

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Социальная психология для менеджеров, инноваторов, экономистов

Под редакцией
М. В. Красностановой



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



Социальная психология для менеджеров, инноваторов, экономистов

Учебное пособие

Москва
2025

УДК 159.923
ББК 88.5
С69

С69 **Социальная психология для менеджеров, инноваторов, экономистов:** учебное пособие / под ред. к.псих.н., доц. М. В. Красностановой. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2025. — 400 с. — URL: <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/#top>
ISBN 978-5-907690-70-7

Пособие предназначено для слушателей психологических и социально-психологических дисциплин экономического, управленческого направления обучения в контексте технологического развития экономики. Накопленный опыт преподавания психологических дисциплин на ЭФ МГУ оформлен и структурирован в новое учебное пособие, помогающее преподавать и изучать дисциплину в меняющихся условиях. В пособии 15 тем, последовательно вводящих в дисциплину; каждая тема предваряется лекцией, содержащей основные части теории и контекст ее применения с контрольными вопросами, продолжается практическим кейсом, позволяющим вникнуть в связь изученной теории с практикой, и завершается заданием к изученному кейсу для формирования умений моделировать реализацию принятых в кейсе решений на поведенческом уровне.

Ключевые слова: психология, социальная психология, менеджмент, управление, менеджер, управленец, инновации, экономика, цифровизация, технологическое развитие, цифровая экономика.

ISBN 978-5-907690-70-7

© МГУ имени М. В. Ломоносова,
Экономический факультет, 2025

АВТОРЫ УЧЕБНОГО ПОСОБИЯ

Под редакцией к.псх.н., доц. М. В. Красностановой
Авторский коллектив (4 чел.): к.псх.н., доц. М. В. Красностанова, к.э.н.,
доц. Е. Б. Тищенко, Е. О. Буланова, А. А. Комарова.

Тема	Авторы
Введение	Красностанова М. В., Тищенко Е. Б.
Тема 1. Общение и отношения между людьми как «кровеносная система» организации	Красностанова М. В., Буланова Е. О., Комарова А. А.
Тема 2. Социальная психология как наука: история, география, исследователи и теории. Специфика социально-психологических исследований и экспериментов	Красностанова М. В.
Тема 3. Психика, высшие психические функции (ВПФ) и управленческая деятельность. Сознание и мышление в управленческой работе	Красностанова М. В.
Тема 4. Мотивация, потребности и волевые процессы в управленческой работе	Красностанова М. В.
Тема 5. Эмоции и эмоциональный интеллект в управленческой деятельности	Красностанова М. В., Буланова Е. О., Комарова А. А.
Тема 6. Конфликт как неотъемлемая часть социума	Красностанова М. В., Буланова Е. О., Комарова А. А.

Тема 7. Смыслы, ценности и цели в управленческой работе. Ценностное управление как проекция культурно-когнитивных кодов ее акторов	Красностанова М. В., Буланова Е. О., Тищенко Е. Б.
Тема 8. Этнопсихология как раздел социальной психологии. Когнитивно-ценностные особенности межкультурных взаимодействий	Красностанова М. В., Буланова Е. О., Комарова А. А.
Тема 9. Личность и ролевая социализация в «гибридной» среде социального взаимодействия	Красностанова М. В., Буланова Е. О., Комарова А. А.
Тема 10. Социальное влияние и эксперименты в социальной психологии	Красностанова М. В., Буланова Е. О., Комарова А. А.
Тема 11. Манипуляции в социально-психологических взаимодействиях	Красностанова М. В., Буланова Е. О.
Тема 12. Психология толпы и ее эффекты в цифровой среде	Красностанова М. В., Комарова А. А.
Тема 13. Психология малых групп	Красностанова М. В., Комарова А. А.
Тема 14. Управление нестандартными сотрудниками	Красностанова М. В., Буланова Е. О.
Тема 15. Творческие процессы в работе руководителя	Красностанова М. В., Тищенко Е. Б.
Заключение	Красностанова М. В., Тищенко Е. Б.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	7
Тема 1. Общение и отношения между людьми как «кровеносная система» организации.....	9
Тема 2. Социальная психология как наука: история, география, исследователи и теории. Специфика социально-психологических исследований и экспериментов.....	41
Тема 3. Психика, высшие психические функции (ВПФ) и управленческая деятельность. Сознание и мышление в управленческой работе.....	71
Тема 4. Мотивация, потребности и волевые процессы в управленческой работе	100
Тема 5. Эмоции и эмоциональный интеллект в управленческой деятельности.....	122
Тема 6. Конфликт как неотъемлемая часть социума	144
Тема 7. Смыслы, ценности и цели в управленческой работе. Ценностное управление как проекция культурно-когнитивных кодов ее акторов	161
Тема 8. Этнопсихология как раздел социальной психологии. Когнитивно-ценностные особенности межкультурных взаимодействий	189
Тема 9. Личность и ролевая социализация в «гибридной» среде социального взаимодействия	210
Тема 10. Социальное влияние и эксперименты в социальной психологии	244
Тема 11. Манипуляции в социально-психологических взаимодействиях	258
Тема 12. Психология толпы и ее эффекты в цифровой среде	288

Оглавление

Тема 13. Психология малых групп	313
Тема 14. Управление нестандартными сотрудниками.....	341
Тема 15. Творческие процессы в работе руководителя.....	367
Заключение	392
Библиография.....	394

ВВЕДЕНИЕ

Изменения, стартовавшие в 2020 г. с пандемией, локдаунами и ускоренной «цифровизацией-дистанционизацией», радикально интенсифицируются, ведомые геополитическими преобразованиями, разворотами курсов на суверенизацию экономик отдельных государств и серьезной борьбой за новые балансы сил и лидерство в мире. Информационные аспекты этой борьбы сложно переоценить, особенно в отношении подрастающего поколения, чьи представления о реальности и своем месте в ней находятся в стадии бурного осмысления, внутренней конфликтности и нестабильности. Развитие инноваций, алгоритмов и искусственного интеллекта особым образом преломляет протекание фундаментальных социально-психологических процессов в организации, что требует от современного руководителя, управленца определенных изменений в его квалификации, мышлении и поведении и определяет необходимость включения в менеджерскую роль компоненты творчества (инноваций) на новом уровне. Отдельным самостоятельным трендом становится искусственный интеллект, переформатирующий все привычные экономические отношения и связи и требующий специального философско-психологического осмысления. Основное контекстуальное поле и предмет работы менеджера, руководителя — люди: сотрудники, клиенты, стейкхолдеры, партнеры и т.п. Понимание социопсихологических основ и механизмов межличностных взаимодействий, личности в группе и групп в социуме — база для современного управленца, без которой многие его профессиональные инициативы в отношении любого элемента или функции организации обречены на сложности либо неудачи практической реализации.

Учебное пособие базируется на логике практической нужности и применимости получаемых студентами знаний в их будущей работе и жизни при условии удержания фундаментальности и системности транслируемого материала по социальной психологии в условиях технологического развития внешней среды. Это достигается посредством погружения студентов в практические ситуации универсальных проблем, решаемых современным руководителем в любой организации, деятельность которой насыщена не только классическими задачами, но и необходимостью учитывать в управленческих решениях возможности, ограничения и ри-

ски технологий («цифровизация», алгоритмы, искусственный интеллект и т.п.).

Ситуации расположены в соответствии с некоторыми универсальными управленческими проблемами, с которыми встречается как вчерашний выпускник управленческой специальности, так и опытный руководитель, начиная от первого дня на рабочем месте и заканчивая необходимостью формировать и развивать коллективы с учетом социально-психологических обстоятельств и технологических вызовов. Подразумевается, что социально-психологический фундамент теорий, законов и принципов не «режется» под конкретные ситуации: в каждой ситуации существует сложный набор различных взаимосвязанных социально-психологических закономерностей, понимание и знание которых необходимы современному профессиональному руководителю для успешной работы. Последовательность ситуаций также относительна, поскольку каждая из них может как начинать, так и продолжать (заканчивая) определенное звено профессионального жизненного цикла управленца.

Сопровождающие каждую тему пособия ситуации (кейсы) позволяют быстро погрузить студента в фундаментальные теории, законы и принципы изучаемых разделов социальной психологии и выстроить мотивационно-личностные основания для развития у студента необходимых практических умений и компетенций.

В учебном пособии 15 тем. Каждая из них содержит лекционно-теоретическую информацию по базовым социально-психологическим аспектам темы, контрольные вопросы к ней (которые в течение курса входят в проверочные и экзаменационные вопросы) и практические кейсы с заданием к ним.

Настоящее учебное пособие включает в себя материалы ранее изданных работ: Красностанова М. В., Маслов Е. В. [и др.]. Социальная психология для менеджера-инноватора: учеб.-метод. пособие. — М.: МГУ, 2021. 227 с.; Красностанова М. В. Управленческая психология для инноватора: учеб.-метод. пособие для слушателей программ «Инновационный менеджмент», «Инновации и развитие бизнеса», «Управление развитием бизнеса». — М.: Экономический факультет МГУ, 2023. 98 с.

