организованность и структуру. Человек добросовестного типа твердо придерживается правил и инструкций. Его цель — работа в надежной системе для обеспечения точности и качества. Он осторожен. Но вместе с тем требователен и критичен. Концентрируется на важных деталях и действует систематично. Склад ума аналитический, постоянно взвешивает «за» и «против». В отношениях с другими проявляет такт и дипломатичность.

Человек с низкой составляющей «C» хочет быть независимым. Он не подчиняется правилам. Своевольный и упрямый, он не умеет работать систематически, небрежен в делах.

Типы поведения

Представленные четыре прототипа никогда не встречаются в чистом виде. Поэтому в рамках практического применения методологии DISC были разработаны типы поведения. Они основаны на комбинации исходных четырех свойств в определенной про-

порции. Основное применение этой классификации — деловая психология. В стандартной методологии степень проявления исходных свойств определяется, как обычно, с помощью специального вопросника. Мы же предлагаем использовать, как и в случае МВТИ, анализ почерка. Ниже представлена таблица с типами поведения на производстве (табл. 4.18). Название каждого типа не следует воспринимать буквально (потому что они и даны в кавычках) — это просто некое ориентирующее обозначение. Для каждого типа приведены дополнительные характеристики и степень представления исходных прототипов. В соответствии с существующей методикой присутствие прототипов оцениваются по семибальной шкале. От 1 (слабейшее проявление) до 7 (наиболее сильное).

Таблица 4.18. Типология DISC

Тип	D	I	S	G
«Производитель»	5	2	6	3
«Посредник»	2	6	7	4
«Расчетливый»	4	7	2	6
«Воодушевитель»	2	7	6	2
«Завоеватель»	6	2	3	6
«Конструктор»	6	2	1	2
«Мотиватор»	7	7	1	2
«Исследователь»	5	2	7	5
«Мыслитель»	3	2	3	6
«Перфекционист»	3	2	6	7
«Убеждающий»	5	7	2	3
«Практик»	2	6	5	7
«Покровитель»	3	6	2	2
«Стремящийся к результату»	7	5	1	3
«Специалист»	2	3	6	4

Ниже мы рассмотрим каждый из типов. Следует только иметь в виду, что также как и в предыдущей типологии, каждый тип характеризуется целым комплексом качеств. Поэтому мы покажем только основные признаки почерка. Только непротиворечивые. На практике анализ оказывается более сложным.

Тип «Производитель»

Он трудолюбивый, усердный и старательный. Не скрывает своего разочарования или недовольства. Обладает внутренней мотивацией и работает с интересом. Принимает цели и задачи коллектива. Надежен. Старается добиться высокой производительности. Нетерпеливый, все делает сам, не доверяя другим.

Основные признаки почерка этого типа перечислены в табл. 4.19.

Таблица 4.19. Признаки почерка для типа «Производитель»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
Разборчивый почерк Раскованный почерк	Правое поле узкое или совсем отсутствует Поднимающиеся строки Размер букв большой Межстрочные расстояния маленькие Нажим сильный	Форма угловатая с угловатыми соединениями или округлая с аркообразными соединениями В целом несвязный почерк, но отдельные буквы соединяются Наклон правый или вертикальный почерк Слова имеют разжимающую форму Заглавные буквы большие Заглавные буквы имеют дополнительный штрих сверху	Увеличенная верхняя зона и с более сильным нажимом

Тип «Посредник»

Предпочитает согласие, отклоняет агрессивность, избегает конфликтов. Считает важными и результаты, и отношения. Поддерживает других и помогает им. Умеет слушать, живо интересуется потребностями других. Дружелюбен. Хороший организатор. Умеет эффективно работать. Хорошо работает в команде.

Для этого типа характерны признаки почерка, указанные в табл. 4.20.

Таблица 4.20. Признаки почерка для типа «Посредник»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
Разборчивый почерк	Левое поле широкое Правое поле узкое Нижнее поле широкое Верхнее поле широкое Ширина букв большая Межбуквенные расстояния большие Межстрочные расстояния большие Нажим умеренно слабый	Форма букв округлая Наклон правый Связный почерк Соединения букв гирляндобразные	Увеличенная средняя зона Овалы открытые сверху и имеют горизонтальную форму

Тип «Расчетливый»

Способен конкурировать с другими. Уверен в себе, но внимательно относится и к другим людям. Старается убеждать других и открыт к сотрудничеству. Предпочитает детально планировать,

но проявляет нетерпение. Честолюбив. Обладает развитым критическим мышлением. Неутомим и мотивирован.

Признаки почерка для этого типа перечислены в табл. 4.21.

Таблица 4.21. Признаки почерка для типа «Расчетливый»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Распределение текста неравномерное с пустотами</p>	<p>Левое поле расширяющееся</p> <p>Правое поле сужающееся</p> <p>Верхнее поле широкое</p> <p>Ширина букв большая</p>	<p>Форма почерка тонкая, необъемная</p> <p>Форма почерка усложненная</p> <p>Форма букв угловатая</p> <p>Связный почерк</p> <p>Первые буквы больше остальных и с усиленным нажимом</p> <p>Первые буквы с длинным начальным штрихом, начинающимся в нижней зоне</p> <p>Конечные буквы тяжелые, направленные вниз</p> <p>Конечные буквы с более сильным нажимом</p> <p>Заглавные буквы большие</p> <p>Заглавные буквы с длинным поднимающимся верхним штрихом</p>	<p>Уменьшенная нижняя зона, имеющая треугольную форму</p> <p>Верхняя зона широкая</p> <p>Тонкий почерк, возможны заострения</p>

Тип «Воодушеvitель»

Доступен для людей. Открыт, сердечен и дружелюбен. Способен понимать других. Очень гибок. По натуре оптимист. Воспринимает критику близко к сердцу, любит, когда его хвалят.

Присущие типу признаки почерка представлены в табл. 4.22.

Таблица 4.22. Признаки почерка для типа «Воодушеvitель»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
Неоднородный почерк	Левое поле широкое Правое поле узкое Верхнее поле широкое Поднимающиеся строки Нажим равномерный Наклон правый Ширина букв большая Межбуквенные расстояния большие Интервалы между словами маленькие Межстрочные расстояния маленькие Строки без соблюдения линовки	Форма букв гирляндобразная или округлая Соединения букв гирляндобразные Конечные буквы с длинным штрихом, широко уходящим вправо Конечные буквы с более слабым нажимом	Увеличенная средняя зона Средняя зона полная, объемная Нижняя зона правая Овалы открытые сверху Тестообразный почерк

Тип «Завоеватель»

Честолюбив и агрессивен, так же легко переносит агрессивное отношение к себе. Сдержан и замкнут, социальным аспектам не придает большого значения. Стремится доминировать. Обладает

критическим складом ума. Не любит рутинной работы. Перфекционист. Сообразителен, понятлив и быстро реагирует. Умеет планировать. Свободолюбив.

Типичные признаки почерка (табл. 4.23).

Таблица 4.23. Признаки почерка для типа «Завоеватель»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Неоднородный почерк</p> <p>Распределение текста неравномерное</p>	<p>Левое поле широкое и имеет расширяющуюся форму</p> <p>Правое поле широкое и имеет сужающуюся или неровную форму</p> <p>Поднимающиеся или горизонтальные строки</p> <p>Нажим сильный</p> <p>Размер букв большой</p> <p>Ширина букв большая</p> <p>Межбуквенные расстояния маленькие</p> <p>Интервалы между словами большие</p> <p>Межстрочные расстояния большие</p>	<p>Форма почерка тонкая, необъемная</p> <p>Форма почерка усложненная</p> <p>Форма букв преимущественно угловатая</p> <p>Связный почерк</p> <p>Первые буквы больше остальных и с усиленным нажимом</p> <p>Первые буквы с длинным начальным штрихом, начинающимся в нижней зоне</p> <p>Конечные буквы с более сильным нажимом</p> <p>Заглавные буквы большие с верхним штрихом</p>	<p>Верхняя зона широкая</p> <p>Нижняя зона треугольная или без возвратного штриха</p> <p>Верхняя и нижняя зоны наезжают на выше- и нижестоящие строки</p> <p>Овалы закрытые, с петлей или закрученной формы</p> <p>Почерк тонкий</p>

Тип «Конструктор»

Индивидуалист. Постоянно стремится к новому. Самостоятелен, независим и доверяет только себе. Прямолинеен и может

быть экстравагантным. Энергичен. Изобретателен. Умеет воздействовать на людей и ситуации. Настойчив и упрям, умеет преодолевать препятствия. Настроен критически. Мотивирован и сконцентрирован. Идет на конфликты, когда затронута его индивидуальность.

Основные признаки почерка этого типа перечислены в табл. 4.24.

Таблица 4.24. Признаки почерка для типа «Конструктор»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Неразборчивый почерк</p> <p>Переменная однородность почерка</p>	<p>Левое поле расширяющееся</p> <p>Правое поле расширяющееся или неровное</p> <p>Поднимающиеся или волнообразные строки</p> <p>Размер букв большой</p> <p>Ширина букв большая</p> <p>Межстрочные расстояния большие</p> <p>Интервалы между словами большие</p> <p>Нажим сильный и неравномерный</p>	<p>Форма почерка полная, объемная</p> <p>Наклон переменный, с тенденцией к левому или вертикальному почерку</p> <p>Форма почерка усложненная</p> <p>Форма букв угловатая</p> <p>Несвязный почерк</p> <p>Имеющиеся соединения угловатые</p> <p>Слова имеют расширяющуюся форму</p> <p>Первые буквы с длинным начальным штрихом, начинающимся в нижней зоне</p> <p>Конечные буквы с более сильным нажимом</p> <p>Заглавные буквы простые</p>	<p>Средняя зона уменьшенная, но полная, объемная</p> <p>Нижняя зона утяжеленная</p> <p>Нижняя зона треугольная или крюкообразная</p> <p>Почерк тестобразный</p>

Тип «Мотиватор»

Сильно выраженная индивидуальность. Умеет справляться с агрессией по отношению к себе. Сильный и боевой характер. Умеет манипулировать другими. Целеустремленный и дисциплинированный. Стремится контролировать свою среду. Стремится к уважению и приятию со стороны других, но и хорошо сотрудничает с ними. Проницателен и искусен.

Для этого типа характерны признаки почерка, указанные в табл. 4.25.

Таблица 4.25. Признаки почерка для типа «Мотиватор»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
Закрепощенный почерк Однородный почерк Высокая выработанность	Левое поле умеренно узкое и прямое Правое поле отсутствует Горизонтальные строки Размер и ширина букв переменные Межбуквенные расстояния большие Интервалы между словами пропорциональные, но имеют тенденцию к маленьким Межстрочные расстояния маленькие	Форма почерка тонкая, необъемная Вертикальный почерк Форма почерка простая Связный почерк Заглавные буквы простые и маленькие	Уменьшенная нижняя зона Нижняя зона без возвратного штриха или правая Почерк тонкий

Тип «Исследователь»

Деловой и разумный, упорный и настойчивый. Дисциплинирован, целеустремлен. Сдержан и замкнут. Спокоен. Хорошо пла-

нирует. Предпочитает работать в одиночку. Может быть бесчувственным и нетактичным.

Признаки почерка для этого типа перечислены в табл. 4.26.

Таблица 4.26. Признаки почерка для типа «Исследователь»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
Однородный почерк	Левое поле сужающееся или вогнутой формы	Наклон левый или вертикальный почерк	Увеличенная нижняя зона
Аккуратный почерк	Правое поле узкое или отсутствует совсем	Слова имеют расширяющуюся (размер букв) и при этом сжимающуюся (ширина букв) форму	Нижняя зона треугольная или правая
Распределение текста хорошее	Верхнее поле узкое или отсутствует совсем	Наклон уменьшается к концу слов	Верхняя зона узкая
	Нижнее поле узкое	Форма почерка простая	Овалы закрытые или закрытые с петлей
	Горизонтальные строки	Форма букв угловатая или аркообразная	Усиленный нажим в знаках препинания
	Размер букв большой	Связный почерк	
	Ширина букв большая	Соединения букв угловатые или аркообразные	
	Межбуквенные расстояния маленькие	Конечные буквы увеличенные	
	Межстрочные расстояния большие, но не слишком	Конечные буквы с более сильным нажимом	
	Нажим умеренно сильный		

Тип «Мыслитель»

Корректен, в проявлениях отсутствует агрессивность. Логический склад ума, ориентируется на факты. Спокоен и тих. Застенчив, легко смущается. Неэмоционален и нечувствителен. Сдержан и замкнут. Стремится управлять окружающей средой. Потребность все делать «правильно», в соответствии с правилами и стандартами.

Присущие типу признаки почерка представлены в табл. 4.27.

Таблица 4.27. Признаки почерка для типа «Мыслитель»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
Разборчивый почерк	Левое поле широкое	Форма почерка тонкая, необъемная	Уменьшенная нижняя зона
Закрепощенный почерк	Левое поле сужающееся или вогнутой формы	Связный почерк Соединения букв преимущественно аркообразные	Нижняя зона треугольная Верхняя зона узкая
Аккуратный почерк	Верхнее поле широкое	Первые буквы с ослабленным нажимом	Средняя зона тонкая
Однородный почерк	Горизонтальные строки	Первые буквы с начальным штрихом, имеющим школьную форму	Овалы закрытые или закрытые с петлей
Распределение текста в целом хорошее, но могут быть определенные пустоты	Размер букв маленький Ширина букв в основном маленькая Межбуквенные расстояния маленькие Межстрочные расстояния большие Нажим слабый	Конечные буквы уменьшенные, и с более слабым нажимом Конечные буквы с длинным штрихом, уходящим вправо Заглавные буквы маленькие и узкие Слова имеют сжимающуюся форму Наклон уменьшается к концу слов	Горизонтальные овалы Тонкий почерк

Тип «Перфекционист»

Большое значение придает знаниям и компетентности. Сдержан и осторожен. Стремится к точности и детальной проработке. Тактичен и дипломатичен. Большое значение придает стабильности в работе. Систематичен и добросовестен.

Типичные признаки почерка (табл. 4.28).