ТЕМА 1

Общение и отношения между людьми как «кровеносная система» организации

Лекция 1. Общение и отношения между людьми как «кровеносная система» организации

- 1.1. Общение и коммуникации как основное поле проявления социально-психологических механизмов, законов и феноменов.
- 1.2. Базовые цели общения и оптимальные способы их достижения в современных компаниях.
- 1.3. Мультиканальность современного общения: возможности и ограничения для управленческой работы.
- 1.4. Инструменты и виды обратной связи в современной организации.

1.1. Общение и коммуникации как основное поле проявления социально-психологических механизмов, законов и феноменов

По теме общения и межличностных коммуникаций к настоящему времени накоплено изрядное количество информации, научных и популярных книг и статей, прикладных инструментов и др. Вместе с тем, несмотря на информационную насыщенность и разработанность данной темы, ее необходимо «пересобрать» и дополнить актуальным содержанием.

Что и как происходит в отношениях между людьми? Какие процессы возникают во время общения? Чем поведение группы отличается от поведения одного человека? Почему разные сотрудники реагируют по-разному на поведение одного и того же руководителя? Почему руководителям комфортно работать с одними сотрудниками (партнерами) и некомфортно с другими? Почему кто-то понимает задачу с первого сообщения, а кому-то нужны пояснения? Как повысить коэффициент полезного действия (КПД) при общении с клиентами, сотрудниками, партнерами,

руководителями и т.п.? Ответы на эти вопросы делают картину *отношений* (как профессиональных, так и личных) более прозрачной и, соответственно, дают большую свободу для эффективной деятельности. Ведь когда мы «видим» и понимаем, что происходит во взаимодействии между людьми, тогда мы можем осознанно принимать решения и направлять свое поведение. Мы перестаем быть безвольными заложниками ситуации и совершать импульсивные действия, а становимся соавторами и активными участниками процесса, что позволяет избежать серьезных потерь и вести деятельность профессионально.

Учитывая практически неисчислимое количество определений понятий «общение», «коммуникации», приведем достаточно современное, универсальное и официально принятое: «Общение — процесс установления и развития контактов между людьми, включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. Соответственно, в общении различаются три стороны: коммуникативная, интерактивная и перцептивная. Термин «общение» в российской психологии нередко употребляется как синоним коммуникации в широком смысле, однако в более узком значении термин «коммуникация» характеризует только обмен информацией (т.е. лишь один из аспектов общения). Выработка единой стратегии взаимодействия (интерактивный аспект общения) предполагает интересубъектность знака, т.е. единую или сходную систему кодирования и декодирования сообщений у участников взаимодействия, в силу чего даже при самых грубых нарушениях речи с практически отсутствующим пониманием речевого сообщения у больного сохраняется возможность отличить сообщение, передаваемое на родном языке, от сообщения на языке иностранном (Boller, 1972). Формирование образа другого человека — его восприятие и понимание (перцептивный аспект общения) — достигается «прочтением» (С.Л. Рубинштейн) за физическими характеристиками человека его психологических свойств и особенностей. Механизмами «прочтения» являются процессы сравнения и межличностной децентрации, идентификации, апперцепции (предвосхищения) и рефлексии.

Общение играет первостепенную роль в жизни человека, оно есть способ и условие социального развития личности и ее эффективного функционирования (Леонтьев, 2008)»¹. Согласно приведенному определению, в настоящем пособии понятие «коммуникация» приравняется к понятию «общение».

¹ <https://bigenc.ru/c/obshchenie-b9d6cb> (дата обращения: 02.05.2025).

Любое общение, межличностное взаимодействие можно рассмотреть по нескольким аспектам:

- 1) цели участников общения (зачем они вступают в общение);
- 2) личностные особенности участников общения (темперамент, характер, психотип и т.п.);
- 3) пространственный контакт (физическая и психологическая дистанция в общении);
- 4) психический контакт (взаимная заинтересованность, проявляющаяся в определенной синхронизации телодвижений, интонаций, мимики, языка общения и т.п.);
- 5) эмоции и чувства участников ситуации (что они чувствуют друг к другу, к предмету общения и ситуации в целом);
- 6) ситуация, внешние обстоятельства общения (могут помогать, могут мешать коммуникации);
- 7) динамика общения (как меняются в процессе общения предыдущие шесть названных аспектов коммуникаций).

Еще в относительно недавнем прошлом межличностное взаимодействие строилось на множестве правил, ритуалов, предписанных норм, и для эффективного общения было достаточно знать их и следовать им. С одной стороны, это облегчало профессиональную и личную жизнь, а с другой стороны, накладывало множество ограничений.

На сегодня такие нормы по-прежнему существуют, но все больше и больше межличностное взаимодействие и, в частности, общение превращаются в более сложный акт, которому, наряду с предписанными и прогнозируемыми нормами, правилами и ожиданиями поведения, присущи высокая степень неопределенности и отсутствие заведомо регламентированных сценариев. В этих условиях общение становится творческим процессом, требующим от нас, помимо выполнения общепринятых правил и норм поведения, включенности в настоящий момент общения — внимательного отношения к тому, что происходит со мной, к тому, что сообщает мне другой, к его состоянию и содержанию его речи, к процессу разворачивающегося взаимодействия и динамичного реагирования. Наличие разнообразных форм дистанционного (синхронного и асинхронного) общения только увеличивает эти требования, усложняя или облегчая процесс коммуникаций.

Эффективное социальное взаимодействие в современных условиях — это не простое использование готовых схем, шаблонов и нормативов, а в первую очередь освоение каждой ситуации заново. Ведь, несмотря на внешнее сходство и повторяемость некоторых аспектов, каждая ситуация взаимодействия с другими людьми уникальна и всякий раз содержит

в себе новые переменные. По разным исследованиям известно, что количество информации, проходящей через нас ежедневно посредством коммуникаций, несоизмеримо выше по сравнению с предыдущими веками человеческого общения. Коммуникативная, информационная перегрузка приводит к тому, что человек стремится минимизировать свои контакты, что, в свою очередь, требует все более творческого подхода к тому, чтобы этот контакт осуществить и достичь целей общения.

Каждый руководитель знает, что проблемы с коммуникациями в коллективе или организации приводят к кратному усложнению решения задач любого уровня: от заказа канцелярии до выстраивания долгосрочных отношений с клиентами (партнерами). Затрудненные коммуникации порождают в организации своего рода «тромбы», через которые информация не попадает нужным получателям вовремя либо существенно искажается, затрудняя понимание того, что и как нужно делать.

Для профессионала, находящегося на управленческой позиции, важно понимать, что коммуникации являются тем основным инструментом руководителя, любительское применение которого может привести к большому количеству проблем и затруднений в работе с людьми. Известно, что специфика человеческого восприятия обеспечивает большое разнообразие понимания и интерпретаций разными людьми одного того же события, объекта, ситуации. Известно также, что чем комфортнее человеку в коммуникативных ситуациях, тем он самостоятельнее, смелее в работе и меньше склонен бежать к руководству за помощью, когда затруднение можно решить разговором. Это, в свою очередь, развивает горизонтальные связи в организации, повышая ее управляемость, эффективность и адаптивность. Известно, что при недостаточных горизонтальных коммуникативных связях в организации существенно увеличиваются коммуникативные искажения, растут слухи и домыслы (схема 1.1).

Помимо данной проблемы в деловых коммуникациях наблюдается множество иных, обобщить которые можно в следующих тезисах:

- люди думают, что они думают единственно правильно о ситуации;
- люди уверены, что другие думают о ситуации так же, как они;
- люди преимущественно хотят больше высказаться, чем услышать и понять другого;
- люди верят в свою рациональность (признание, в том числе и экономистами, ведущей роли бессознательного (подсознания) в работе сознания и принятии решений);
- люди не всегда точно знают, зачем, что, кому и как они сообщают;
- люди чаще всего не замечают, что они сообщают что-то постоянно и др.

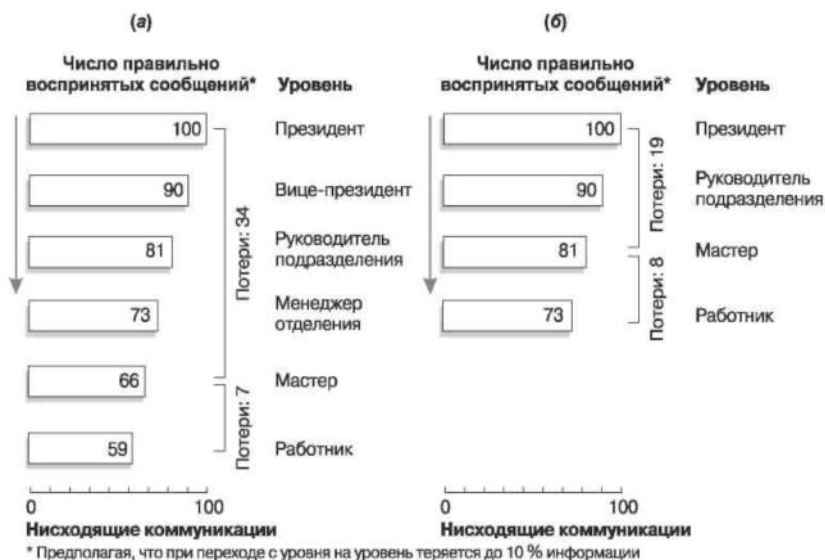


Схема 1.1. Потеря информации в вертикальной коммуникации
 Источник: Ньустром Д., Дэвис К. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте: учеб. пособие / пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. С. 50.

Обозначим критично важные для управленческой работы аспекты коммуникаций:

1. Понимание особенностей передачи и получения информации разными людьми, специфики восприятия, осознание объективно существующих коммуникативных барьеров и искажений.
2. Включенное внимание на людей, с которыми общаемся, при необходимости применение подходящих коммуникативных техник, осознанность целей общения.
3. Понимание специфики влияния на качество коммуникаций их разных каналов и форм, особенно дистанционных, умение эффективно общаться в асинхронном режиме, выступать публично, управлять дискуссией.
4. Понимание необходимости обратной связи в управленческой работе и умение ее грамотно принимать и давать.

Одной из важнейших особенностей человеческого общения является сложность и многокомпонентность его мельчайшей единицы, минимального коммуникативного акта. Известно, что мы мыслим образами, а не только словесными формами (речью) [Лурия, 2007]. Так, решив сообщить

какую-то даже самую простую мысль нашему собеседнику, мы представляем зрительный образ мысли, а потом кодируем его в слова, часть образа в процессе кодировки меняется. Далее мы произносим некие слова, и чаще всего они в итоге несколько отличаются от задуманного в текстовом (мысленном) формате, поскольку мы окрашиваем слова своими характеристиками голоса, мимики, жестикуляции и т.д. И это только половина коммуникативного акта (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Двусторонняя коммуникация

Источник: [Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте: учеб. пособие / пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. С. 50.] (модифицировано).

После передачи сообщение попадает на мост значений, с которого его в обратном порядке адресат сообщения «забирает» себе, последовательно получая, декодируя в свои слова и образы, принимая или не принимая, используя или не используя их для дальнейшего общения либо действий (рис. 1.2).

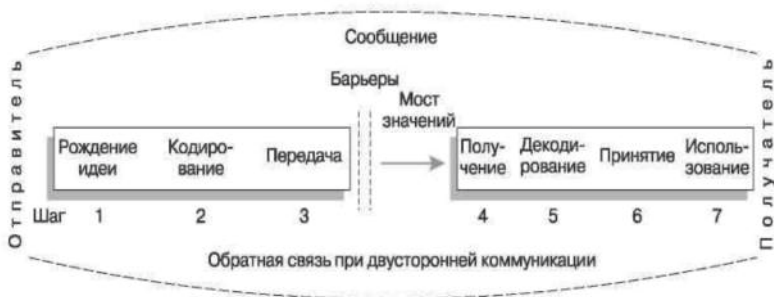


Рис. 1.2. Двусторонняя коммуникация

Источник: [Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте: учеб. пособие / пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. С. 50.]

Максимальное количество коммуникативных искажений и ошибок происходит на мосту значений, однако и при отправлении, и при получении их может оказаться не меньше. Если, например, отправитель не очень точно оформил свою идею в слова, близко к задуманному передал спланированные слова, а получатель по-своему услышал слова и интерпретировал.

И это линейно описанная схема только одного мельчайшего акта (атома) коммуникации. В реальности каждый такой акт покрывается следующим, все вместе они создают сложнейший спиральный поток, внутри которого мы не осознаем механику каждой коммуникативной единицы.

По мере развития исследований и наблюдений «узаконился» термин «коммуникативные барьеры», суть которого при многообразии определений сводится к тому, что это «помехи, препятствия, вмешательства в процесс коммуникации на любом из ее участков, искажающие смысл сообщения»¹. Там же находим одну из классификаций коммуникативных барьеров (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Коммуникативные барьеры

Типы барьеров	Примеры их проявления
Информационно-дефицитарные	Механический обрыв, неясность или замалчивание информации отправителем ведут к искажению, непониманию информации, домысливанию
Фонетические	Разные диалекты, ошибки произношения, дефекты речи и дикции приводят к непониманию информации
Семантические	Различие в системах знаний, в понимании смыслов и значений слов участниками общения (жаргон, сленг, шутки, цитаты, обороты речи)
Стилистические	Несоответствие стиля речи отправителя ситуации общения, стилю речи или психологическому состоянию получателя
Логические	Логика изложения отправителя либо слишком сложна и непонятна получателю, либо вообще отсутствует

¹ Сульчинская Э. Э. Руководство по изучению дисциплины «Организационное поведение» / Московская финансово-промышленная академия. М., 2007.

Окончание табл. 1.1

Типы барьеров	Примеры их проявления
Личностные	Психологическая несовместимость отправителя и получателя, разница репрезентативных систем, различие ценностных ориентаций, негативный опыт коммуникаций, селективное восприятие информации, неумение слушать. Причинами плохой коммуникации также могут быть стереотипы, предвзятые представления, плохие межличностные отношения между участниками, отсутствие внимания и интереса к собеседнику
Физические	Отвлекающие шумы, расстояние во время общения, помехи, связанные с неисправностью технических средств передачи информации
Временные	Дефицит времени общения, запаздывание, несвоевременность информации
Организационные	Многоуровневость, излишняя централизация и дифференциация, неопределенность прав и обязанностей, нарушение нормы управляемости
Статусно-диспозиционные	Различия в статусе отправителя и получателя, социальные, политические, религиозные, профессиональные различия. Один из участников коммуникации боится задать вопрос или высказать свое мнение, не желая показаться некомпетентным, быть неправильно понятым
Коммуникационные перегрузки	Загруженность коммуникационных каналов, трудность или невозможность упорядочить информацию, находящуюся на многообразных носителях, отсев части информации до этапа декодирования
Культурные	Культурные различия проявляются в дистанции между участниками общения, восприятии жестов и телодвижений, манерах держаться, тоне, громкости голоса, манере говорить, приверженности своему языку во время переговоров

Исходя из понимания, что мы общаемся далеко не только и не столько с помощью слов¹, невербальные и паралингвистические средства общения оказываются важнейшими средствами общения (рис. 1.3).

¹ Михайлова Е. Л., Кроль Л. Человек-оркестр: микроструктура общения. М., 2005.

1.1. Общение и коммуникации как основное поле проявления...



Рис. 1.3. Средства общения
Источник: составлено авторами.

Среди невербальных средств общения выделяют следующие (схема 1.2.).

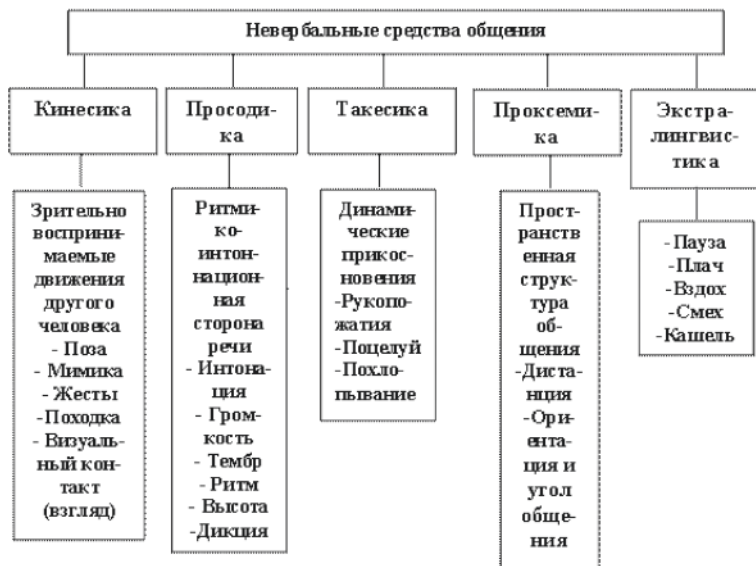


Схема 1.2. Невербальные средства общения

Источник: Организационное поведение: учеб. для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. СПб., 2004. С. 31.

Совпадение информации, передаваемой с помощью вербальных, невербальных и паралингвистических средств, повышает доверие в коммуникациях (конгруэнтное поведение), несовпадение такой информации снижает его (неконгруэнтное поведение).

Отдельного внимания заслуживают свойства восприятия как психической функции, а также социального восприятия (восприятия других людей). Приведем теоретические основы восприятия: «Человек живет не в мире изолированных световых или цветовых пятен, звуков или прикосновений. Он живет в мире вещей, предметов и форм, в мире сложных ситуаций... он неизменно имеет дело не с отдельными ощущениями, а с целыми образами»¹. Человеческое восприятие — сложно организованный процесс, требующий из всего комплекса воздействующих на его органы чувств сигналов выделения существенных и отсеечения несущественных признаков (цвет, форма, звук, запах, вес и т.п.), объединения существенных признаков и сопоставления их с прежними знаниями о предмете. Если сопоставление происходит успешно (в опыте есть такой предмет), возникает узнавание предмета, если же нет, поиск продолжается до нахождения нужного решения. Например, неопытный руководитель, поручив сотруднику задачу, ожидает ее исполнения на таком качественном уровне, который он себе представляет (а возможно, и не представляет, имея лишь смутные, эмоционально окрашенные ожидания). Получив же что-то совсем отличающееся от этих ожиданий, он какое-то время будет пребывать в «ступоре», пока не найдет для себя удовлетворяющего его объяснения сложившейся ситуации (сотрудник непонятлив (ленив), либо, возможно, «я плохо объяснил»).