Таблица 4.28. Признаки почерка для типа «Перфекционист»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Однородный почерк</p>	<p>Левое поле узкое или отсутствует совсем</p> <p>Если левое поле существует, то оно имеет сужающуюся или расширяющуюся форму, сводящуюся на нет</p> <p>Поднимающиеся или несколько волнообразные строки</p> <p>Размер букв маленький</p> <p>Ширина букв маленькая</p> <p>Интервалы между словами маленькие</p> <p>Межстрочные расстояния большие</p> <p>Нажим слабый</p>	<p>Форма букв гирляндобразная</p> <p>Несвязный почерк</p> <p>Слова имеют сужающуюся или сжимающуюся форму, наклон может также уменьшаться к концу слов</p> <p>Первые буквы с ослабленным нажимом</p> <p>Первые буквы не соединены со словом и могут иметь длинный начальный штрих, начинающийся в нижней зоне</p> <p>Конечные буквы уменьшенные и с более слабым нажимом</p>	<p>Верхняя зона отсутствует</p> <p>Правая нижняя зона</p> <p>Овалы просто закрытые или закрытые с перекрытием</p> <p>Знаки препинания стоят далеко</p>

Тип «Убеждающий»

Доверяет людям. Стремится завоевать авторитет и престиж. Большое значение придает статусу. Гибок. Оптимистически настроен. Дружелюбен, открыт и чистосердечен. Придает большое значение мелочам. Аналитик, работает систематично. Не любит рутинной работы.

Основные признаки почерка этого типа перечислены в табл. 4.29.

Таблица 4.29. Признаки почерка для типа «Убеждающий»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Разборчивый почерк</p> <p>Раскованный почерк</p> <p>Распределение текста равномерное и широкое</p>	<p>Левое поле расширяющееся</p> <p>Правое поле узкое и может иметь сужающуюся форму</p> <p>Верхнее поле отсутствует</p> <p>Размер букв большой</p> <p>Ширина букв большая</p> <p>Межбуквенные расстояния большие</p> <p>Интервалы между словами большие</p> <p>Межстрочные расстояния маленькие</p> <p>Нажим слабый</p>	<p>Частично связный почерк</p> <p>Соединения букв гирляндобразные</p> <p>Первые буквы не соединены со словом</p> <p>Конечные буквы с более слабым нажимом</p> <p>Заглавные буквы большие и широкие</p> <p>Заглавные буквы усложненные, с дополнительным штрихом сверху</p>	<p>Нижняя зона более короткая, но раздутая</p> <p>Нижняя зона может иметь треугольную форму</p> <p>Верхняя зона с левым наклоном</p> <p>Закрученные овалы</p>

Тип «Практик»

Сильная самодисциплина. Стремится быть хорошим профессионалом. Дипломатичен. Хорошо организован. Требователен к себе и другим. Спокойный и невозмутимый.

Для этого типа характерны признаки почерка, указанные в табл. 4.30.

Таблица 4.30. Признаки почерка для типа «Практик»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Однородный почерк</p> <p>Разборчивый почерк</p>	<p>Левое поле прямое</p> <p>Горизонтальные строки</p> <p>Ширина букв маленькая</p>	<p>Наклон левый или вертикальный почерк</p> <p>Связный почерк</p> <p>Конечные буквы уменьшенные, с более слабым нажимом, они могут также иметь длинный конечный штрих, уходящий вправо</p> <p>Слова имеют сужающуюся форму</p>	<p>Увеличенная средняя зона и с более сильным нажимом</p> <p>Тонкий почерк</p>

Тип «Покровитель»

Либерал, признает других. Стремится к признанию и популярности. Большое значение придает личным контактам, общителен, имеет широкий круг знакомых. Охотно работает с другими. Красноречив, умеет убеждать и вдохновлять. Может переоценивать других. Не умеет правильно планировать время. Слишком быстро делает выводы, не проанализировав все факты.

Признаки почерка для этого типа перечислены в табл. 4.31.

Таблица 4.31. Признаки почерка для типа «Покровитель»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Разборчивый почерк</p> <p>Раскованный почерк</p> <p>Распределение текста хорошее</p> <p>Небрежный, неопрятный почерк, могут быть пропуски букв</p>	<p>Левое поле широкое и имеет расширяющуюся форму</p> <p>Правое поле отсутствует совсем или узкое и имеет сужающуюся форму</p> <p>Верхнее поле узкое</p> <p>Беспорядочные линии строк</p> <p>Размер и ширина букв большие</p> <p>Межбуквенные расстояния большие</p> <p>Интервалы между словами небольшие и равномерные</p> <p>Межстрочные расстояния маленькие</p>	<p>Наклон правый</p> <p>Форма букв гирляндобразная</p> <p>Связный почерк</p> <p>Соединения букв гирляндобразные</p> <p>Заглавные буквы усложненные</p>	<p>Овалы открытые сверху или закрытые с перекрытием</p>

Тип «Стремящийся к результату»

Доминирует над другими. Уверен в себе. Сильное чувство собственного достоинства, высокомерие. Здоровый индивидуалист. Любит сложные задания и конкуренцию. Карьерист. Самолюбив и честолюбив. Не любит, когда им руководят. Совместная работа с ним тяжела. Нетерпелив. Думает и действует быстро.

Присущие типу признаки почерка представлены в табл. 4.32.

Таблица 4.32. Признаки почерка для типа «Стремящийся к результату»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Неразборчивый почерк</p> <p>Неоднородный почерк</p> <p>Распределение текста неравномерное с пустотами</p>	<p>Левое поле расширяющееся, может казаться узким сверху и широким снизу</p> <p>Поднимающиеся или горизонтальные строки</p> <p>Размер букв большой</p> <p>Ширина букв большая</p> <p>Межбуквенные расстояния большие</p> <p>Межстрочные расстояния большие</p> <p>Нажим сильный</p>	<p>Наклон переменный</p> <p>Форма почерка скорее усложненная</p> <p>Первые буквы больше остальных и с усиленным нажимом</p> <p>Первые буквы с длинным начальным штрихом, начинающимся в нижней зоне</p> <p>Конечные буквы с более сильным нажимом</p> <p>Конечные буквы имеют длинный завершающий штрих, или загибаются вверх и налево</p> <p>Заглавные буквы большие и узкие</p> <p>Заглавные буквы усложненные, и/или с длинным поднимающимся верхним штрихом</p>	<p>Нижняя зона широкая и раздутая или треугольная</p> <p>Верхняя зона широкая</p> <p>Тестообразный почерк</p>

Тип «Специалист»

Не любит изменений, медленно привыкает к ним. Любит упорядоченную среду окружения. Скромнен и непритязателен. Предупредителен. Терпелив. Сильное самообладание. Хорошо ладит с другими, готов оказать помощь. Чуткий и внимательный.

Типичные признаки почерка (табл. 4.33).

Таблица 4.33. Признаки почерка для типа «Специалист»

Общий вид	Топология и динамика	Форма и особые буквы	Элементы букв, знаки и структура линий
<p>Однородный и даже очень однородный почерк</p> <p>Распределение текста равномерное и узкое</p>	<p>Правое поле прямое</p> <p>Горизонтальные строки</p> <p>Размер букв маленький</p> <p>Ширина букв маленькая</p> <p>Межбуквенные расстояния маленькие</p> <p>Интервалы между словами пропорциональные</p> <p>Межстрочные расстояния маленькие</p> <p>Нажим слабый и равномерный</p>	<p>Вертикальный почерк или с левым наклоном</p> <p>Первые буквы меньше остальных</p> <p>Конечные буквы с более слабым нажимом и могут иметь длинный завершающий штрих, уходящий вправо</p> <p>Заглавные буквы маленькие</p> <p>Заглавные буквы имеют форму строчных</p>	<p>Увеличенная средняя зона</p> <p>Нижняя зона тонкая, не-объемная</p> <p>Средняя зона полная, объемная</p> <p>Овалы открытые сверху</p> <p>Тонкий почерк</p>

Мы посмотрели только два примера типологий. Чтобы завершить представление о них, хотелось бы сделать еще два замечания. Первое: на примере представленных типологий мы видели, что в целом достаточно просто отнести человека к тому или ино-

му типу. Но этим дело не кончается. Очень важно не просто определить тип, но предсказать, как человек поведет себя в той или иной ситуации. Это собственно и есть цель работы с персоналом. Всех ее аспектов, начиная с набора и аттестации кадров и заканчивая формированием рабочих групп и принятием решений об увольнении. Но на практике очень часто исследование заканчивают как раз только выводом о типе личности.

Второе: каждая типология и каждый тип — это приближение, упрощение. Иными словами — это лишь модель. Живые люди намного сложнее. Поэтому часто возникает соблазн не относить пробанда к какому-либо одному типу, а говорить о некой комбинации. Это неверная позиция. Надо сознательно понимать цели и ограничения модели, и не пытаться преодолеть их искусственными приемами. Каждый человек в любой типологии должен быть однозначно отнесен к тому или иному типу.

Особые ситуации на работе

Конфликты и их психология

Современная деловая психология считает конфликты не только неизбежной, но и совершенно естественной частью работы. И не только работы, но и жизни вообще. Раньше, до середины XX века, понятие конфликта считалось однозначно отрицательным, и установка была однозначная: «конфликта надо избегать!» Само слово в контексте производственных ситуаций уже вызывало некую тревогу. Конфликт воспринимался трагически. Исходом могло быть только увольнение или добровольный уход. Конфликт на работе означал нарушение гармонии всей жизни. Сегодня лозунг звучит иначе: «конфликтом надо управлять». Управлять многоаспектно. Не только эмоциями. Хотя, как и раньше, совсем без эмоционального напряжения конфликт не проходит.

Управление конфликтами стало одним из ключевых понятий деловой психологии. Этому посвящены многочисленные публикации. Конфликтология — целое научное направление. Оно учит не только тому, как замечать конфликты и вести себя в них, но, что самое главное, как извлекать из них пользу.

Конфликты могут носить самый разный характер. Как тут не вспомнить знаменитое начало «Анны Карениной»: «Каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Но, рассмотрев закономерности протекания конфликтов, мы поймем, что это высказывание с точки зрения психологии носит относительный характер. Для начала рассмотрим кратко основные характеристики конфликтов.

- **Характер протекания конфликта.** По характеру протекания конфликт бывает *скрытым* и *явным*. Это отражает то, какую форму он приобретает для окружающих. Сами вовлеченные стороны, понимают, по крайней мере, начиная с какого-то момента, что они находятся в конфликте. В противном случае не было бы конфликта.
- **Причина конфликта.** Конфликт может быть *реалистическим* и *нереалистическим*. Реалистические конфликты служат лишь средством для достижения какого-то результата, который сам находится вне конфликта. Например, борьба за определенную должность в фирме между двумя претендентами или даже двумя группами. Нереалистические конфликты — это нечто иное. Они основаны просто на отрицательных эмоциях. Поэтому объект конфликта неотделим от него самого. Например, вас кто-то в вашем коллективе раздражает. Вам нечего делить с этим человеком.
- **Результат конфликта.** По результату конфликты бывают *конструктивные* и *деструктивные*. Конструктивный конфликт способствует принятию разумного и обоснованного решения. Например, обсуждение технической проблемы, когда одна группа участников проекта имеет одно предложение, а другая — другое. В итоге дискуссий, обсуждений и споров принимается одно из предложений. Деструктивный конфликт препятствует тому, чтобы эффективное решение было принято. Здесь речь идет о принципе. Задача — победить, а не добиться совместно результата.
- **Направление конфликта.** По направлению конфликты в деловой психологии делятся на *горизонтальные* и *вертикальные*. Горизонтальные конфликты имеют место между сотруд-

никами одного ранга. Между коллегами. Они могут работать в одной группе или разных подразделениях и даже отделениях фирмы. Например, между сотрудниками отдела продаж в разных городах. Вертикальные конфликты протекают между начальниками и подчиненными. Понятно, что чаще всего между непосредственным руководителем и его сотрудником. Но иногда это может быть и заместитель директора, конфликтующий с одним из конкретных работников. Тогда, разумеется, непосредственный начальник находится в деликатной ситуации.

□ **Участники конфликта.** *Личностные конфликты* протекают между двумя людьми. *Групповые конфликты* — между группой и личностью. *Организационные конфликты* — между двумя группами сотрудников. Есть еще и внутриличностные конфликты. Но это из несколько иной области.

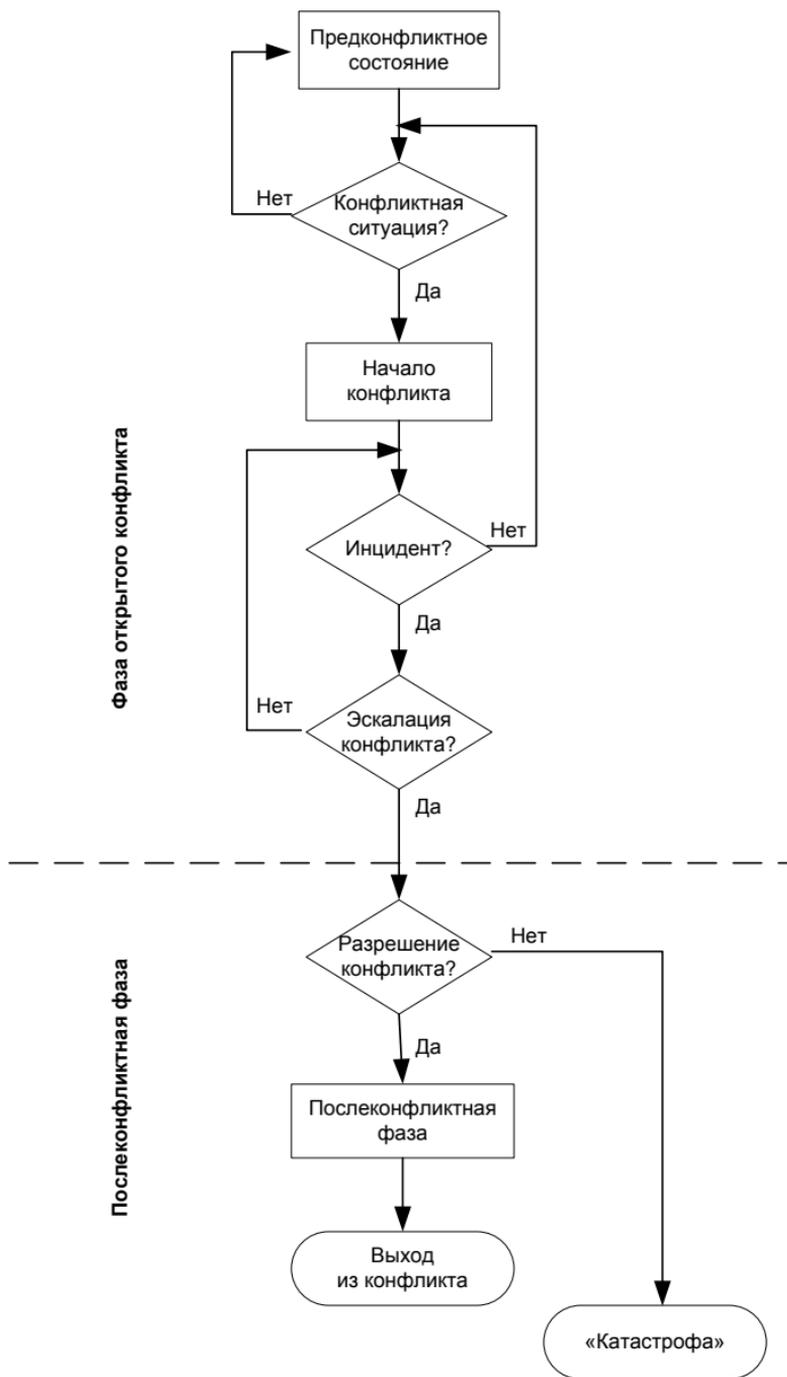
□ **Цель конфликта.** Всевозможных целей конфликтов может быть много. Но наиболее часто на работе случаются конфликты *ресурсные*, *ролевые* и *целевые* (простите за тавтологию). В первом случае речь идет о распределении сотрудников, оборудования, помещений или еще каких-либо ресурсов. В ролевых конфликтах борьба разгорается за то, кто какую роль играет в проекте, или кто какую должность занимает. Целевые конфликты охватывают вопросы направления работы — надо ли стремиться к тому, чтобы «захватить» как можно больше работ или, наоборот, занимать выжидательную позицию.