Восприятие — активная деятельность, опосредованная прежним опытом человека и обладающая несколькими особенностями:

- 1) предметность и целостность. Когда мы соотносим воспринимаемые признаки с категориями, конкретным целостным предметом (а не его частями), выделяя из фона;
- 2) постоянность (константность) и правильность. Когда из опыта мы знаем, что, например, колеса имеют округлую форму, мышшь по размеру меньше кошки, стандартная рабочая неделя длится 40 часов и т.п.;
- 3) подвижность и управляемость. Благодаря чему возможны многочисленные трактовки одного и того же события для разных людей. Например, цель чтения новости может определять воспринимаемое нами содержание. Если цель — «пробежаться по тексту», мы за-

¹ Лурия А. Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2020. С. 39.

фиксируем основные разделы, если задача — найти определенную фамилию, наше внимание будет сконцентрировано на этом, если — уменьшить (увеличить) беспокойство — на другом и т.д. Эта характеристика восприятия становится особенно значимой в нашу информационную эпоху, насыщенную разнообразным качественным и не очень, правдивым и ложным, логичным и противоречивым, истинным и манипулятивным содержанием, которое может передаваться по всем современным каналам коммуникаций с довольно высокой скоростью и плотностью;

- 4) контекстность. Влияние ситуации на процесс восприятия усиливает предыдущую характеристику восприятия.

Управляемость восприятия возможна благодаря определенным стереотипным ответам человеческой психики на внешние стимулы и ситуации:

- 1) новизна либо узнаваемость стимулов влияют на восприятие;
- 2) повторяемость стимулов усиливает восприятие;
- 3) движущиеся стимулы воспринимаются лучше статичных, привлекают к себе внимание;
- 4) контрастность на окружающем фоне усиливает восприятие;
- 5) интенсивность, размер стимула также влияют на восприятие;
- 6) стимул, угрожающий воспринимающему его человеку, его целостности, обрабатывается быстрее;
- 7) стимулы, противоречащие ожиданиям и представлениям человека, не воспринимаются либо обрабатываются существенно медленнее, а отвечающие ожиданиям и потребностям человека, наоборот, быстрее.

Сложность процесса восприятия объясняет высокую вероятность разнообразных ошибок и искажений в коммуникациях.

Социальное восприятие (восприятие других людей) тоже обладает некоторыми особенностями:

- 1) первое впечатление о человеке очень сильно влияет на будущее отношение к нему, причем как первое знакомство, так и мнение, услышанное первым, например в начале рабочего дня (своего рода импринтинг, запечатление);
- 2) эффект ореола, когда часть впечатления о человеке переносится на него в целом (приятный собеседник = наверняка отличный работник, успешный на прошлой работе сотрудник = успешный в нашей компании и полезный для нас и т.д.);
- 3) стереотипное представление о человеке в связи с частью информации о нем, например: неулыбчивый — серьезный, полный — добродушный, улыбающийся — позитивный и т.д.;

- 4) «отзеркаливание» нас в общении: если мы скованны, с высокой вероятностью наш собеседник тоже будет скован, если мы приветливы, чаще всего наши партнеры по общению ведут себя аналогично;
- 5) превосходство — при встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то, важному для нас параметру, мы оцениваем его более положительно по многим другим параметрам, чем в случае, если бы он был нам равен;
- 6) привлекательность — люди внешне привлекательные обычно воспринимаются как более интересные, умные, успешные и т.д.;
- 7) сходство — близкие нам люди (по манерам, одежде, ценностям и др.) воспринимаются позитивнее;
- 8) отношение к нам — люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, кто относится к нам плохо. Этот фактор часто используют продавцы (и мошенники);
- 9) социальная стереотипизация проявляется в том, что мы относим человека к определенной социальной группе и приписываем ему качества, свойственные представителям данной группы в целом.

Среди основных видов социальных стереотипов различают:

- этнические;
- профессиональные;
- гендерные;
- возрастные.

Среди разнообразных социальных установок и ожиданий исследователями особенно выделяется аттракция (симпатия), о которой известно, что:

- она определяется потребностями субъекта оценки не в меньшей мере, чем характеристиками объекта (если мне нужно, чтобы мне симпатизировали, я буду с большей вероятностью симпатизировать окружающим);
- сходство установок (ценностей) повышает уровень симпатии (аттракции);
- симпатия в диаде определяется характером взаимодействия, а не объективными характеристиками людей.

Важной частью понимания процессов социального восприятия является фундаментальная ошибка атрибуции, описанная социальными психологами в середине XX в. Суть ее при разнообразии определений заключается в том, что мы, интерпретируя себя либо другого человека в той или иной ситуации, склонны придавать большее значение личностным

(внутренним) факторам («человек такой!») либо ситуативным (внешним) факторам («так случилось!») (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Фундаментальная ошибка атрибуции
Источник: сделано авторами.

Говоря о коммуникациях, важно понимать, что общение в значительной мере определяется тем представлением о партнере, которое складывается при его восприятии. Помня о таком свойстве восприятия, как целостность, а также о том, что большую часть информации мы получаем с помощью зрения, важно учитывать следующее: мы формируем свое впечатление о человеке, исходя из его внешнего вида и поведения. Социальное восприятие строится на основе последовательности действий, представленной на схеме 1.3.

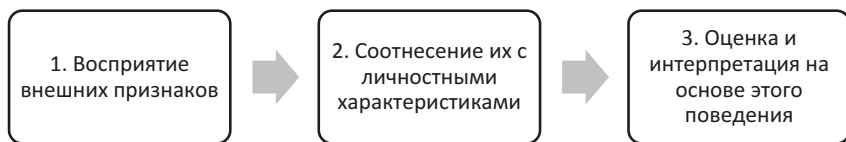


Схема 1.3. Алгоритм социального восприятия
Источник: сделано авторами.

На социальное восприятие влияют следующие внутренние факторы:

- мотивация. Индивид видит то, в чем сильно нуждается, либо то, что считает очень важным для себя;
- установка личностного восприятия. Обычно человек ожидает увидеть то, что уже видел в подобной ситуации ранее;
- опыт. Индивид воспринимает то, чему научен прошлым опытом;
- характерологические особенности личности. На оптимиста и пессимиста одно и то же событие производит разное впечатление;
- Я-концепция. Восприятие ситуации пропускается через личностную призму восприятия себя.

Социальное восприятие находится под влиянием установок и стереотипов воспринимающего субъекта, а потому здесь возможны корректировки и уточнения того, что человек получает из своего восприятия других людей.

Отдельного краткого упоминания здесь требует понятие проекции как одной из главных психологических защит (концептуальное значение и функция психологических защит будет описана в других разделах), суть которой заключается в том, что мы приписываем другим людям собственные чувства, мысли и мотивы. Вторым по значимости для коммуникаций механизмом психологической защиты является перенос на другого человека своих ожиданий и чувств из своего прошлого, из иных прошлых отношений, потому что человек, с которым мы в данный момент общаемся, напоминает нам кого-то из прошлого. Психологические защиты могут частично осознаваться людьми, однако в большинстве случаев они работают на бессознательном уровне, внося дополнительные корректировки в социальное восприятие.

1.2. Базовые цели общения и оптимальные способы их достижения в современных компаниях

Исходя из целей и контекста работы менеджера, следует различать бытовое, повседневное общение и деловое, направленное на достижение определенных целей. Из большого множества и разнообразия коммуникативных целей между людьми в процессе работы можно сформировать концептуальную схему, включающую все это многообразие (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Бытовая и деловая коммуникация
Источник: сделано авторами.

Рассмотрим представленные цели более подробно:

- 1) информировать. Это базовая цель любой коммуникации. Как правило, такая цель реализуется в том случае, если человек, с которым мы общаемся, не имеет представления о предмете сообщения. Например, понятие «эффективность» в экономике в самом общем виде означает отношение результата к затратам. Подтверждением того, что наш партнер по коммуникации корректно информирован, будет то, что он воспринял и без искажений запомнил смысл того, что ему сообщили (хотя бы 30% от сообщения); он располагает полученной информацией и может пользоваться ей в долгосрочной перспективе. Не обязательно полагаться на память партнера, если информации много. Можно использовать носители (записи, электронные файлы, медианосители и т.п.);
- 2) сформировать (изменить) отношение. Данная коммуникативная цель реализуется в том случае, если нужно усилить эффект запоминания или если партнер в целом осведомлен о предмете, но безразличен к нему, его отношение отличается либо его оценки вообще ошибочны, и мы хотим изменить их. Например, мы хотим рекомендовать руководителю в качестве кандидата на определенную должность своего знакомого, выпускника вуза. Но мы знаем, что руководитель с недоверием относится к профессиональному уровню молодежи и предпочитает работать с опытными людьми среднего возраста. Понятно, что отношение — это оценка получаемой ин-

формации со знаком плюс или минус. Оценка может быть основана как на эмоциональных (нравится, не нравится), так и на рациональных факторах (выгодно, рискованно). Признаками положительно сформированного отношения могут быть конкретные вопросы, выражение заинтересованности и готовности начать действовать, предложение или запрашивание плана действий;

- 3) побудить к действию. Это высшая, ключевая цель деловой коммуникации. Нам важно, чтобы в конечном итоге наш собеседник совершил действие, принял решение, которого мы от него ждем (подписал контракт, выполнил работу), или изменил свое поведение (перестал опаздывать, начал вовремя предоставлять нам отчетную информацию). Данная цель может быть достигнута, только если человек понимает, о чем идет речь, и соответственно к этому относится. Подтверждением того, что партнер настроен на необходимые для нас действия, будет факт того, что он начал делать то, что требуется, и мы видим результаты.