Независимо от характеристик все конфликты протекают по одной и той же схеме. Она включает три фазы:

- предконфликтная фаза;
- фаза открытого конфликта, которая сама состоит из трех этапов: инцидент, эскалация и разрешение конфликта;
- послеконфликтная фаза.

На рис. 4.1 схема протекания конфликта представлена в виде алгоритма.

Чтобы конфликт зародился, нужна конфликтная ситуация, т. е. накопившиеся противоречия. Она является необходимым, но не достаточным условием. Конфликтная ситуация содержит истинную причину, точнее, цель конфликта.

**Рис. 4.1.** Схема протекания конфликта

Типичными факторами, как я уже частично отмечал, становятся распределение ресурсов и ролей, различие целей и методов их достижения, недостаток информации и психологические различия. Но то, что для одних станет конфликтной ситуацией, другие даже не заметят. Люди отличаются по своей конфликтности, т. е. по тому, насколько быстро и просто они переводят рабочую проблему в конфликт. Отличаются они и по тому, как себя в конфликте ведут. Собственно эти два момента нас и интересуют больше всего в деловой психологии.

Человек может быть в принципе конфликтным. Это означает, что он склонен переводить различные рабочие ситуации в конфликты. Как характеризуется почерк конфликтной личности, мы могли видеть ранее.

Предсказать, что можно от данного человека ожидать, помогут *типология конфликтных личностей* и *модель поведения в конфликте*. Выделяют 5 типов личностей по их конфликтности.

Демонстративный тип. Он стремится быть в центре внимания. Хочет хорошо выглядеть в глазах других. Хорошо адаптируется в различных ситуациях. Проявляет гибкость и легко приспосабливается. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Он не умеет планировать и последовательно выполнять планы. Систематической и кропотливой работы старается избегать. Ведет себя, как правило, эмоционально, а не рационально. Хорошо себя ощущает в конфликте и часто оказывается его инициатором, хотя сам этого не чувствует.

Для демонстративного типа характерны следующие основные признаки почерка:

- несвязный почерк;
- почерк полный, объемный;
- беспорядочные линии строк;
- округлая форма букв с нитевидными или гирляндобразными соединениями между ними;
- нажим преимущественно сильный, но не равномерный, поэтому местами кажется слабым;
- маленькие расстояния между словами и между строками, последние невыдержанные и могут уменьшаться к концу текста;

- большой размер букв при переменной их ширине;
- почерк с сильным правым наклоном.

Ригидный тип. Он отличается завышенной самооценкой. Не умеет критически относиться к себе. Ведет себя прямолинейно и негибко. Часто не учитывает, что ситуация и обстоятельства изменились. Уважение со стороны окружающих воспринимает как должное. Он повышенно чувствителен к любому выражению недоброжелательства к себе, обидчив и подозрителен. Сам же с мнениями других не считается.

Для ригидного типа характерны следующие черты почерка:

- почерк вертикальный или имеет левый наклон;
- строки прямые, горизонтальные;
- буквы маленькие и узкие;
- расстояния между буквами маленькие;
- соединения аркообразные;
- нажим слабый;
- линии тонкие;
- левое поле может иметь неровную форму.

Неуправляемый тип. Он весьма импульсивен, непредсказуем. Недостаточно контролирует себя. Поведение часто агрессивное и вызывающее, с большой претензией. Не соотносит свои поступки с ситуацией. Самокритика отсутствует. Он склонен обвинять других, когда что-то не получается. Не умеет извлекать пользу из прошлого опыта.

Для неуправляемого типа характерны следующие признаки почерка:

- несвязный почерк;
- строки поднимаются или имеют волнообразную форму, могут быть и просто беспорядочные;
- расстояния между словами неравномерные, расстояния между строками увеличиваются к концу текста;
- большой размер букв с угловатыми соединениями;
- полная, объемная средняя зона;
- нажим неравномерный, но более сильный в горизонтальных линиях;

- наклон переменный, может увеличиваться к концу слов;
- линии толстые, тестообразные;
- левое поле расширяющееся или просто неровное, правое поле также неровное;
- нижняя зона имеет треугольную форму;
- запятые и точки стоят ниже линии строки.

Педантичный тип. Он скрупулезно относится к работе. Чрезмерное значение придает деталям. Предъявляет как к себе, так и к другим повышенные требования. Очень большое значение придает замечаниям окружающих. Остро и глубоко переживает свои ошибки и просчеты. В поведении он сдержан. Эмоциональность не проявляет. Плохо понимает взаимоотношения в команде.

Для педантичного типа характерны следующие черты почерка:

- почерк однородный и упорядоченный, с равномерным нажимом и пропорциональными равномерными расстояниями между словами;
- почерк связный с аркообразными соединениями букв;
- ведение строк горизонтальное, на линованной бумаге строки идут точно по линиям линовки;
- наклона нет, почерк вертикальный;
- размер букв маленький;
- форма букв с более угловатым верхом и округлой нижней частью;
- буквы узкие с более широкими расстояниями между ними;
- средняя зона букв увеличенная, но тонкая, необъемная;
- начальный штрих букв начинается на строке.

Бесконфликтный тип. Он легко внушаем. В большой степени зависит от мнений окружающих. Особенно сильно на него влияют формальные и неформальные лидеры. В своих собственных оценках и мнениях он неустойчив. Внутренне также противоречив. В поведении бывает непоследовательным. В различных ситуациях больше ориентируется на сиюминутный успех и плохо понимает, как они могут повлиять на перспективу, поэтому глубоко не задумывается над последствиями своих действий. Причины поступков других также не умеет анализировать. Проявляет слабую силу воли и часто стремится к компромиссам.

Для бесконфликтного типа характерны следующие черты почерка:

- почерк в целом закрепощенный;
- расстояния между строками также маленькие и могут еще уменьшаться к концу текста;
- линия строк волнообразная или с падающим концом, если существует линовка, то текст идет строго по ней;
- наклон букв не выражен, почерк практически вертикальный;
- слова имеют сужающуюся форму;
- размер букв маленький;
- буквы узкие;
- расстояния между буквами и словами маленькие;
- нажим слабый и неоднородный в нижней зоне;
- конечные буквы с ослабленным нажимом или неясной формы;
- форма букв гирляндобразная или округлая при гирляндобразных или нитевидных соединениях между ними;
- заглавные буквы высокие и узкие.

Наиболее популярная модель поведения в конфликте — модель Томаса—Килменна (рис. 4.2). Она исходит из двух основных стратегий. Стратегия «Партнерство» ориентируется на учет интересов противника. Это стратегия согласия и выработки общих подходов. Стратегия «Напористость» поддерживает только реализацию своих интересов, достижение собственных целей. Это жесткий подход: участники — противники, цель — победа или поражение. Внутри двух стратегий существует 5 основных тактик.

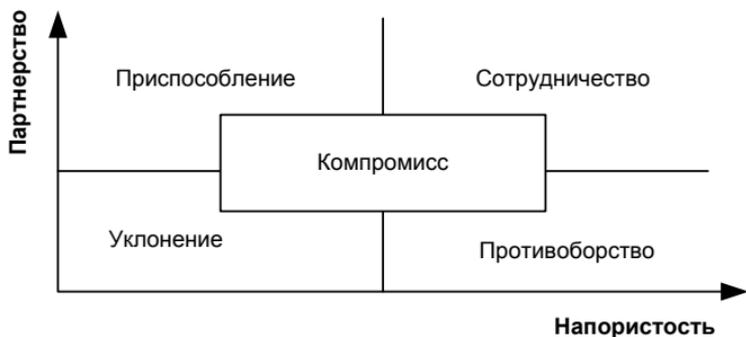


Рис. 4.2. Поведение в конфликте (модель Томаса—Килменна)

Рассмотрим кратко тактики поведения в конфликте в свете того, как введенные выше типы личности на них накладываются.

- **Противоборство** — настойчивое, бескомпромиссное отстаивание своих интересов, отвергающее сотрудничество. Стремление настоять на своем в открытой борьбе. Применить давление, власть, принуждение. Тактика эффективна, когда существует реальная угроза. Например, во время борьбы за существование в организации, когда решается, кого уволить или какую группу ликвидировать. Эта тактика достаточно опасна. Особенно, если следовать ей долго. Она, в частности, подавляет инициативу подчиненных. Тактика противоборства свойственна для *демонстративного*, *ригидного* или *неуправляемого* типа. Каждому в силу своих причин. Для демонстративного типа конфликт и борьба — это естественная среда. Неуправляемый тип был бы готов и к сотрудничеству, и к компромиссу, но не в состоянии сдерживать свои эмоции и скатывается к противоборству. Ригидный тип слишком горд, чтобы уступить хоть в чем-то.
- **Сотрудничество** — поиск решений, которые полностью удовлетворяют обе стороны. Тактика основана на взаимном уважении сторон. По крайней мере, на понимании задач и интересов другого. Она наиболее желательна, но, к сожалению, очень противоречивые цели могут не позволить следовать ей. Тактика сотрудничества наиболее характерна для *педантичного* типа. Он тщательно анализирует работу и ситуацию и может объективно оценить цели противника.
- **Уклонение** — попытка уйти от конфликта. Тот, кто следует этой тактике, либо не придает конфликту большого значения, либо не видит условий для его разрешения. Например, хочет просто оттянуть время или считает возможным достичь своих целей иным путем, минуя конфликт. Тактика уклонения может быть оправдана, если конфликт возник по субъективным, эмоциональным причинам. Она типична для *бесконфликтного* типа.
- **Приспособление** — готовность поступиться своими интересами. Тот, кто следует этой тактике, большее значение придает сохранению отношений с противником. Он ставит их выше разногласий. Тактика приспособления, как и уклонение, ха-

рактерна для *бесконфликтного* типа. Но не только. *Демонстративный* тип не реже следует ей, так как умеет хорошо оценивать ситуацию и быстро приспособиться, видя свои слабости и силу противника.

- **Компромисс** — это поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и не выигрывает. Данная тактика позволяет относительно быстро разрешить конфликт и при этом не сильно испортить отношения. Ее недостаток — неудовлетворенность половинчатым решением. Часто конфликт возникает вновь в измененной форме. На компромисс пойдут и *бесконфликтный*, и *педантичный*, и *ригидный* типы.

В каждой конкретной ситуации человек может выбирать ту или иную тактику поведения. В зависимости от вида конфликта, противника или каких-то субъективных условий. Это сложно. Умение приходит с жизненным опытом. Хотя и интуиция, и инстинкты играют большую роль. Но, как правило, тактика в большей степени отвечает натуре человека. Именно ее мы и моделируем с помощью типов конфликтной личности.

Burnout, или Синдром эмоционального выгорания

Русское название этого явления — «синдром эмоционального выгорания» — мне не очень по душе. Хотя оно формально и отражает его суть. Речь действительно идет об эмоциональном истощении человека. Но не только о нем. Собственно, и болезнью его тоже нельзя назвать — *burnout* не входит в Международный регистр заболеваний. Но немало специалистов и специальных клиник уже занимаются им. Да, это не болезнь в классическом понимании. Это стресс, с которым человек сам уже не справляется. Причем в отличие от внешнего стресса, вызванного, например, повышенными требованиями начальника и давлением с его стороны, синдром эмоционального выгорания обуславливается самим человеком, его внутренними требованиями к себе. Они, в свою очередь, могут быть следствием внешних условий.

Явление стало очень распространенным. И охватывает оно не только эмоции, но и дух, и тело. Подверженный синдрому чело-

век чувствует себя истощенным и физически, и духовно. Считается, что причиной служат перегрузки на работе. Понятно, что это может быть не только работа, но и любое дело вообще. Слишком активная общественная деятельность, например, или хобби, занявшее чрезмерное место в жизни.

Официально термин ввел в 1974 году психолог Герберт Фрейденбергер. Хотя понятно, что явление существовало всегда. Просто не было оформлено и исследовано. Основные его симптомы следующие:

- снижение работоспособности, в том числе концентрации, творческих способностей;
- физическая слабость, хроническая утомляемость, нарушенный сон, головокружение и т. д.;
- эмоциональное истощение, пониженный тонус (вплоть до депрессии);
- отсутствие способности отдыхать и восстанавливать себя;
- возникшее острое безразличие к работе, коллегам, окружению (это выражается также в сокращении социальных контактов и ограничении их только рабочими контактами);
- снизившаяся мотивация.