В зависимости от особенностей ситуаций указанные три цели коммуникации могут быть реализованы как по отдельности, так и аккордно (вместе).

Говоря об эффективности делового общения, подразумевается, что сообщение, сформулированное отправителем, получатель принимает в относительно неискаженном виде, т.е. отправитель заботится о том, чтобы его сообщение было понято в максимально приближенном к замыслу варианте. Данная мысль иллюстрируется рис. 1.6.



Рис. 1.6. Эффективные коммуникации
Источник: сделано авторами.

Однако понимание неотъемлемости коммуникативных барьеров в любом межличностном взаимодействии требует от партнеров по общению

специальных усилий и применения определенных техник для обеспечения этой эффективности, целью которых является установление и поддержание контакта с собеседником. Под контактом в коммуникациях будем понимать взаимно направленное на собеседника и повестку общения *внимание*. Людей, находящихся в контакте, легко идентифицировать по внешним признакам схожести поз, увлеченности беседой, стремлению к сокращению дистанции и т.п. Среди универсальных рекомендаций практически во всех учебниках по коммуникациям указываются техники активного слушания, умение различать факты и мнения и обратная связь.

Техники активного слушания:

- уточнение — подтверждение фактов, обсуждение деталей, конкретизация;
- перефразирование — повторение высказываний собеседника своими словами;
- обобщение — подведение смыслового итога высказывания, выделение основной мысли.

Важной для профилактики коммуникативных искажений является способность руководителя различать факты (события, регистрируемые в физическом мире на уровне органов чувств) и мнения (когнитивная, умственная интерпретация события). Например, высказывание: «Вы плохо сделали работу» является мнением, а фраза: «В вашем отчете нет статистических данных» — фактом.

Все эти приемы в конечном счете направлены на обеспечение важнейшего условия эффективных коммуникаций — контакта, основным компонентом которого является обращенное на собеседника и предмет общения внимание («мы с тобой одной крови», как писал Р. Киплинг¹). В итоге эти приемы снижают влияние коммуникативных барьеров и искажений.

В каждом общении человек по-разному проявляет себя и воспринимает другого человека. Невозможно одинаково общаться с разными людьми в разных ситуациях. Учитывая, что двух одинаковых людей встретить практически невозможно (мы в той или иной степени совпадаем с другими людьми только по каким-то отдельным параметрам), построение общения с новым человеком (и даже с уже знакомым человеком) в новой ситуации — всегда новое общение. А потому каждое общение подразумевает новую сонастройку с собеседником (собеседниками), установление и поддержание с ними контакта с учетом универсальных принципов эффективного общения:

¹ Киплинг Р. Маугли / сокр. пер. с англ. Н. Дарузес. М.: Эксмо, 2007. 204, [2] с. ISBN 978-5-699-21204-0.

- 1) ориентации в собственном психологическом пространстве (мои мотивы, желания, ценности, устремления, индивидуальные особенности), осознания своих возможностей и ограничений;
- 2) понимания мира другого — его мотивов, потенциальных возможностей и ограничений;
- 3) понимания межличностных процессов и законов взаимодействия;
- 4) компетентности в предмете обсуждения (ситуации, задаче).

Реализация этих принципов возможна только при наличии произвольно направленного внимания. Внимание — это направленность и сосредоточенность сознания на определенных объектах и (или) определенной деятельности.

Внимание является не самостоятельным психическим процессом, а качественной характеристикой восприятия, памяти, мышления, обеспечивающей избирательный характер психической деятельности, осуществление в ней выбора данного объекта из некоторого поля возможных объектов. Внимание фильтрует восприятие, связывает субъекта с объектом, влияет на качество деятельности. Объекты внимания могут находиться как внутри субъекта (ощущения, мысли, эмоции и т.п.), так и вне его (люди, ситуации, предметы и т.д.). Внимание обладает свойствами избирательности, устойчивости, включая колебания, объем, концентрацию, переключение, распределение. Увеличение объема внимания снижает его концентрацию. Внимание проявляется в разных видах, которые представлены на схеме 1.4.

Виды внимания



Схема 1.4. Виды внимания
Источник: сделано авторами.

Нетренированное внимание легко отвлекается на посторонние раздражители, что обусловлено в том числе и биологически, являясь одним из механизмов выживания в агрессивной, опасной внешней среде. Однако если мы находимся в потенциально безопасной ситуации, то, зная эту особенность внимания, мы можем выстроить свою деятельность так, чтобы минимизировать влияние посторонних раздражителей. Тренировка направленного внимания расширяет возможности человека для продуктивной и эффективной деятельности. Включенное направленное внимание на партнера по коммуникациям обеспечивает снижение влияния коммуникативных барьеров и повышает эффективность коммуникаций.

В свою очередь, внимание в большой мере зависит от характера деятельности, в которую вовлечен человек, от ее значения для данного человека, от особенностей личности: потребностей, интересов, волевых качеств, темперамента, характера. Значительную роль играет настроение, а также физическое состояние человека.

Если направленность психической деятельности на определенные объекты не продиктована постановкой сознательной цели и не связана с волевыми усилиями, то такое внимание называют произвольным или непреднамеренным. Для его привлечения большое значение имеет интенсивность раздражителя (сильный запах, яркий свет или окраска, громкий звук и т.п.). При этом имеет значение не только абсолютная, но и относительная сила раздражителя, его соотношение с другими раздражителями. Важную роль в возникновении произвольного внимания играет контраст между раздражителями (по форме, величине, цвету и т.п.); маленький предмет легче заметить среди больших, цифру — среди букв и т.д. Произвольное внимание привлекается также изменением в раздражителях (например, резкими переменами во внешности знакомого человека) и движением предметов. Объектом произвольного внимания легко становится все новое (ориентировочный рефлекс), и, наоборот, все шаблонное, стереотипное не привлекает внимания. Если направленность внимания определяется сознательной задачей, то такое внимание называют произвольным или преднамеренным, волевым; оно формируется в результате воспитания и самовоспитания¹.

В процессе построения эффективного взаимодействия внимание можно разделить (в самом широком смысле) на два вида:

1. Внимание к самому себе: своим ценностям, сильным сторонам, своим эмоциональным реакциям, повторяющимся моделям поведения. Здесь хорошо искать ответы на вопросы: что для меня важ-

¹ Степанов С. С. Популярная психологическая энциклопедия. М.: Эксмо, 2005.

но; что я отстаиваю и во что верю; как я реагирую, когда в общении с другим сталкиваюсь с тем или иным высказыванием, поведением; какие у меня есть повторяющиеся модели поведения в различных ситуациях взаимодействия? Возможно, я предпочитаю спорить, проявлять инициативу или, наоборот, избегать сложных коммуникативных ситуаций. Вариантов может быть масса.

2. Внимание к другому: к его эмоциям, проявлениям, реакциям, словам и смыслам. Оно служит цели — понять, что же на самом деле происходит и что этот другой пытается донести до нас.

С. Л. Рубинштейн отмечал: «На основе внешней стороны поведения мы как бы «читаем» другого человека, расшифровываем значение его внешних данных»¹. Какого качества может быть «чтение» без внимания?

Без развитого и управляемого собственной волей внимания мы пропускаем огромное количество действительно важной информации и становимся заложниками разнообразных отвлекающих стимулов. Вследствие этого сталкиваемся с трудностями в решении текущих задач.

Например, получив конкретное задание от преподавателя и пропустив некоторые детали, мы сталкиваемся с затруднениями и в итоге неверно выполняем задание. Важная в каждой конкретной ситуации информация просто ускользает у нас из-под носа.

Направленное внимание (произвольное), как и любое другое действие, совершаемое по нашему собственному выбору, требует усилий, порой значительных. Но как систематические походы в тренажерный зал развивают наши мышцы, делая их более сильными и выносливыми, так и регулярная практика фокусировки внимания на важном делает этот процесс более быстрым и привычным.

Непроизвольное внимание возникает спонтанно и без нашего сознательного участия. Его происхождение и условия протекания полностью зависят от стимула, т.е. от того, что привлекает наше внимание. Мы же находимся в роли ведомого, а не ведущего.

Направленное (произвольное) внимание — это результат тренировок, в которых ставятся конкретные задачи. Процесс обучения любой осознанной деятельности (в том числе и управлению вниманием) предполагает,

¹ Сергей Леонидович Рубинштейн — советский психолог и философ, член-корреспондент Академии наук СССР, действительный член АПН РСФСР. Автор фундаментальных учебников для университетов «Основы психологии» и «Основы общей психологии» (Рубинштейн С. Л. Принципы и пути развития психологии. М.: Наука, 1959).

что в каждом отдельном случае навыки должны быть конкретизированы, детализированы и отработаны. Обучение вниманию в межличностном взаимодействии открывает возможность для формирования наиболее адекватных стилей коммуникации, поведения и личных реакций в каждой конкретной ситуации. Таким образом, расширяются возможности для творческой адаптации.