Но эти симптомы сильно проявляются в последней фазе синдрома. Когда уже нужно принимать срочные меры. Часто это длительный отпуск или смена работы или даже рода деятельности. А начинается все как раз с желания добиться успеха. Причиной проблем становятся именно сильное честолюбие, повышенная работоспособность, желание все посвятить делу. Поэтому на начальной стадии симптомы выглядят почти безобидно, т. е. «нормально» для человека, сильно увлеченного своим делом. Это повышенное стремление к достижению определенных целей, восприятие профессии как основного содержания жизни. Как следствие, человек работает без перерывов, отказывается от отдыха и отпуска, игнорирует личные потребности. Перфекционизм в работе, который, приводит, в частности, к недооценке работы коллег. Человек имеет тенденцию игнорировать неудачи, сваливать их на других людей или обстоятельства вместо того, чтобы их объективно проанализировать. Часто ему свойственна гиперактивность и даже агрессивность. Вместо отдыха он скло-

нен к расслаблению «нездоровыми путями» — алкоголем, курением, чрезмерной едой, слишком интенсивным сексом.

Симптомы вам знакомы, не правда ли? Этот список можно еще долго продолжать. Но для нас важно понять основную причину появления синдрома. А она проста — человек в силу своего честолюбия и высокого профессионализма ставит себе очень высокие цели. Буквально забывая обо всем, с полной отдачей работает над их достижением. А результаты оказываются ниже его ожиданий. Про себя он думает: «Я нахожусь в постоянном цейтноте, все время должен что-то успеть. Я несу большую ответственность. На работе меня постоянно отвлекают. Мои задания становятся все сложнее. А что получается? Мой начальник относится ко мне без достаточного уважения. Я не получаю никакой поддержки. Он всегда несправедлив ко мне. Я вообще не знаю, что будет со мной завтра».

При этом проблема может быть как объективной, так и субъективной. В первом случае действительно что-то не получается, человек не справляется. Не успевает или не способен работать на должном уровне. Во втором случае он просто сам ставит заведомо недостижимые цели или неправильно оценивает результат.

Синдром развивается постепенно. Естественные его фазы отражены на рис. 4.3.

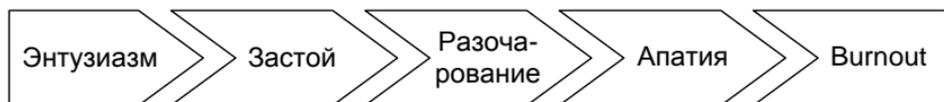


Рис. 4.3. Фазы развития синдрома эмоционального выгорания

Для диагностирования синдрома разработаны специальные опросные листы и другие методы. Существуют и методики лечения. Но прежде, чем обращаться к врачу, следует самому попытаться идентифицировать ситуацию. Проанализировать причину и скорректировать свой образ работы и жизни, свои установки. Хотя эти вопросы выходят за рамки нашего изложения.

Влиять на развитие синдрома могут многие факторы. В-первых, это рабочая среда человека. Например, смена начальника,

новая должность или другие организационные изменения. Плохо определенные критерии успеха. Обострившиеся проблемы с коллективом, вообще многочисленные конфликтные ситуации. Вторым фактором может выступать, как уже мы отмечали, элементарная переработка — слишком много часов интенсивной работы. Третий фактор — изменения или напряжения в социальной жизни: конфликты с друзьями, проблемы в семье, смена религии или другие социальные потрясения. Но самым главным фактором, и это нас наиболее интересует, является сама личность. Различные изменения в рабочей или социальной сфере переживают все, а синдром развивается лишь у некоторых. Вот эти личные качества, которые приводят к синдрому *burnout*, как раз и помогает идентифицировать анализ почерка.

Казалось бы, синдром эмоционального выгорания может быть личным делом каждого. Не совсем так. Во-первых, уж очень много людей в той или иной форме страдают им. По некоторым оценкам [43], это каждый девятый человек в возрасте от 18 до 70 лет. Во-вторых, фирмам это явление очень дорого стоит. По оценкам из того же источника, потери от *burnout* в промышленности Германии составляют ежегодно 25 млрд евро. В более маленьких Швейцарии и Австрии — по 3–4 млрд евро. Это и уменьшающаяся производительность, и больничные листы, и необходимость оборота персонала.

Разумеется, по почерку нет смысла анализировать состояние человека — находится ли он уже в *burnout* или еще нет. Человек виден. Он присутствует каждый день на службе. Симптомы известны. Достаточно внимательно наблюдать. А вот предрасположенность человека к синдрому мы вполне можем оценить уже при приеме его на работу по определенным личным характеристикам.

Честолюбие:

- распределение текста неравномерное, с пустотами;
- форма почерка тонкая, необъемная;
- форма почерка усложненная, с элементами угловатой и нитевидной форм;
- левое поле широкое и расширяющееся;
- правое поле сужающееся;
- поднимающиеся строки (но не сильно);

- наклон правый;
- нажим сильный;
- размер букв большой;
- ширина букв большая;
- первые буквы больше и с усиленным нажимом;
- первые буквы с начальным штрихом, начинающимся в нижней зоне;
- конечные буквы с более сильным нажимом;
- заглавные буквы большие;
- заглавные буквы с верхним начальным штрихом;
- увеличенная верхняя зона;
- верхняя зона широкая;
- нижняя зона треугольная.

Перфекционизм:

- однородный почерк;
- левое поле узкое и имеет сужающуюся форму;
- правое поле узкое;
- поднимающиеся строки;
- наклон правый;
- межбуквенные расстояния большие;
- соединения букв гирляндобразные;
- первые буквы с длинным начальным штрихом, начинающимся в нижней зоне;
- уменьшенная средняя зона;
- знаки препинания стоят далеко.

Замкнутость, недостаток хорошей коммуникативности:

- распределение текста неравномерное, с пустотами;
- межстрочные расстояния большие;
- в целом несвязный почерк, имеющиеся соединения аркообразные;
- правое поле широкое;
- вертикальный почерк или небольшой левый наклон;
- нажим слабый;
- интервалы между словами большие;
- межбуквенные расстояния маленькие;

- конечные буквы с короткими и тупыми окончаниями, без заключительного штриха;
- овалы закрытые, с петлей.

Более низкий общий культурный уровень:

- распределение текста неравномерное и перегруженное;
- связный почерк;
- форма почерка тонкая, необъемная;
- форма почерка усложненная, но может быть и «школьная»;
- левое поле узкое и неровное;
- правое поле отсутствует или узкое и неровное;
- верхнее поле узкое;
- нажим сильный;
- почерк толстый (структура штрихов) с тяжелыми линиями;
- ширина букв маленькая;
- интервалы между словами маленькие;
- слова имеют расширяющую форму;
- заглавные буквы усложненные;
- уменьшенная верхняя зона;
- увеличенная нижняя зона.

Неготовность к компромиссам:

- неоднородный почерк;
- закрепощенный почерк;
- неразборчивый почерк;
- форма почерка тонкая, необъемная;
- распределение текста равномерное и узкое;
- горизонтальные строки;
- интервалы между словами маленькие;
- межбуквенные расстояния маленькие;
- форма букв угловатая и вытянутая или нитевидная;
- соединения букв угловатые;
- заглавные буквы имеют дополнительный штрих сверху;
- уменьшенная верхняя зона.

Конечно, не только черты личности определяют конкретную ситуацию эмоционального выгорания, но они играют немало важную роль.

Моббинг

Это явление, точнее, слово *моббинг*, первоначально обозначало защитное поведение животных. Группа животных нападает на противника или конкурента в борьбе за еду. Как правило, они выбирают наиболее слабого конкурента. Сегодня этот термин, перекочевавший в деловую психологию, имеет более широкое толкование. Это может быть неприятие группой своего коллеги. По разным причинам. Прежде всего, потому, что он отличается, не работает или не ведет себя по принятым у группы нормам. Но это не обязательно группа. Моббинг начальника по отношению к одному из подчиненных — один из самых распространенных случаев. Типичными действиями по отношению к жертве становятся распространение ложной информации о ней, угрозы, бессмысленные задания, постоянная критика, социальная изоляция.

Первое, что характеризует моббинг, это то, что речь идет не об отдельных действиях, а о поведенческом шаблоне по отношению к жертве. До тех пор, пока неприязнь не выражается в конкретных действиях, моббингом конфликт назвать нельзя. А он является именно особой формой конфликта. Действия могут быть вербальными и невербальными. Жертву постоянно ругают, делают замечания, критикуют и т. д. Примером невербальных действий может быть намеренное утаивание информации или несправедливое распределение заданий. В школе жертву моббинга могут просто бить. Второе необходимое условие — жертва заведомо слабее. Человек один против группы или против начальника, которого поддерживает вся организационная структура. Может быть так, что тот, кто занимается моббингом, имеет явное психологическое преимущество.

Кроме того, что моббинг представляет собой конфликт, его можно охарактеризовать как вид психологического террора. Это целенаправленное преследование, сознательное несправедливое отношение. Понятно, что явление всегда существовало. Но в последние годы стало модно много говорить о нем. Появились соответствующие законы и внутренние инструкции в фирмах. Они призваны превентивно предотвратить обострение. Ведь по различным западноевропейским источникам, жертвой моббинга считает себя чуть ли не каждый второй работающий.

В деловой психологии принято говорить о вертикальном моббинге. Его еще подразделяют на «*bossing*» (от слова «босс»), когда травля происходит со стороны начальника по отношению к подчиненному, и «*staffing*» (от английского «*staff*» — персонал), когда направление моббинга идет снизу вверх. Последнее часто происходит с новым и молодым руководителем, которого не воспринимает кто-то из ветеранов фирмы из его команды. Горизонтальный моббинг — между сотрудниками одного ранга или между коллективом и жертвой. Естественно, начальник может объединиться с коллективом против одной жертвы. Это нередко происходит. Возникают и более сложные комбинации. Например, коллектив объединяется с вышестоящим руководителем против своего начальника. Часто моббинг проявляется в организациях, где происходят структурные или технологические изменения: катализаторами оказываются смена начальника, изменение портфеля проектов.

Для самих фирм и организаций проблема моббинга может дорого обходиться. В прямом смысле. Поэтому они так активно ищут меры по уменьшению явления, ведь прямые затраты выражены в уменьшении производительности. Как в силу того, что время и энергия вовлеченных уходят на конфликт, так и в силу того, что их личная производительность и мотивация снижаются из-за психологического давления. Люди часто увольняются из-за моббинга. Это, как мы видели, также стоит фирме дорого.

Разумеется, моббинг, как сложное психологическое явление, зависит от множества факторов. Исследователи активно их изучают в силу остроты проблемы в современном производственном мире. Нас интересует в первую очередь то, какие психологические особенности играют роль. Причем особенности, диагностируемые и по почерку.

Качества жертвы.

Страх, опасения:

- закрепощенный почерк;
- распределение текста в целом равномерное и узкое, но могут быть и пустоты;
- небрежный почерк — исправления и зачеркивания;
- связный почерк;

- левое поле сужающееся или неровное;
- правое поле нормальной ширины или широкое и имеющее расширяющуюся форму;
- верхнее поле узкое;
- нижнее поле широкое;
- опускающиеся строки;
- строки идут по линии линовки;
- наклон переменный с тенденцией к левому;
- нажим слабый;
- доминирует маленький (даже очень маленький) размер букв, но он может быть и переменным;
- ширина букв маленькая;
- межбуквенные расстояния маленькие;
- форма букв округлая;
- соединения букв аркообразные;
- первые буквы с ослабленным нажимом;
- конечные буквы с более слабым нажимом;
- нижняя зона сломана;
- нижняя зона с более слабым нажимом;
- верхняя зона сломанная, но широкая;
- вертикальные овалы.

Неконфликтный характер (повторим приведенные в предыдущей главе признаки почерка):

- разборчивый почерк;
- связный почерк;
- беспорядочные или волнообразные линии строк;
- нажим слабый;
- слова имеют сужающуюся форму;
- форма букв нитевидная;
- соединения букв нитевидные;
- конечные буквы уменьшенные, с более слабым нажимом;
- конечные буквы с длинным штрихом, уходящим вправо.

Неординарность, неконвенциональность:

- несвязный почерк;
- неоднородный почерк;

- неразборчивый почерк;
- небрежный, неопрятный почерк;
- форма почерка усложненная;
- форма почерка полная, объемная;
- интервалы между словами большие;
- межстрочные расстояния маленькие;
- соединения букв нитевидные;
- размер букв большой;
- форма букв нитевидная;
- левое поле неровное;
- верхняя зона искривлена;
- верхняя зона широкая;
- увеличенная верхняя зона;
- уменьшенная средняя зона.

Качества агрессора.

Агрессивность:

- распределение текста неравномерное и перегруженное;
- связный почерк;
- левое поле расширяющееся;
- наклон правый;
- нажим сильный;
- поднимающиеся строки;
- размер букв большой;
- форма букв угловатая и вытянутая;
- соединения букв угловатые;
- конечные буквы с более сильным нажимом;
- конечные буквы с длинным штрихом, опускающимся под слово и иногда перекрывающим несколько букв;
- нижняя зона без возвратного штриха и треугольная;
- петли зон наезжают на выше- и нижестоящие строки;
- структура линий и штрихов тонкая.

Зависть:

- несвязный почерк;
- левое поле сужающееся;
- увеличенная верхняя или средняя зона.

Отсутствие строгих моральных правил:

- форма почерка усложненная;
- волнообразные строки;
- конечные буквы уменьшенные;
- верхняя зона с левым наклоном;
- овалы, открытые справа.

Неуверенность в себе (моббинг служит компенсацией):

- небрежный почерк — исправления и зачеркивания;
- правое поле расширяющееся;
- опускающиеся строки или линия строк беспорядочная;
- нажим неравномерный с тенденцией к слабому;
- размер букв маленький;
- межбуквенные расстояния маленькие;
- форма букв гирляндобразная;
- первые буквы с ослабленным нажимом;
- увеличенная верхняя зона;
- верхняя зона с более слабым нажимом.

Чрезмерная уверенность в себе (это тоже может служить причиной):

- левое поле отсутствует;
- верхнее поле широкое;
- поднимающиеся строки;
- размер букв большой;
- межбуквенные расстояния большие;
- первые буквы с усиленным нажимом;
- конечные буквы тяжелые, направленные вниз, резко обрывающиеся;
- конечные буквы с более сильным нажимом;
- заглавные буквы большие;
- увеличенная средняя зона.