Человеку гораздо проще сохранять устойчивое внимание в условиях, когда получаемые впечатления или выполняемые действия разнообразны. И наоборот, монотонность создает дополнительную сложность для сохранения внимания. Чтобы поддерживать внимание на чем-то одном длительное время, необходимо вскрывать в нем новые и новые грани, ставить разнообразные задачи, подчиненные общей цели.

Мы понимаем, что в современном мире есть множество задач, которые требуют нашего внимания. Нас также постоянно атакует множество стимулов, которые его непроизвольно отвлекают. И тем острее стоит задача — научиться делать осознанный выбор: куда мне сейчас важнее направить свое внимание? Какие действия, события, явления, взаимодействия являются для меня значимыми и требуют моей включенности?

Для того чтобы помочь себе это делать, на первых этапах нам нужно найти адекватную мотивацию.

Самый простой способ — это ответить на вопрос: зачем мне лично сейчас это нужно? Подумайте о тех «выгодах», которые вы можете получить в результате. Это вопрос личного смысла.

Четко сформулированная задача — еще одна ступень к направленному вниманию. Какую задачу мне сейчас предстоит решить? К какому результату я хочу прийти? Что мне нужно сейчас для этого сделать?

Избирательное и направленное внимание дает возможность выбора. Из всего многообразия окружающих вас стимулов вы фокусируетесь только на том, что сейчас действительно важно и имеет отношение к текущей коммуникативной задаче. Вы отсекаете лишнее, концентрируетесь и повышаете собственную эффективность.

Например, во время прослушивания музыки в исполнении симфонического оркестра мы воспринимаем все звучание целиком. Мы не выделяем звуки отдельных инструментов до тех пор, пока у нас внутри не появится интерес или цель услышать конкретный инструмент и его звучание. Как только наше внимание в соответствии с интересом или задачей будет направлено на выбранный объект, его звук выйдет на передний план.

Этот пример может стать отличной практикой тренировки внимания.

Известный психолог У. Джемс, описывая внимание, выделял в нем функцию отбора. Это такой процесс, когда разум выбирает что-то кон-

кретное из нескольких объектов, выделяя и делая это ясным и отчетливым для восприятия. Суть внимания для Джемса — это концентрация сознания на выбранных объектах, сосредоточение. Отвлечение от одного ради того, чтобы эффективно взаимодействовать с другим. Здесь под объектом понимаются как люди и продукты материального мира, так и нематериальные явления: мысли, чувства, ощущения.

Бессознательный отбор информации в первую очередь определяется потребностями и интересами человека. Если вы идете по городу и при этом испытываете голод, то ваше внимание будет выделять в окружающем контексте вывески кафе и ресторанов. Если ваши базовые потребности удовлетворены, но при этом вы страстный любитель архитектуры, то внимание будет приковано к интересным деталям фасадов. Еще один показательный момент — это чтение новостной ленты. Вы останавливаетесь на том или ином заголовке, и они отражают ваш, возможно даже неосознаваемый, интерес.

Нетренированное внимание очень легко отвлекается на посторонние раздражители. Это отвлечение будет обусловлено следующими характеристиками раздражителя: неожиданностью, эмоциональной интенсивностью, новизной или сложностью. Чем более они выражены, тем выше вероятность того, что внимание переключится на этот объект. Именно на этих принципах строится реклама. Самый простой пример: звук рекламного сообщения громче, чем основной звук трансляции. Еще один пример: звонок телефона (звук уведомления) в тишине. Обратите внимание, как вы реагируете. Возможно, вы даже вздрагиваете от неожиданности. В любом случае источник звука не остается без вашего внимания.

Эта особенность внимания заложена в нас биологически и является одним из механизмов выживания. Однако если мы находимся в потенциально безопасной ситуации, то, зная эту особенность внимания, мы можем выстроить свою деятельность так, чтобы минимизировать влияние посторонних раздражителей.

Когда необходимо сосредоточиться, целесообразно предварительно выключить звук уведомлений на компьютере и телефоне. Не позволяйте им «выдергивать» вас. Цените свое время и уважайте свой сознательный выбор.

Внимание улучшает результат других психических процессов — таких как запоминание, мышление, воображение, но не существует само по себе. Правильная организация деятельности способствует развитию направленного внимания. Осознание личной ценности данной деятельности, понимание ее смысла, желание получить удовлетворяющие результаты, связь этой деятельности с интересами человека создают мотивацию,

тем самым направляя внимание. В практике встречается и такой вариант, когда интерес к результату в будущем переходит в интерес к деятельности в настоящем. Таким образом, внимание, которое изначально было направляемым (волевым), становится произвольным и больше не требует дополнительных усилий. При этом в любой деятельности присутствует одновременно и то и другое.

Эффективная коммуникация также может быть определена как отдельная деятельность, которая является частью социального взаимодействия и требует соответствующих навыков¹. Пока мы будем относиться к этой деятельности как к чему-то «самополучающемуся», мы будем иметь такие же «самополучающиеся» результаты.

Определяющими для эффективной коммуникации становятся следующие параметры:

- понимание целей взаимодействия (и своих, и собеседника);
- интерес и внимание к собеседнику;
- структурирование информации от проблемы к решению;
- учет своих интересов, а также партнера по взаимодействию;
- внимание к невербальным проявлениям и отношение к ним как к источнику информации;
- адаптация стиля взаимодействия под конкретную ситуацию и партнера;
- поддержание зрительного контакта с партнером по взаимодействию;
- взаимодействие (коммуникация) носит диалогичный характер;
- четкость и соответствие теме (цели) в выражении своих мыслей.

В основе каждого из этих критериев также лежит внимание.

Процесс коммуникации — это как вести машину по оживленной трассе. У каждого из участников движения есть своя цель — доехать из точки А в точку Б. Мы вместе движемся, и наши пути пересекаются. Если мы будем ехать с закрытыми глазами или уставимся в свой телефон, находясь за рулем, то далеко ли мы сможем уехать? Вероятно, наше путешествие закончится очень быстро, и, возможно, чье-то еще. Причем не так, как мы планировали. Чтобы достичь цели, мы включаем свое внимание. Смотрим на дорогу, замечаем действия и сигналы других водителей, соотносим со своими намерениями. Мы включены в общий процесс, в первую очередь своим вниманием. Вспомните ситуации на дорогах, когда кто-то едет не по правилам или сориентировался слишком поздно, когда кто-то не замечает других и делает «свое» или просто отключает внимание и устра-

¹ Здесь подразумевается, что взаимодействие включает коммуникацию, а коммуникация является частным случаем взаимодействия.

ивает аварии. Они не включены в процесс, идут вразрез с ним, вызывая возмущение, недоумение, злость и создавая помехи другим участникам движения. В межличностном взаимодействии происходит то же самое.

Ни для кого не секрет, что XXI в. — это век информации. Информация повсюду. Все большее число людей и компаний борются за наше внимание через экраны телевизоров, компьютеров, смартфонов. Экраны повсюду. Рекламные сообщения, электронные письма, чаты, новостные ленты, уведомления держат нас «на коротком поводке», занимают огромное место в нашей жизни и постоянно отвлекают внимание. Вследствие этого люди больше доверяют информации из Интернета, чем собственным источникам информации: ушам, глазам, мыслям. Сейчас как никогда нам требуется осознанное и направляемое внимание, чтобы эффективно решать жизненные и коммуникативные задачи. Чтобы овладеть мастерством межличностного взаимодействия, нужна сосредоточенность, чтобы достичь совершенства в этом, требуются время, мотивация и минимальная информированность.

1.3. Мультиканальность современного общения: возможности и ограничения для управленческой работы

Благодаря огромному количеству современных технических средств мы можем общаться через разные коммуникативные каналы, определяя тем самым качество этого общения и влияя на его эффективность. В работе менеджера можно определить непосредственную личную или групповую коммуникацию, дистанционную синхронную личную или групповую коммуникацию, дистанционную личную или групповую асинхронную коммуникацию (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Формы и каналы деловых коммуникаций

Очно, синхронно	Разговор на рабочем месте Неформальная беседа вне рабочего места Собрание, совещание и т.п.
Дистанционно, синхронно	Видео-конференц-связь, телефон и т.п.
Дистанционно, асинхронно	Мессенджеры, электронная почта, социальные сети и т.п.

Источник: сделано авторами.

Понимание особенностей реализации коммуникаций в разных формах и через различные каналы позволяет выбирать их, исходя из целей, затрат времени и усилий (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Формы, каналы и цели коммуникаций

Формы и каналы коммуникаций	Оценка (* — минимум, *** — максимум)			
	информирование	отношение	действие	затратность (время, личные усилия)
Беседа на рабочем месте	**	**	**	Средняя
Неформальная беседа вне офиса	**	***	***	Высокая
E-mail	***	**	*	Средняя
Телефонный звонок	*	**	**	Низкая
Распоряжение за подписью генерального директора	***	*	***	Высокая
Видео-конференц-связь с помощью zoom (синхронно)	*	**	**	Средняя
Видеообращение (запись, асинхронно)	**	*	*	Средняя

Источник: сделано авторами.

Изменения, наступившие в 2020 г., усилили роль и значение письменных электронных коммуникаций. В связи с этим нарабатанные гласные и негласные нормы и правила этого коммуникативного канала тоже потребовали определенного структурирования и формализации. Сегодня на человека, не пользующегося мобильным телефоном, не знающего, что такое Skype, WhatsApp и т.п., во многих сферах бизнеса посмотрят удивленно, а человека, не владеющего компьютером, просто не возьмут на работу.

Электронная почта как один из первых электронных каналов деловой коммуникации требует выполнения определенных культурально универсальных правил, включая:

- дружелюбие. Подразумевает баланс между официальным тоном и уважительным искренним интересом к собеседнику, использо-

вание лексики, максимально понятной и комфортной для него, приложение к письму необходимых документов, представленных в удобной для получателя форме;

- грамотность. Несмотря на всестороннее упрощение и сокращение слов и оборотов, отсутствие грамматических ошибок, опечаток и корректная пунктуация по-прежнему ценятся в этом канале коммуникации. Хотя, конечно же, наиболее высоко ценятся умение донести до собеседника смысл послания максимально сжатым и емким языком;
- целеориентированность. При избыточном количестве писем с обеих сторон по одной и той же теме стоит подумать над уточнением темы и числа адресатов, а возможно, и сменить канал коммуникации. Формулировка темы письма также очень важна, особенно если сообщение требует реагирования в определенные сроки (писать «срочно» не нужно, но указать конкретные сроки полезно);
- скорость ответа на письмо. Подразумевает не мгновенную реакцию, но разумно адекватный срок.

Социальные сети стали равноправным каналом коммуникации. Необходимость их использования диктуется сегодня не только личными интересами, но и целями бизнеса, и социальными правилами. К настоящему времени сформированы некоторые рекомендации по ведению деловых коммуникаций в социальных сетях (ниже речь пойдет о тех из них, где позиционирование применяется для бизнес-целей):

- 1) использование одной фотографии на аватаре в разных соцсетях для комфортности идентификации в списке контактов;
- 2) отсутствие в открытом доступе откровенных фотографий;
- 3) осознанное управление своим имиджем, проверка кратких имен в сетях (никнеймов) на предмет их адекватности звучания;
- 4) адекватность ожидания скорости ответа на сообщение от собеседника, избыточная настойчивость может раздражать;
- 5) для получения оперативного ответа необходимо обозначать сроки, учитывая, что кто-то в рабочее время не пользуется социальными сетями либо вообще старается ограничить время своего пребывания в них;
- 6) в строгой деловой переписке не принято использовать смайлики, эмодзи, хотя практика придания тексту большей эмоциональности с их помощью распространена в том числе и в бизнес-коммуникациях (в ряде случаев, которые определяются участниками ситуативно);

- 7) от искаженного восприятия любого сообщения в соцсетях не застрахован никто, и это стоит принимать в расчет при подготовке поста, выверяя соответствие написанного задуманному.

Видеоконференции (ВКС), будучи всегда удобным, эффективным и экономичным средством бизнес-коммуникаций, за период пандемии обрели универсальное значение. Максимально использовать возможности этого канала коммуникации, скомпенсировав его недостатки, позволит соблюдение следующих правил:

- гарантированный высокоскоростной Интернет;
- определенный технический уровень оборудования и его правильное расположение относительно участников конференции (компьютер, камера, гарнитура, свет, выставление кадра и работа в нем, шумоподавление посторонних звуков и др.);
- техническая оперативная поддержка со стороны специальных сотрудников;
- понимание, что звук и изображение передаются линейно-последовательно, скорость может меняться, и поэтому речь должна быть предельно ясной, с четко сформулированными мыслями, идеями.

Отдельно стоит упомянуть специфику восприятия в ВКС и связанные с этим рекомендации:

- важны внешний вид человека и фон за ним, которые видны в камере партнеру. Необходимо позаботиться о том, чтобы камера четко показывала лицо полностью с выгодного ракурса, находилась на сбалансированном расстоянии. Следует позаботиться о том, чтобы фон помогал созданию требуемого впечатления. При выборе виртуального фона важно, чтобы он тоже был адекватен встрече и отражался корректно;
- зрительный контакт в ВКС специфичен, чтобы слушающий ощущал, что с ним есть зрительный контакт, говорящему необходимо смотреть не на него, а в камеру. Это умение требует определенной тренировки;
- включенная камера является свидетельством серьезности намерений говорящего;
- для шумоподавления микрофоны лучше включать только тогда, когда необходимо высказаться;
- повышенная эмоциональность сильно искажает онлайн-коммуникации и вызывает ответное раздражение;
- соблюдение расписания и обозначенных границ времени на встречу особенно важно в ВКС.

Мессенджеры продолжают набирать популярность, становясь частью коммуникативных стратегий бизнеса.

Мультиканальность современных коммуникаций расширяет возможности достижения коммуникативных целей, одновременно порождая новые риски, среди которых: необходимость организации общения по разным каналам, исходя из предпочтений партнеров по общению; проверка и мониторинг большого количества коммуникативных каналов, «распыление» между ними; субъективизация представлений о ситуации и реальности разными участниками коммуникаций, исходя из предпочитаемых ими каналов коммуникаций. Профилактикой этих рисков является систематическая сверка качества контакта в коммуникациях и контакт с физической реальностью своей и партнера по общению.

1.4. Инструменты и виды обратной связи в современной организации

Обобщая сказанное выше, подчеркнем, что основным инструментом работы руководителя с людьми является обратная связь (ОС), подразумевающая в самом общем виде информацию, возвращаемую в систему (собеседнику в данном случае), обеспечивающую стабилизацию системы или приводящую к ее изменению. Этот процесс представлен на схеме 1.5.

Схема информационного обмена

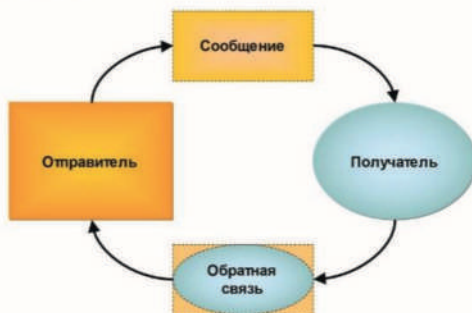


Схема 1.5. Информационный обмен

Источник: сделано авторами.

Авторами определяются разные признаки эффективной обратной связи, назовем ключевые:

1. **Направленность.** Подразумевает, что цель ОС — улучшение качества работы каждого отдельного работника, повышение его ценности для этого, указание на конкретность действий, совершаемых сотрудником для достижения целей работы.
2. **Конкретность, конструктивность.** Эффективная обратная связь должна обеспечить получателей конкретной информацией о состоянии дел, благодаря которой они могут понять, как исправить сложившуюся ситуацию.
3. **Описательность, достоверность.** ОС должна объективно описывать, что реально сделано и что требуется изменить на уровне действий.
4. **Своевременность.** Чем ближе к событию ОС, тем лучше, тем она действеннее и эффективнее.
5. **Желание и готовность работников к восприятию обратной связи.** Руководитель должен удостовериться, что сотрудник слышит его, находится с ним в контакте.
6. **Ясность, четкость выражения, понятность получателю, конгруэнтность высказывания** (совпадение внутренних чувств и ощущений человека с их внешними проявлениями). Подразумевает, что инициатор ОС, руководитель, адаптирует свою речь и другие компоненты коммуникаций к своему собеседнику, говорит на понятном ему языке.
7. **Я-послание.** ОС воспринимается гораздо лучше, если формулируется руководителем от первого лица: «Мне важно», «Я считаю» и т.п., вместо: «Ты недоработал», «Ты плохо объяснил».

Многообразие классификаций видов ОС можно свести к трем основным вариантам:

- поддерживающая ОС подтверждает правильность действий человека;
- корректирующая, или критическая, ОС сообщает о необходимости корректировок поведения;
- мотивирующая ОС поддерживает текущее поведение человека и очерчивает новые возможности для него при изменении поведения.

Для того чтобы обратная связь была работающим инструментом, необходимо выполнять ряд условий:

- установить контакт с собеседником и поддерживать его во время общения;
- удостовериться, что человек настроен слушать и обсуждать проблему;

- после обсуждения убедиться, что информация корректно понята и принята.

Контакт как краеугольный компонент любых коммуникаций включает в себя не только направленное внимание, но и способность, готовность адаптировать речь в привычную и комфортную для собеседника форму, находя общность смыслов и значений на метауровне языка, понимая и принимая специфические обороты и семантику своего партнера по общению.

Отдельного внимания требует регулярно возникающая необходимость уточнения понятий и терминов, особенно в кросс-функциональных, межпредметных коммуникациях. Сегодня можно говорить о необходимости выработки своего рода метаязыка между партнерами по общению, если их профессиональный и жизненный опыт серьезно различается, а работа, совместные цели и условия их достижения требуют предельной эффективности. В этих обстоятельствах участникам совместной коммуникации необходимо уточнять значения используемых понятий и терминов и не опасаться их, углублять, обсуждать по мере разворачивания совместной деятельности. В разных видах деятельности может различаться и значимость, своего рода «удельный вес», разных понятий и терминов. Если для психолога на первом месте по значимости стоят личность, психика, гармония, то для экономиста и менеджера — эффективность и результат. Если для менеджера по персоналу индивидуальный подход в подборе сотрудников является не роскошью, но необходимостью, то для руководителя закрытие вакансии становится определяющим фактором эффективности его взаимодействия с менеджером по персоналу.