Мы видим, что черты характера как возможного объекта моббинга, так и агрессора достаточно противоречивы. Это находит отражение и в противоречивых признаках почерка. Явление моббинга, как уже отмечалось, сложное: в одних случаях его основой могут стать одни характеристики людей, в других — иные;

в одних случаях основная причина лежит в личности жертвы, в других — в особенности ситуации. Но чаще всего и в том, и в другом. Как тут не вспомнить Акакия Акакиевича из гоголевской «Шинели»:

«Молодые чиновники подсмеивались и острились над ним, во сколько хватало канцелярского остроумия, рассказывали тут же пред ним разные составленные про него истории; про его хозяйку, семидесятилетнюю старуху, говорили, что она бьет его, спрашивали, когда будет их свадьба, сыпали на голову ему бумажки, называя это снегом. Но ни одного слова не отвечал на это Акакий Акакиевич, как будто бы никого и не было перед ним; это не имело даже влияния на занятия его: среди всех этих докук он не делал ни одной ошибки в письме. Только если уж слишком была невыносима шутка, когда толкали его под руку, мешая заниматься своим делом, он произносил: “Оставьте меня, зачем вы меня обижаете?” И что-то странное заключалось в словах и в голосе, с каким они были произнесены».

Типичный пример горизонтального моббинга.

Случаи обмана

Случаи обмана и лжи на работе встречаются достаточно часто. По крайней мере, администрация любой фирмы к этому готова и часто вынуждена применять превентивные меры контроля. Собственно воровство или несанкционированный доступ к определенным данным следует тоже относить к этой категории. Сотрудник может обманывать клиентов и партнеров, или коллег, или начальство. Что побуждает человека? Личная выгода? Месть? Попытка самому защититься? Промышленный шпионаж? Мы не станем останавливаться на аспектах этого явления. Эта тема для психологов и криминалистов. Достаточно сказать, что, безусловно, некоторые люди более склонны к обману и лжи, другие обладают строгими моральными принципами.

Мы рассмотрим два момента в этом контексте. Первый связан с определенными качествами личности. Здесь анализ почерка

может быть задействован непосредственно. Как именно, на каком этапе вы решите проверить эти качества сотрудника, решается в каждом конкретном случае по-своему. Мы уже не раз отмечали, что психодиагностические портреты личности, созданные, например, при приеме на работу, могут часто использоваться и в дальнейшем. Так вот, из качеств, которые можно оценить по почерку, мы выделим следующие: *лживость, бессовестность, отсутствие строгих моральных принципов*. Их и рассмотрим как показатели потенциальной проблемы с личностью.

Лживость, склонность к обману, нечестность характеризуются следующими признаками почерка:

- небрежный, неопрятный почерк;
- форма почерка усложненная;
- волнообразные строки;
- наклон левый;
- форма букв нитевидная или аркообразная;
- соединения букв нитевидные или аркообразные;
- конечные буквы с более сильным нажимом;
- заглавные буквы усложненные;
- овалы, открытые в основании, при этом они могут иметь закрученную форму;
- наклоненные овалы.

Бессовестность и бесцеремонность:

- неразборчивый почерк;
- небрежный, неопрятный почерк;
- форма почерка простая;
- правое поле отсутствует;
- межстрочные расстояния маленькие;
- ширина букв маленькая;
- межбуквенные расстояния большие;
- нажим сильный;
- петли зон наезжают на выше- и нижестоящие строки.

Отсутствие строгих моральных принципов:

- форма почерка усложненная;
- волнообразные строки;

- конечные буквы уменьшенные;
- верхняя зона с левым наклоном;
- овалы открыты справа.

Второй момент связан с новыми исследованиями, проведенными учеными университета города Хайфа в Израиле [37]. Мы уже упоминали их работу в первой главе. Они исследовали влияние психологического напряжения на почерк у людей, говорящих неправду. Эти исследования проводились на графической доске. Авторы установили, что когда люди пишут неправду, то можно сказать (упрощая результаты и делая их более доступными), что нажим становится сильнее и размер почерка увеличивается. В действительности результаты более сложные. Если вы заинтересуетесь, то лучше обратиться к первоисточнику. Результаты измерения параметров почерка сравнивали с показаниями нескольких детекторов лжи и они оказались в пользу анализа почерка. В самом подходе нет ничего нового. Собственно, и детекторы лжи основаны на том, что человек находится под определенным стрессом, и его давление и пульс меняются. Новым стало систематическое изучение влияния психологического состояния лжи на характеристики почерка.

Анализ рукописных документов

В деловой практике, особенно в частном бизнесе, зачастую возникает необходимость удостовериться, что два документа написаны одним и тем же человеком, и речь не идет о подделке. Еще чаще приходится проверять подписи. Конечно, лучше всего предоставить это специалистам — криминологам и почерковедам. Но такая экспертиза может оказаться достаточно дорогой. И, что самое главное, требует времени. Можно самому быстро сформировать первое впечатление и определить совсем явные случаи. Этому и посвящен данный раздел.

Сравнение почерков

Документы можно подделать. Это не секрет. И происходит это достаточно часто. Намного чаще, чем мы себе можем представить. Мы не будем описывать технические методы анализа

самых документов. Исследования бумаги, чернил и проч. Наша работа посвящена почерку, поэтому мы остановимся на том, как, сравнивая два рукописных документа, определить, написаны ли они одним и тем же человеком или двумя разными людьми. Это может представлять интерес не только для выявления подделок. Часто историки интересуются подобными вопросами. Кстати, два почерка могут оказаться похожими и случайно, без злого умысла.

Сравнение двух почерков требует тщательности и добросовестности. Нужно последовательно, шаг за шагом, признак за признаком, анализировать и записывать результаты в сравнительную таблицу. В первую очередь обращают внимание на форму букв. Необходимо планомерно изучить все вхождения каждой буквы в обоих документах. Отметить в чем форма совпадает, а в чем отличается. Это очень важный момент. Часто любители поспешно делают вывод о том, что почерки одинаковы, увидев совпадение каких-то характерных форм. Но если кто-то подделывает почерк, то он, прежде всего, старается скопировать именно эти характерные формы. Поэтому особое внимание следует обращать на отличия, а не только на совпадения.

Самым известным случаем подобной ошибки стало «дело Дрейфуса». Тогда, в 1898 году, капитан генерального штаба французских вооруженных сил Альфред Дрейфус был осужден за шпионаж и сослан на каторгу на основе того, что его почерк походил на почерк, которым была написана записка с предложением о сотрудничестве, направленная военному атташе Германии в Париже. Записка была доставлена в контрразведку шпионкой-уборщицей, которая выудила ее из мусорного ведра атташе. Из записки, правда, было ясно, что написавший ее был офицером генерального штаба и артиллеристом. Поэтому Дрейфус справедливо попал в круг подозреваемых. Но почерки сравнивали военный судья и офицеры контрразведки. Они увидели только схожесть и игнорировали (или не заметили) отличия. Штатских экспертов привлекли уже потом, когда мнение сформировалось. И их сомнения просто игнорировали. Через несколько лет стало ясно, что автором был другой офицер, майор Эстерхази.

В предыдущих главах мы изучили, что только после рассмотрения каждой буквы переходят к другим признакам почерка. Хочу напомнить, что при имитировании почерка часто забывают о характерных топографических признаках — расстояниях, интервалах, полях, переносах слов. Так что обращайтесь на них особое внимание.

Только когда вся таблица признаков почерка заполнена, можно начать делать выводы. До этого лучше ни к чему не склоняться. Объективность — одно из основных условий правильного анализа почерка.

А вот знаменитый пример того, как хорошо можно научиться почерк имитировать. Помните сцену визита князя Мышкина к генералу Епанчину у Федора Михайловича Достоевского? Какой неожиданный рабочий тест получился.

«— Ого! — вскричал генерал, смотря на образчик каллиграфии, представленный князем, — да ведь это пропись! Да и пропись-то редкая! Посмотри-ка, Ганя, каков талант!

На толстом веленовом листе князь написал средневековым русским шрифтом фразу: "Смиранный игумен Пафнутий руку приложил".

— Вот это, — разъяснял князь с чрезвычайным удовольствием и одушевлением, — это собственная подпись игумена Пафнутия, со снимка четырнадцатого столетия. Они превосходно подписывались, все эти наши старые игумены и митрополиты, и с каким иногда вкусом, с каким старанием! Неужели у вас нет хоть Погодинского издания, генерал? Потом я вот тут написал другим шрифтом: это круглый крупный французский шрифт прошлого столетия, иные буквы даже иначе писались, шрифт площадной, шрифт публичных писцов, заимствованный с их образчиков (у меня был один), — согласитесь сами, что он не без достоинств. Взгляните на эти круглые д, а. Я перевел французский характер в русские буквы, что очень трудно, а вышло удачно. Вот и еще прекрасный и оригинальный шрифт, вот эта фраза: "Усердие все превозмогает". Это шрифт русский, писарский или, если хотите, военно-писарский. Так пишется казенная бумага к важному

лицу, тоже круглый шрифт, славный, черный шрифт, черно написано, но с замечательным вкусом. Каллиграф не допустил бы этих росчерков, или, лучше сказать, этих попыток расчеркнуться, вот этих недоконченных полухвостиков, — замечаете, — а в целом, посмотрите, оно составляет ведь характер, и, право, вся тут военно-писарская душа проглянула: разгуляться бы и хотелось, и талант просится, да воротник военный туго на крючок стянут, дисциплина и в почерке вышла, прелесть! Это недавно меня один образчик такой поразил, случайно нашел, да еще где? в Швейцарии! Ну, вот это простой, обыкновенный и чистейший английский шрифт: дальше уж изящество не может идти, тут все прелесть, бисер, жемчуг; это закончено; но вот и вариация, и опять французская, я ее у одного французского путешествующего комми заимствовал: тот же английский шрифт, но черная линия капельку почернее и потолще, чем в английском, а — пропорция света и нарушена; и заметьте тоже: овал изменен, капельку круглее, и вдобавок позволен росчерк, а росчерк — это наипаснейшая вещь! Росчерк требует необыкновенного вкуса; но если только он удался, если только найдена пропорция, то этакой шрифт ни с чем не сравним, так даже, что можно влюбиться в него.

— Ого! да в какие вы тонкости заходите, — смеялся генерал, — да вы, батюшка, не просто каллиграф, вы артист, а? Ганя?

— Удивительно, — сказал Ганя, — и даже с сознанием своего назначения, — прибавил он, смеясь насмешиливо.

— Смейся, смейся, а ведь тут карьера, — сказал генерал, — Вы знаете, князь, к какому лицу мы теперь вам бумаги писать дадим? Да вам прямо можно тридцать пять рублей в месяц положить, с первого шагу».

На этой иллюстрации мы и закончим. Тема сличения почерков крайне интересна, но она несколько выходит за формат нашей книги. Этому следует, безусловно, посвятить отдельную работу — как самой методике, так и описанию любопытнейших случаев, известных в истории почерковедения.

Подписи

Подпись — это очень интересный элемент почерка. Во-первых, как мы выяснили, она всегда остается рукописной. Даже когда весь текст создан на компьютере. Во-вторых, она встречается очень часто. В деловой жизни подпись фигурирует везде — на рабочих документах, заявлениях, в банке, у нотариуса. Никакой другой рукописный документ не анализируется так часто на подлинность в суде, как подпись. С точки зрения психологии почерка подпись также является особым элементом. Она пишется не так произвольно, как весь текст. Часто ее сознательно формируют. Она как бы отражает то, каким человек хочет себя представить, а не то, каков он на самом деле. Подпись присутствует всегда на официальных документах, а почерк показывает человека и в непроизвольной обстановке.

Подделать подпись при известной тренировке не так уж трудно. Поэтому настоящий анализ может провести только специалист. Используются всевозможные средства — начиная от микроскопа и заканчивая графологическим анализом. Цель данного параграфа — описать признаки подписи, по которым специалист отдела кадров, бизнесмен или работник банка сможет сам предварительно оценить действительность подписи. Это поможет выявить явные подделки и проявить бдительность в более сложных случаях.

Проверяемый документ сравнивают с образцом подписи. Это может быть и специальный образец, оставленный, например, в банке, или документ, в подлинности которого нет сомнений. Когда это возможно, т. е. если человек, подпись которого проверяют, жив и доступен, берут несколько образцов, специально для проверки написанных. Человека просят подписаться 10–15 раз. Ведь двух абсолютно одинаково сделанных подписей не бывает. Каждый раз человек подписывается несколько иначе (это, кстати, очень важно учитывать при анализе). В общем случае, задача анализа — установить, находятся ли отличия между проверяемой подписью и образцом в естественных рамках.

При проверке подлинности подписи полезно рассмотреть несколько гипотез [56]. Даже само определение подлинности тре-

бует некоторого пояснения. Допустим, документ должен быть подписан неким М. П. Шишкиным. Подлинной мы считаем подпись, выполненную действительно этим Шишкиным. Наша первая гипотеза H^1 так и звучит. Она имеет следующие варианты или дополнительные гипотезы:

- H^1_1 — подпись выполнена М. П. Шишкиным и находится в пределах нормальных отклонений от образца;
- H^1_2 — подпись выполнена М. П. Шишкиным в неудобных условиях (температура, стол, ручка, поза и т. д.) и поэтому сильно отклоняется от образца;
- H^1_3 — подпись выполнена М. П. Шишкиным, но сознательно им искажена, чтобы в дальнейшем можно было бы оспаривать ее действительность.

Вторая основная гипотеза H^2 заключается в том, что подпись выполнена не М. П. Шишкиным. Дополнительные гипотезы, развивающие это направление, охватывают различные техники подделки:

- H^2_1 — подделка путем переписывания на просвет (для этого жулик должен иметь образец подписи при себе во время копирования, т. е. он делает фальшивку заранее, в спокойных условиях);
- H^2_2 — срисовывание (как и в предыдущем случае, подделывающий имеет перед собой образец подписи во время копирования);
- H^2_3 — подделка сделана свободно, т. е. тот, кто подделывал подпись, выучил ее наизусть (это самое профессиональное исполнение и его труднее всего определить).

Между этими гипотезами попадают еще более экзотические случаи. Например, если документ подписала жена. Тоже Шишкина. Поэтому подпись может оказаться несколько похожей.

При анализе подписи вначале изучают структуру штриха — он должен быть достаточно гладким. Дополнительные прерывания и неровности говорят о том, что подделавший вынужден был медленно работать. Останавливаться, сравнивать и т. д. Для этого используют микроскоп и другие технические средства. Кроме уж самых очевидных случаев, такую проверку лучше оставить спе-

циалисту. Мы же остановимся больше на признаках, доступных и без специальной подготовки. Нужно убедиться, что признаки в проверяемой подписи и образце совпадают. При изучении подписи также очень полезно сравнивать ее с нормальным почерком человека. Ряд признаков, приведенных ниже, на этом и основан.

Размер подписи. Размер подписи оценивают не абсолютно, а в сравнении с рукописным текстом. Его сравнивают со средним размером букв. Строчные и заглавные буквы рассматривают отдельно. В подписи может быть несколько заглавных букв, если она включает инициалы. Размер подписи учитывают, если ее буквы имеют более или менее одинаковый размер. Часто человек так формирует подпись, что она сужается, буквы к концу становятся все меньше. Значения признака следующие:

- размер подписи больше основного почерка — разница более 2 мм;
- размер подписи не отличается от основного почерка — может быть разница не более 1–2 мм (смотрят, в основном, на строчные буквы);
- размер подписи меньше основного почерка — разница 1–1,5 мм.

Ведение подписи. Оценка признака в принципе не отличается от анализа ведения строк в тексте (рис. 4.4). Следует отметить, что часто встречаются образцы, в которых ведение подписи отличается от почерка в целом. Значений выделяют меньше, только основные:

- подпись идет вверх;
- прямая линия подписи;
- линия подпись опускается.



Рис. 4.4. Примеры признака «Ведение подписи»:

а — поднимающаяся линия подписи; б — опускающаяся линия подписи

Наклон в подписи. Для данного признака не столько важно, какой наклон имеет подпись, сколько, как он отличается от наклона почерка в целом. Чаще всего направления наклона в основном тексте и подписи совпадают. Тогда разница проявляется в его силе. Но встречаются и случаи, когда он меняется. Значения признака:

- наклон подписи меньше, чем в тексте — подпись ставится прямее, не имеет значения, правый или левый наклон имеет основной почерк, подпись написана с тем же наклоном, но более слабым;
- подпись имеет более сильный правый наклон — основной текст и подпись имеют правый наклон, но в подписи он сильнее;
- подпись имеет более сильный левый наклон — основной текст и подпись имеют левый наклон, но в подписи он сильнее;
- подпись имеет отличный наклон — направления наклона в основном почерке и подписи отличаются.

Когда подпись или текст не имеют наклона, т. е. написаны прямо, то это подпадает под одно из приведенных выше первых трех значений.

Структура подписи. Структура подписи — это элементы, из которых она может состоять, и соотношения между ними (рис. 4.5). Подпись может включать только фамилию, инициалы и фамилию или полное имя и фамилию. При этом фамилия или имя написаны полностью или только несколько первых букв. Встречаются подписи, в которых человек сознательно накладывает буквы одну на другую. Их труднее подделать. Естественно, структуру в подобных случаях не рассматривают. Анализ признака требует определенных усилий. Не всегда легко разобрать не только, какие буквы в подписи, но и ее другие элементы. Значения признака:

- подпись включает только фамилию (случай встречается чаще всего);
- подпись включает фамилию и инициалы или первую букву имени;
- подпись включает фамилию и полное имя, и они одинакового размера;
- подпись включает фамилию и полное имя, но имя написано мельче;

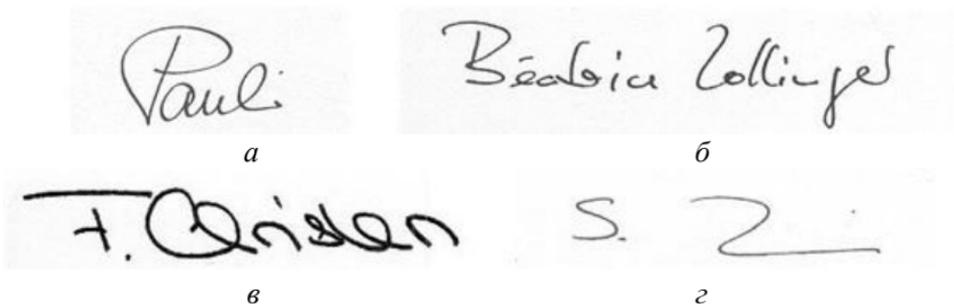


Рис. 4.5. Примеры признака «Структура подписи»:
 а — фамилия; б — имя и фамилия;
 в — инициал и фамилия; г — инициалы

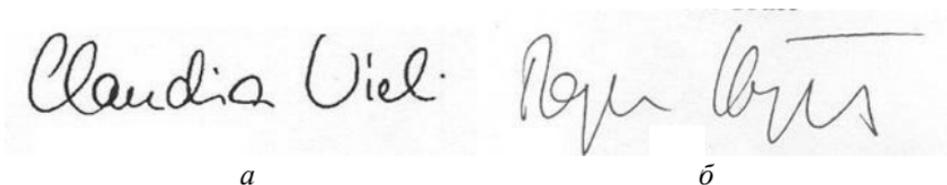


Рис. 4.6. Примеры признака «Разборчивость подписи»:
 а — разборчивая подпись; б — неразборчивая подпись

- подпись включает фамилию и полное имя, но имя написано крупнее;
- подпись включает только инициалы.

Разборчивость подписи. Признак включает не только анализ самой разборчивости, но и того, из-за чего подпись неразборчива. Структура подписи не играет роли — это может быть и только фамилия, и полное имя. Оценивают разборчивость подписи не так, как читабельность всего текста. То есть не по первому впечатлению, а по результатам разбора. Причем разбора тщательного, часто включающего каждую букву. На первый взгляд подписи, как правило, плохо разборчивы (рис. 4.6). Конечно, сильно помогает то, что имя и фамилия писавшего почти всегда известны — мы знаем, какая буква за какой следует. Значения признака:

- подпись разборчива (требования к разборчивости подписи ниже, чем к тексту — она не только не должна быть абсолютно

понята с первого взгляда, но и несколько букв могут быть не совсем понятны вне контекста);

- подпись неразборчива из-за дополнительных линий штрихов;
- подпись неразборчива из-за смятых букв.

Дополнительные элементы в подписи. Дополнительные элементы подписи — это штрихи и линии. Они характерны лишь для подписи и не встречаются в нормальном тексте. Дополнительные элементы можно наблюдать достаточно часто, особенно у «деловых людей» — тех, кому часто приходится подписывать официальные документы. Значения признака:

- подпись подчеркнута (дополнительная линия под подписью обычно начинается от последней буквы и идет к началу слова; может быть длинной и простирается до самого начала подписи, но часто она доходит лишь до ее середины; также нередко она заканчивается заключительным штрихом, направленным вниз): линия естественным образом продолжает подпись, т. е. проводится, как правило, без отрыва;
- подпись перечеркнута горизонтальной линией (дополнительная линия перечеркивает подпись, обыкновенно она идет от конца подписи к ее началу): эта линия также проводится как естественное продолжение подписи, без отрыва от нее;
- дополнительная линия над подписью — линия, в отличие от первых двух значений, идет от первой буквы (обыкновенно сначала пишется первая буква с дополнительной верхней линией, а затем рука возвращается и продолжает подпись);
- две дополнительные линии — над и под подписью (в этом случае линии проводят после подписи, с отрывом и даже некоторой паузой);
- подпись обведена кругом или овалом — овал проводят, как правило, после завершения подписи как дополнительный элемент;
- подпись заканчивается длинным вертикальным штрихом, идущим вниз;
- подпись заканчивается дополнительным штрихом или точкой.



Рис. 4.7. Примеры признака «Дополнительные элементы в подписи»: а — нижнее подчеркивание; б — верхнее подчеркивание; в — верхнее и нижнее подчеркивания; г — дополнительная точка; д — дополнительная линия; е — дополнительный круг

На этом мы закончим рассматривать специальные ситуации. Хотя тема может быть продолжена бесконечно — психология знает множество самых разных случаев и ситуаций при управлении персоналом.

Глава 5

Интегрированная психодиагностика

Выше я уже неоднократно отмечал, что использование только анализа почерка как диагностического инструмента при работе с персоналом, нереально. Никто сегодня не стает принимать на работу лишь на основе графологического заключения. Хотя несколько десятков лет назад это было нормальной практикой в Европе. Другие методы были не так развиты. Тестирование «вручную», без компьютера, было занятием трудоемким. Да и стоимость ошибочных решений была не так высока как сегодня. Развитие различных психодиагностических методов (тестов) при работе с персоналом только на первый взгляд конкурирует с анализом почерка. В действительности от интеграции оба направления выигрывают. Тесты имеют неоспоримое преимущество в том, что их проведение и результаты хорошо понятны HR-специалистам и менеджерам. Анализ почерка же остается черным ящиком. Надеюсь, правда, что данная книга сможет внести больше ясности. Однако тесты, в большинстве своем, охватывают лишь некоторые аспекты личности. Поэтому, чтобы сформировать полный портрет личности, приходится проводить десятки и даже сотни тестов. В графологии формирование психологического портрета заложено по определению. К тому же кажущаяся легкость интерпретации психодиагностических тестов несколько не добавляет к их валидности. Короче, комбинируя плюсы и минусы обоих подходов, мы обеспечиваем намного более надежные результаты. А это именно то, что так необходимо при работе с персоналом.

Хорошо, мы договорились, что методы надо интегрировать. Но как? С точки зрения HR-работников, т. е. заказчиков, существуют два подхода. По первому всю интеграцию они проводят сами.

Задания на формальное тестирование отдается одной фирме (или специалисту), заключение по анализу почерка выполняет другая, неформальный ассессмент — третья. К этому добавляются впечатления от интервью, проведенных в самой организации (если речь идет о приеме на работу). Работник отдела кадров всю эту разнородную информацию обрабатывает и формирует портрет претендента. По второму подходу задание на формирование психологического портрета личности полностью отдается в одни руки. А отдел кадров только предоставляет этот портрет или заключение лицам, которые будут принимать решение. Можно провести аналогию со строительством собственного дома. Вы можете нанять генерального подрядчика, отвечающего за координацию со всеми строителями-специалистами, или сами координировать, сначала нанимая рабочих для откапывания котлована, потом других для закладки фундамента и т. д. Каждый подход имеет свои плюсы и минусы.

Но нас сейчас больше интересует не то, кто интегрирует результаты тестирования и анализа почерка, а как это следует делать. Прежде всего, для каждой конкретной процедуры необходимо решить, какие тесты следует включить. Психодиагностических тестов существуют тысячи [1, 17]. По каким критериям их надо отбирать? Рассмотрим коротко принципы отбора.

- **Тест должен быть хорошо известен и принят.** В психологии очень трудно сказать, какой тест лучше, а какой хуже. Косвенным, хотя и не всегда справедливым критерием, является то, насколько он распространен. Известным тестам и специалисты, и пользователи инстинктивно больше доверяют. Поэтому довести результаты до других и убедить их намного проще, если сослаться на тесты «с именем». Когда кто-то говорит о таких известных во всех странах тестах как опросник Кеттла 16-PF, или MMPI, или PEN Ганса и Сибиллы Айзенк, то и вопросов не возникает.
- **Тест должен обладать высокой валидностью.** Здесь я имею в виду, что должно быть очень хорошо понятно, что оценивает каждый тест. Одного названия не достаточно. Существует множество тестов по оценке, например, памяти. Но какую именно память они измеряют? Краткосрочную память? Образную па-

мять или память на числа? А какой памятью должен обладать кандидат на должность? Что от него требуется? Эти факторы влияют на отбор правильных тестов.

- **Процедура тестирования должна быть простой и ясной.** Сегодня используют так называемые «батареи тестов», состоящие из набора многих отдельных тестов. Не одного-двух, а десятков. Поэтому каждый должен быть эффективным с точки зрения проведения. Никто не может себе позволить тратить бесконечно много времени на проверки. Когда все тесты компьютеризированы, надо иметь действительно очень веские аргументы, чтобы включить в батарею дополнительный «ручной» тест. Его результаты все равно приходится потом вводить в компьютер.
- **Форма результата должна хорошо сочетаться с формой других методов.** Это необходимое условие любой интеграции.
- **Организация должна иметь опыт использования теста.** Это позволяет лучше сравнивать результаты с имеющейся базой данных. У людей возникает больше доверия к тому, с чем они сами уже имели дело.

Так как существует множество тестов, то существует и множество их классификаций. В основу последней может быть положен *предмет тестирования* — память, концентрация, коммуникативные способности и т. д. *Способ проведения* — вербальный, невербальный, компьютеризированный и т. д. Тесты делятся также по *сути ответа* на имеющие объективно верный/неверный ответ, и тесты, не имеющие правильного ответа, а характеризующиеся частотой и направленностью ответа. Но мы, следуя за источником [1], будем исходить, в основном, из классификации по методическому принципу, положенному в основу теста. Эта классификация предлагает следующие группы.

- **Объективные или психометрические тесты.** К этой группе относится множество тестов, измеряющих те или иные *аспекты интеллекта*. Наиболее известный, пожалуй, коэффициент интеллекта или IQ. Различные логические, математические, лингвистические задания тоже относятся к этой группе. Тесты этой группы характеризуют только интеллектуальный аспект личности. Они, безусловно, очень полезны и часто применя-

ются при подборе персонала. Но они не много дают для формирования психологического портрета личности. Пожалуй, только аспекты оценки различных склонностей (музыкальных, математических и т. д.) объединяют их с анализом почерка.

- **Стандартизированные самоотчеты.** К этой группе относятся, главным образом, различного рода опросники. Отвечающий выбирает из нескольких вариантов, затем его ответы обобщаются в пункты. Их сумма характеризует ту или иную *черту личности*. Эту группу тестов отличает то, что выводы о человеке делаются на основании его же ответов о себе самом. Та субъективность, о которой мы говорили в начале книги, проявляется в тестах этой группы наиболее сильно. Но они легки для проведения даже когда число вопросов очень велико (как в ММРІ, где их 566). Легки как для выполнения, так и для анализа. К этой группе относятся и стандартные опросники по типологиям личности. Как рассмотренные в предыдущей главе MBTI и DISC. Именно тесты этой группы наиболее подходят для интеграции с анализом почерка.
- **Проективные техники.** Их часто ассоциируют с анализом почерка. Их цель — дать *общую картину личности*. Часто они основаны на графическом материале (рисунках). Это как бы сближает их с почерком. Например, тест Роршаха, тест Вартег, тест «Дом, дерево, человек» или «Автопортрет». Психолог анализирует рисунки пробанда и делает из них определенные выводы. Эти тесты достаточно субъективны в том смысле, что, несмотря на имеющиеся методики, интерпретация во многом зависит от психолога. Сегодня в Германии и Швейцарии проективные техники часто используют вместе с анализом почерка. Особенно для исследования детей и подростков.
- **Интерактивные техники.** Интерактивные техники включают, прежде всего, вербальные методы — интервью и беседы. К ним же можно отнести и игры психолога с обследуемым. Но это касается детей.
- **Психофизиологические, аппаратурные методики.** Эти тесты основаны на интерпретации измеренных физиологических показателей (давление, пульс). Помните, мы упоминали детекторы лжи. Они относятся к этой группе.

В результате применения батареи тестов мы получим, как и при анализе почерка, набор характеристик личности. В определенной степени они выражены количественно. По крайней мере, большинство тестов предлагает градацию результатов. Типичным является, например, опросник PEN. Он включает 100 альтернативных вопросов, т. е. тех, на которые можно ответить только «да» или «нет». По нему оценивают уровни *психотизма*, *экстраверсии/интроверсии* и *нейротизма*. Под психотизмом авторы понимают склонность к асоциальному поведению и вычурности, неадекватные эмоциональные реакции, высокую конфликтность. Под экстраверсией понимается общительное, активное, импульсивное, самоуверенное поведение, под интроверсией — поведение необщительное, пассивное, спокойное, рассудительное. Нейротизм — сверхчувствительная реакция, напряженность, тревожность, недовольство собой и окружающим миром. После получения ответов подсчитывают число баллов по каждой из характеристик. Для одних вопросов балл получается при положительном ответе, для других — при отрицательном. К каждой из характеристик относится по 25 вопросов. Оставшиеся вопросы призваны оценить, насколько искренне человек отвечал и можно ли его ответам доверять, т. е. стоит ли считать тест состоятельным. Таким образом, по каждой из характеристик максимально можно получить 25 баллов и минимально 0 баллов. Это вполне количественный результат. Остается его сравнить с результатом графологического анализа и вывести общее заключение. На этом мы остановимся чуть подробнее.

Никогда не следует забывать, что мы имеем дело с психологией личности. Область весьма деликатная. Простое механическое суммирование результатов здесь не будет работать. Хотя соблазн есть. Важный момент — это правильное понимание, о каких характеристиках личности идет речь. Часто одного названия не достаточно. Приведу пример из моей собственной практики. Вместе с коллегами из швейцарского графологического общества и Цюрихского института прикладной психологии мы проводили исследование. Частью его было сравнение результатов анализа почерка пробанда с результатами двух психометрических тестов. Одним из них был популярный d2-тест [17]. В нем речь идет

о концентрации и внимании. Результаты графологического анализа показали очень высокое совпадение оценок (конкордацию) шести графологов, принимавших участие в работе. Но какую концентрацию они оценивали по почерку? Умение сконцентрироваться, а не разбрасываться. А тест оценивал способность концентрированно выполнять задание в течение сравнительно длительного времени. В этом случае, разумеется, не имеет смысла пытаться объединить результаты теста с результатом графологического анализа. Кстати и корреляция между ними оказалась в нашем опыте невысокой. Основной вывод — подбор тестов, включенных в батарею, должен быть очень тщательным.

В отличие от приведенного мной примера существуют многие тесты, которые хорошо сочетаются с анализом почерка. Например, конфликтность в методе PEN оценивают, как уже было отмечено выше, по уровню психотизма. Ее же традиционно рассматривают в графологии.

Итак, мы имеем две оценки одной и той же черты личности. Одна — результат теста, другая — результат анализа почерка. Можно следовать абсолютно формальным путем. Для этого, прежде всего, оба показателя представляют на одной и той же шкале. Наиболее удобно от 0 до 1. Затем вычисляют среднюю величину. Как правило, не простую, а взвешенную:

$$P = \frac{\alpha \cdot p_t + \beta \cdot p_h}{\alpha + \beta},$$

где P — уровень результата; p_t и p_h — уровни черты личности по тесту и графологическому анализу соответственно; α и β — весовые коэффициенты теста и анализа почерка. Их определяют экспертно. Как правило, их сумма равна 1, и тогда можно от знаменателя в формуле отказаться. В данной книге мы не станем углубляться дальше. Наша цель — только наметить путь. Поэтому мы оставим открытым целый ряд методических вопросов. Каким образом оценивают весовые коэффициенты? Берутся ли они одинаковыми для всех черт личности или индивидуально? Влияет ли на них качество рукописного текста?

Можно и отказаться от формально-численной модели. Определяют, например, только три качественных уровня характеристики личности: *высокий*, *средний* и *низкий*. Часто к ним добавляют еще два: *очень высокий* и *полное отсутствие*, — и тем самым доводят до пяти уровней. Количество уровней не влияет на саму модель. В этом случае очень уместно использовать нечеткую (или размытую) модель. Об опыте применения таких моделей в графологии я уже рассказывал в одной из работ [10].

Впервые понятие размытых множеств ввел американский ученый Лофти Заде в 1965 году. С тех пор направление очень сильно развилось, и сегодня имеются тысячи практических применений нечетких моделей в разных областях. Они позволяют лучше моделировать ситуации там, где велика неточность или неопределенность исходной информации. Основано все на одной простой идее. Традиционные или четкие множества допускают два взаимоисключающих состояния объекта: он либо принадлежит этому множеству, либо нет. В нашем случае уровень черты личности может однозначно относиться только к высокому, или только к среднему, или только к низкому. Размытые множества позволяют сделать суждения более близкими к реальности. Поэтому мы можем сказать, например, что уровень относится, скорее всего, к высокому. Это «скорее всего» содержит элемент неопределенности. Каждый объект в размытой модели принадлежит множеству не целиком, а в какой-то степени. Она определяется так называемой функцией принадлежности. Чтобы это лучше понять, посмотрим на графическое представление (рис. 5.1).

Функциям принадлежности дают часто трапецеидальную (как на рисунке) или треугольную форму. По четкой модели при количестве баллов «7» уровень однозначно низкий, при количестве баллов «8» — однозначно средний. В размытой же модели при 7 баллах уровень с достоверностью 0,3 можно считать средним и с достоверностью 0,7 — низким. При 8 баллах с достоверностью 0,5 — средним и с достоверностью 0,5 — низким. Это более соответствует нашим неформальным представлениям. Четкие множества можно считать частным случаем размытых множеств, в которых функция принадлежности равна 0 или 1.

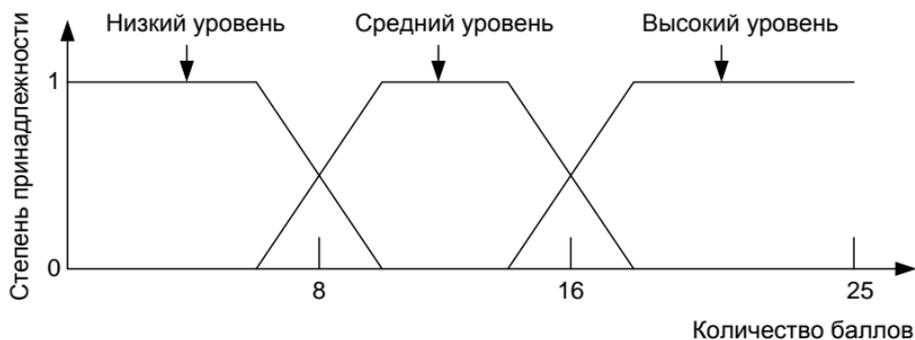
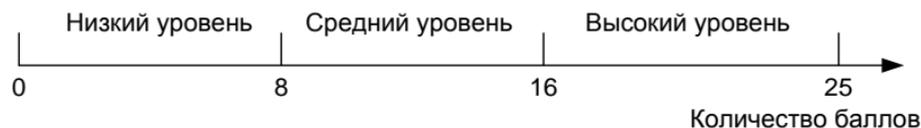


Рис. 5.1. Множество:
а — четкая модель; б — размытая модель

Когда оба результата (теста и графологического заключения) указывают на одну и ту же оценку, на очень высокий уровень или, скажем, на полное отсутствие, то и проблемы не возникает. Все ясно. Мы можем быть удовлетворены, что они позволяют нам с уверенностью делать одно и то же заключение. Проблемы начинаются, когда результаты не совпадают. Причем, когда результаты просто противоположны, то ситуация тоже простая: им не следует доверять. Надо либо игнорировать данную психологическую черту, либо подключать дополнительные исследования. А вот что делать, когда один из методов говорит, что черта присутствует явно, а другой — что она присутствует только в некоторой степени? Понятно, что игнорировать ее мы уже не можем. Мы можем использовать операцию сложения на размытых множествах. Пример приведен на рис. 5.2.

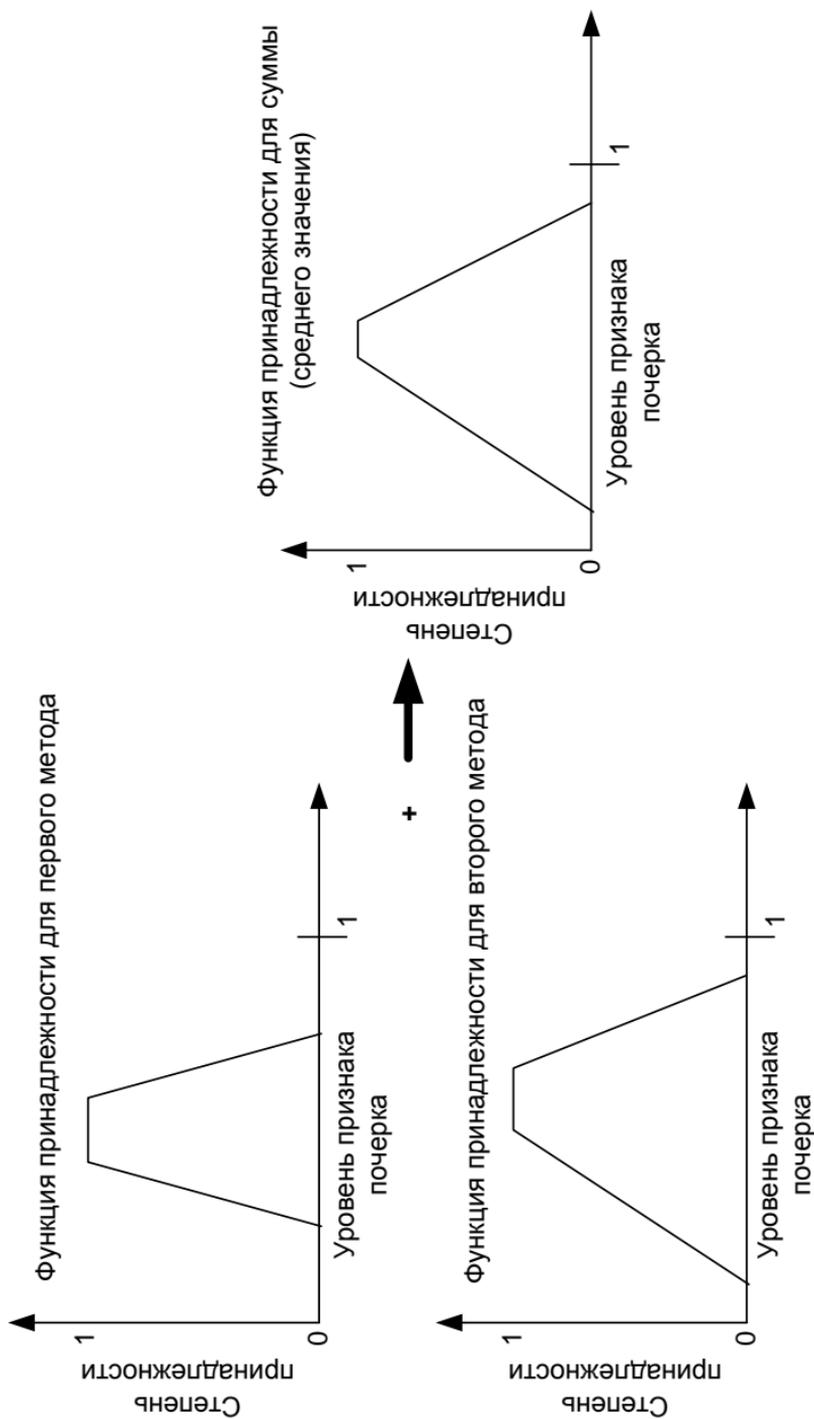


Рис. 5.2. Сложение на размытых множествах

Тогда для каждого уровня черты личности строим новую функцию принадлежности, определяемую суммой двух исходных. Вполне понятно, что такая формализация покажется сложной, ведь работники по управлению персоналом не должны иметь продвинутую подготовку по математике. С другой стороны, все эти сложности глубоко спрятаны в самой модели. Как бы то ни было, можно вполне использовать эвристический подход. Важно только быть последовательными и по одинаковым правилам принимать решения во всех случаях.

Возможностей моделирования и применения здравого смысла при интеграции результатов бесконечно много. Их исследование выходит за рамки данной книги. Хотя оно для меня представляет, безусловно, огромный интерес. Это ведь основное направление дальнейшего развития как графологии, так и психометрического тестирования. А пока достаточно твердо понимать, что «две головы всегда лучше».

Глава 6

Компьютерная система анализа почерка

В предыдущих главах я не раз ссылался на систему *HSDetect*. Это комплекс баз данных, программ и моделей. Система предназначена для решения многих задач, связанных с исследованием почерка, включая графологический анализ, сравнение почерков, статистические исследования, обучение и т. д. От других компьютерных реализаций по графологии ее принципиально отличает следующий момент. *HSDetect* включает обширный банк. Он построен на данных из множества источников, книг, работ, выполненных специалистами разных стран и графологических школ. Многие из них приведены в списке литературы. Помните матрицу признаков почерка и черт личности, о которой мы говорили в начале? Наш банк данных фактически хранит множество таких матриц. И они интегрированы в единую. Именно ее и используют функциональные модули *HSDetect*. Поэтому результат, скажем, графологического анализа, формируется намного более объективным путем. Даже когда мнения различных почерковедов не совпадают друг с другом полностью, они статистически сглаживаются и сводятся к разумному среднему. Помните графологические функции из главы 2? В них разные подходы представлены различными графологическими зависимостями. Взвешенными графологическими зависимостями. Каждая такая компонента оказывает влияние, но оно зависит и от веса, и от числа, и от веса других компонентов.

Система *HSDetect* достаточно сложна и не приспособлена для широкого пользователя. Специально для данного издания была разработана упрощенная версия. Мы назвали ее *HSD-BHV*. Ее уже может использовать каждый, прочитавший книгу и освоивший принципы оценки приведенных здесь признаков почерка.

HSD-BHV включает только те признаки почерка, которые были приведены в книге. Математическая модель также сильно упрощена. Технически *HSD-BHV* была переведена на MS Excel (версия из MS Office 2003 и выше), поэтому пользователю необходимо иметь только установленный Excel на своем компьютере. Других технических требований нет.

Работа с *HSD-BHV* очень простая. Скачайте программу с сайта издательства по ссылке **ftp://85.249.45.166/9785977503716.zip** и скопируйте файл *HSD-BHV.xls* из архива на ваш компьютер. В дальнейшем вы можете просто работать с этим файлом. Его можно копировать сколько угодно раз. Например, для каждого нового пробанда. Можно и все время работать с одним файлом, очищая данные перед новым анализом. Файл можно переименовывать. Все зависит от того, как вам это будет удобно.

Проанализировав рукописный текст, вы определяете значения признаков почерка. Вводите их в таблицу, а программа автоматически оценит черты личности. Результаты вы можете распечатать или скопировать и сохранить. Для этого достаточно использовать стандартные функции самого Excel.

Более формально алгоритм ваших действий следующий:

Шаг 1. Вы анализируете интересующий вас почерк и оцениваете его характеристики.

Шаг 2. Открываете «*HSD-BHV.xls*» на странице с признаками почерка. Ее название «X».

Шаг 3. Вводите имя пробанда. Это не обязательно, хотя так будет удобнее вам самим. Можно строку с именем оставить пустой.

Шаг 4. По каждому признаку почерка выбираете из раскрывающегося списка его значение и уровень. Уровень может быть «Высокий», «Значительный» или «Достаточный». Если вы не можете по тексту определить признак почерка или сомневаетесь, то просто оставьте поле пустым.

Шаг 5. Выбранные значения и уровни можно скорректировать или удалить. Для этого достаточно очистить соответствующие клетки. Можно очистить и все значения сразу с помощью командной клавиши «Очистка данных».

Шаг 6. Стартуете режим оценки черт личности с помощью командной клавиши «Оценить черты личности». Появляется окошко с прогрессом расчета.

Шаг 7. Когда расчет закончен, окошко прогресса автоматически закрывается. Результат записывается на странице «У». Вы анализируете его. Для каждой черты личности, вошедшей в список, возможно два уровня ее присутствия у пробанда: «Явно» и «Возможно». Не вошедшие черты личности оценены для автора почерка как незначительные. Результат можно запомнить, скопировать, распечатать и т. д.

На этом вся техническая работа завершена. Хотелось бы только напомнить, что сами результаты следует с осторожностью и ответственностью интерпретировать. Им нельзя полностью передоверяться. Тому имеется ряд причин.

Во-первых, не забывайте то, что мы уже обсудили касаясь возможностей и ограничений анализа почерка как метода.

Во-вторых, помните, что вы имеете дело с облегченной версией системы *HSDetect*. Чтобы надежность результатов повысить, постарайтесь оценить как можно больше признаков почерка. Не старайтесь много экспериментировать, вводя только пару признаков. Оценки черт личности при этом могут оказаться неадекватными.

В-третьих, если определенная черта личности не оказалась в списке, это еще не означает, что она полностью отсутствует у пробанда. Тем более это не означает, что для него характерна противоположная черта. Просто могут быть признаки почерка, которые вы не смогли (по разным причинам) оценить.

Итак, от всей души желаю вам получить радость и пользу от соприкосновения с миром анализа почерка.

Приложение

Описание программы BHV-HSD

Программа BHV-HSD реализует процедуру анализа почерка. Она построена на основе системы HSDetect, ее базе данных и принципах. BHV-HSD представляет собой упрощенную реализацию, предназначенную для непрофессионального пользователя, освоившего основы анализа почерка по нашей книге.

Технически BHV-HSD построена как MS Excel (версия из MS Office 2003 и выше). Пользователь должен иметь только установленный Excel на своем компьютере. BHV-HSD включает таблицы с пользовательскими и служебными данными, макросы и код на Office Basic.

Для работы скачайте программу с сайта издательства по ссылке **<ftp://85.249.45.166/9785977503716.zip>** и скопируйте файл HSD-BHV.xls из архива на ваш компьютер. Файл можно помещать в любую папку, копировать, менять название, организовывать копии для каждого пробанда и т. д.

Порядок работы с BHV.HSD следующий:

1. Анализируете интересующий вас почерк и определяете значения и уровни признаков.
2. Открываете вашу копию HSD-BHV.xls на странице с признаками почерка — «X».
3. Вводите имя пробанда (строку с именем можно оставить и пустой).
4. По каждому признаку почерка выбираете из раскрывающегося списка его значение и уровень. Уровень может быть «Высокий», «Значительный» или «Достаточный». Если вы не можете по

тексту определить признак почерка или сомневаетесь, то просто оставьте его пустым.

5. Выбранные значения и уровни можно скорректировать или удалить. Для этого достаточно очистить соответствующие клетки. Можно очистить и все значения сразу с помощью командной клавиши «Очистка данных».

6. Стартуете режим оценки черт личности с помощью командной клавиши «Оценить черты личности». Появляется окошко с прогрессом расчета.

7. Когда расчет закончен окошко прогресса автоматически закрывается. Результат записывается на странице «Y». Вы анализируете его. Для каждой черты личности, вошедшей в список, возможно два уровня ее присутствия у пробанда: «Явно» и «Возможно». Не вошедшие черты личности оценены для автора почерка как незначительные. Результат можно запомнить, скопировать, распечатать и т. д.

8. Данные на страницах «X», «Y» (ячейки и их форматы) никак не защищены. Если вы их затерли или изменили и хотите вернуться к стандартным установкам, достаточно снова скопировать файл с компакт-диска.

Список литературы

1. *Большая энциклопедия психологических тестов* / авт.-сост. А. Карлин. М.: Эксмо, 2006.
2. *Гольдберг И.* Психология почерка. М.: АСТ, 2008.
3. *Криминалистика: учебник* / под ред. И. Ф. Герасимова, Л. Я. Драпкина. М.: Высшая школа, 2000.
4. *Морозов А. В.* Деловая психология. М.: Академический Проект, 2005.
5. *Першина Л. А.* Общая психология. М.: Академический Проект, 2004.
6. *Психология: учебник для гуманитарных вузов* / под общ. ред. В. Н. Дружинина. СПб.: Питер, 2009.
7. *Хьелл Л., Зиглер Д.* Теория личности: Основные положения, исследования и применения / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2008.
8. *Чернов Ю.* Анализ почерка: Системный подход с применением в психологии, криминалистике и других областях. М.: Генезис, 2011.
9. *Шульц Д., Шульц С.* Психология и работа / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2003.
10. *Щеголев И., Чернов Ю.* Графология XXI века. СПб.: Питер, 2008.
11. *Amen K., Ruiz M. S.* Handwriting Analysis: The complete Basic Book. Franklin Lakes, NJ: New Page Books. 1980, 196 p.
12. *Andrejewski L.* Trennungs-Kultur: Handbuch für ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungs-Management. München, Stuttgart: Luchterhand, 2004.
13. *Attems A., Heimel F.* Typologie des Managers. Frankfurt: Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, 2001.

14. *Bernard M.* Graphologie: Eine Einführung mit 800 Schreibbeispielen. Basel: Sphinx, 1990.
15. *Blumenthal E.* Schulschriften der verschiedenen Ländern. Bern/Stuttgart: Verlag Hans Huber, 1956.
16. *Bratton J., Gold J.* Human Resource Management / 3rd ed. New York: Palgrave MacMillan, 2005.
17. *Brähler E.* Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests. Göttingen: Hogrefe, 2002.
18. *Brenger C.* Graphologie und ihre praktische Anwendung. München: Wilhelm Goldman Verlag, 1973.
19. *Busch W.* Die Handschrift als Spiegel des Charakters. München: Falken, 1994.
20. *Cobbaert A.-M.* Graphologie: Schriften erkennen und deuten. Genf: Ariston Verlag, 1973.
21. *Cristofanelli P.* Die Persönlichkeit der Handschrift. Herbolzheim: Centraus Verlag, 2006.
22. *Dirks H.* Die Handschrift — Schlüssel zur Persönlichkeit. München: Orbis Verlag, 1992.
23. *Dorothy S.* Handwriting Analysis. New York: Sherbourne Press, Inc., 1981.
24. *Eco U.* The Lost of Handwriting. Gardian, 21 September 2009.
25. *Ehwald U., Lauster P.* Handschrift deuten. München: Humboldt-Taschenbuchverlag, 1976.
26. *Funke J., Vetterodt B.* Was ist Intelligenz? München: Verlag C. H. Beck, 2009.
27. *Haartmann H.* Geschichte der Schrift. München: Verlag C. H. Beck, 2007.
28. *Heiss R.* Die Deutung der Handschrift. Frankfurt: Goverts, 1943.
29. *Hell S.* Assessment Center. München: Beck im DTV, 2006.
30. *Hill B.* Graphology. London: Robert Hale, 1981.
31. *Hubmann H.* Lexikon der Graphologie. München: Südwest Verlag, 1973.
32. *Känzig R.* Mensch und Graphologie. München: Wilhelm Heyne Verlag, 1975.
33. *Klages L.* Handschrift und Charakter: gemeinverständlicher Abriss der graphologischen Technik. Leipzig: Johann Ambrosius Barth, 1943.

34. *Knobloch H.* Graphologie: Lehrbuch neuer Modelle der Handschriftenanalyse. Düsseldorf: Econ Verlag, 1971.
35. *Kroeber-Keneth L.* Buch der Graphologie: Schriftkunde in neuer Sicht. Düsseldorf: Econ-Verlag, 1977.
36. *Lüke A.* Das grosse Handbuch der Graphologie. München: Ariston Verlag, 1998.
37. *Luria G., Rosenblum S.* Comparing the Handwriting Behaviours of True and False. Writing with Computerized Handwriting Measures. Applied Cognitive Psychology, 24, 2010, p. 1115–1128.
38. *Miller P.* Einführung in die Graphologie. Frankfurt: Ullstein Buch, 1963.
39. *Mischon J.-H.* System der Graphologie. München: Ernst Reinhard Verlag, 1965.
40. *Morgerson F. P., Campion M. A., Dipboye R. L. [etc.].* Reconsidering the Use of Personality Tests in Personnel Selection Contexts. Personell Psychology, 2007, 60, p. 683–729.
41. *Müller W. H, Enskat A.* Graphologische Diagnostik. Bern: Verlag Hans Huber, 1973.
42. *Nauer M. A.* Graphologische Analyse als Auftakt zur persönlichen Wende. Punktum, SBAP, Oktober 2010, s. 8–9.
43. *Nelting M.* Burnout: Wenn die Maske zerbricht. Mosaik bei Goldmann, 2010.
44. *Olyanova N.* Handwriting Tells. New York: Melvin Powers Welshire Book Company, 1979.
45. *Paterson J.* Interpreting Handwriting. London: Macmillan London, Ltd., 1976.
46. *Pfanne H.* Lehrbuch der Graphologie: Psychodiagnostik auf Grund graphischer Komplexe. Berlin: Gruyter & Co., 1961.
47. *Ploog H.* Handschrift deuten — die Persönlichkeit im Spiegel der Schrift. Baden-Baden: Humboldt Verlags, 2006.
48. *Pokorny R. R.* Psychologie der Handschrift. Basel / München: Ernst Reinhard Verlag, 1968.
49. *Popal R.* Die Handschrift als Gehirnschrift. Rudolstadt: Greifenverlag, 1949.
50. *Pulver M.* Symbolik der Handschrift. Zürich: Orell Füssli Verlag, 1931.

51. *Santoy C.* Praxis der Graphologie. Braunschweig: Aurum Verlag, 2000.
52. *Saudek R.* Wissenschaftliche Graphologie. Munich: Drei Masken Verlag, 1926.
53. *Schuler H.* (Hrsg.) Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, 2001.
54. *Schuler H.* Personal Auswahl im Europäischen Vergleich. In: E. Regnet, L. M. Hoffmann (Hrsg.), Personal Management in Europa. Göttingen: Hogrefe, 2000.
55. *Schuler H.* Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 2000.
56. *Seibt A.* Forensische Schriftgutachten: Einführung in Methoden und Praxis der forensischen Handschriftuntersuchungen. München: C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, 1999.
57. *Seibt A.* Schriftpsychologie: Theorien, Forschungsergebnisse, wissenschaftstheoretische Grundlagen. München-Wien: Verlag Profil, 1994.
58. *Simon W.* (Hrsg.) Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. Offenbach: GABAL, 2006.
59. *Stadtländer C.* Graphologie: Handschrift richtig deuten. Rastatt: Moewig, 1989.
60. *Steigrad H.* Das grosse Buch der Graphologie. Niedernhausen: Falken, 1993.
61. *Stock-Homborg R.* Personalmanagement: Theorien, Konzepte, Instrumente. Weisbaden: Gabler-Verlag, 2008.
62. *Thomson L.* Personality Type: An Owner's Manual. Boston & London: Shambhala, 1998.
63. *Trier M.* Personalpsychologie im Unternehmen. München: Oldenbourg Verlag, 2009.
64. *Wallner T.* Lehrbuch der Schriftpsychologie. Heidelberg: Roland Asanger Verlag, 2005.
65. *Wallner T., Joos R., Gosemärker R.* Grundlagen und Methoden der Schriftpsychologie. Norderstedt: Verlag Books on Demand, 2006.
66. *West P.* Graphology. Wellingborough: The Aquarian Press, 1986.
67. *Wieser R.* Grundriss der Graphologie. München: Ernst Reinhardt, 1969.