Подведем итоги: коммуникации являются неотъемлемым инструментом профессионального руководителя и обеспечивают все решения, действия и процессы в организации; их эффективная реализация требует понимания сложности разворачивания каждого коммуникативного акта и практической готовности внимательно относиться к своим собеседникам, при необходимости применяя специальные коммуникативные техники, связующим элементом которых является обратная связь, контакт и метаязык.

Контрольные вопросы к лекции 1

1. Дайте определение понятию «общение».
2. Как внимание связано с эффективными коммуникациями? Что значит термин «направленное внимание»? Приведите примеры направленного внимания в коммуникациях.

3. Перечислите основные коммуникативные барьеры. Приведите примеры.
4. Перечислите основные цели коммуникаций и оптимальные способы, каналы их достижения в организации. Приведите примеры коммуникативных целей руководителя.
5. Что такое мультиканальность коммуникаций и как она влияет на работу современного руководителя? Приведите примеры позитивного и негативного влияния.
6. Что такое обратная связь в работе руководителя? Каковы параметры ее эффективности? Приведите примеры обратной связи.
7. Что такое фундаментальная ошибка атрибуции? Приведите примеры из управленческой практики.
8. Назовите свойства восприятия и социального восприятия с примерами. Как социальное восприятие влияет на коммуникации?
9. Что значат понятия «конгруэнтность» и «неконгруэнтность» коммуникаций? Приведите примеры конгруэнтных и неконгруэнтных коммуникаций.

Кейс 1 «Первый день на работе»¹

Дарья Сапова поступила на работу в страховую компанию. После своего первого рабочего дня она вернулась домой и описала свои впечатления от работы своему мужу: «Это был долгий день. Мне он не понравился. Девушки были недружелюбны. Когда я вошла в офис, они тарасились на меня, словно я какое-то странное создание. Только одна девушка во всем офисе подошла ко мне поздороваться и пригласила присоединиться к ней в обед. Босс показал мне место работы и представил меня работникам в офисе. Девушки были очень смешливы и с плохими манерами. Мне просто противно идти туда опять завтра».

Андрей Бетков, который также был новым работником в этой страховой компании, реагировал на ту же ситуацию совсем по-другому: «Мне понравилась работа. Люди очень дружелюбны. Когда я вошел в офис, они приветствовали меня улыбками. Один парень даже подошел, поздоровался и пригласил присоединиться к нему в обед. С такими живыми и милыми людьми мне приятно работать. Мне кажется, что я сдружусь с ними!!!»

¹ Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение: учебник. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 132.

Вопросы и задание к кейсу 1

1. Чем можно объяснить столь разные мнения и оценки первого дня на работе у Дарьи и Андрея?
2. Что бы Вы рекомендовали Дарье и Андрею для повышения эффективности их коммуникаций на новой работе?
3. Сформулируйте дополнительные вопросы (3—5 шт.) к кейсу с учетом изученной лекции.
4. Напишите письменную обратную связь участникам ситуации от лица непосредственного руководителя и коллеги с учетом правил эффективной письменной коммуникации.

Т Е М А 2

Социальная психология как наука: история, география, исследователи и теории. Специфика социально-психологических исследований и экспериментов

Лекция 2. Социальная психология как наука: история, география, исследователи и теории. Специфика социально-психологических исследований и экспериментов

- 2.1. Предмет и объект социально-психологического исследования. Пути становления и развития социальной психологии как науки в разных странах и национально-исторических контекстах.
- 2.2. Базовые психологические и социально-психологические концепции и теории XX в.
- 2.3. Специфика проектирования и реализации научных исследований в социальной психологии.

2.1. Предмет и объект социально-психологического исследования. Основные направления социальной психологии как науки в разных странах и национально-исторических контекстах

Необходимость ориентироваться во времени и в основных направлениях фундаментального становления психологии и социальной психологии как наук диктуется как минимум спецификой функционирования высших психических функций человека — памяти, внимания, восприятия,

мышления и речи. Мы можем мыслить, только обладая каким-то объемом эрудиции в необходимом для мышления предметном поле. А поскольку работа руководителя, менеджера сопряжена с постоянным творческим поиском ответов на ежедневные вопросы и выработкой решений по проблемам, связанным с людьми, персоналом, клиентами, партнерами и т.д., концептуальное и системное понимание их социально-психологической составляющей на уровне научно-исследовательских постановок является необходимым.

Социальная психология, как известно, возникла на стыке психологии и социологии, что и определяет ее предмет и объект исследования. Согласно определению, социальная психология «изучает закономерности поведения и деятельности людей, обусловленных включением их в социальные группы, а также психологических характеристик самих этих групп»¹. Социальная психология как наука развивалась своими путями в России, СССР, Европе и Америке.

Несмотря на относительную «молодость» социальной психологии как науки, социально-психологические явления известны с момента упоминания человеческого общества (религии и психическое заражение в них, обряды и табу как нравственная регулировка общества, ораторские секреты воздействия на публику и др.).

Социальная психология, как многие другие науки, зародилась внутри философского знания через отделение из философии психологии и социологии. Социально-психологические идеи встречаются в философских трудах Платона и Аристотеля, Гоббса, Локка, Гельвеция, Руссо, Гегеля и др. Подробно об этом можно прочитать в истории психологии М. Г. Ярошевского².

Психологические идеи находятся в работах еще более древних философов: Пифагора (VI в. до н.э., бессмертие и перерождение души), Гераклита (VI–V вв. до н.э., разделение способов переработки знаний с помощью ощущений и разума, который важнее), Демокрита (470–370 гг. до н.э., теория истечений, где утверждается, что мышление дает больше знаний по сравнению с ощущениями), Гиппократ (460–370 гг. до н.э., теория темпераментов и первая идея индивидуальных различий между

¹ Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Психология» / Г. М. Андреева. Изд. 5-е, испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2009. 362, [1] с. ISBN 978-5-7567-0274. С. 7.

² Ярошевский М. Г. История психологии, от античности до середины XX в.: учеб. пособие для вузов. 2-е изд. М.: Изд. центр «Академия», 1997. 409, [1] с. ISBN 5-7695-0135-9.

людьми), Сократа (469—399 гг. до н.э., душа как источник разума и нравственности) и др.

В Средние века психология развивалась в рамках богословской традиции, когда в монастырских библиотеках религиозными учеными принимались к сведению для размышлений не только религиозные, но и античные тексты. Были созданы своего рода психотерапевтические практики, когда вера в бога как основа физического и духовного здоровья должна была сопровождаться ритуалами исповеди и покаяния, дававшими эмоциональную разрядку и очищение. В XII—XIII вв. в психологии возникло понятие деизма, утверждавшее существование двух душ — духовной (ее изучает богословие) и телесной, которую изучает психология. К XIV—XV вв. в недрах философии упрочилось положение светской, независимой от богословия психологии, появлялись ученые, обращавшиеся к психологической проблематике, — Р. Бэкон, Х. Вивес, Х. Уарте, У. Оккам. Однако в светской психологии на первый план выходили не вопросы этики, волевого поведения и свободы личности (которые еще долгое время оставались проблемами богословия), а исследования познавательного развития, речи и способностей. Так постепенно психология становилась наукой о сознании и о тех процессах познания окружающего, которые являются преимущественным содержанием сознания (понятие сознания и его применение в психологии будут рассматриваться дальше).

Средневековый Восток также развивал психологические идеи в рамках философии и медицины: Ибн аль-Хайсам сделал много открытий в области психофизиологии зрительного восприятия; Ибн Рушд (Аверроэс) в XII в. изучал строение тела и органов чувств и показал зависимость восприятия окружающего мира от нервной системы, был одним из авторов теории двойственной истины¹; Ибн Сина (Авиценна), один из самых выдающихся

¹ Двойственная истина — термин, обозначающий теорию, согласно которой описание, или описательное высказывание, может быть истинным при одном его основании (т.зр., с которой нечто описывается) и ложным при др. основании. Данная теория сложилась в Средние века, когда обнаружилось, что некоторые положения философии Аристотеля противоречат догмам христианства и ислама. Это затруднение попытались преодолеть с помощью учения о разделении философских и богословских истин: истинное в философии может быть ложным в теологии, и наоборот. Теории двойственной истины придерживались Ибн Рушд (Аверроэс) и его последователи, номиналисты И. Дунс Скот и У. Оккам и др. Широкое распространение учение об истинности некоторых описаний в теологии и ложности их в философии или др. областях знания получило в эпоху Возрождения (П. Помпонацци, падуанская школа аверроистов и др.). Стремясь отграничить научное исследование от теологических рассуждений, этого учения придерживался позднее Т. Галилей. Обычно теория двойственной истины истолковывается узко, как касающаяся лишь взаимных отно-

врачей своего времени, продолжил теорию двух истин (непересекающиеся, а значит, и не противоречащие друг другу вера и знание), обобщил эмпирические знания о человеке в психологическую картину человека, был одним из первых исследователей в области возрастной психофизиологии, придавал важное значение воспитанию, так как именно оно осуществляет воздействие психики на организм, подчеркивал важность аффектов и чувств ребенка в различные возрастные периоды, считая, что аффекты возникают при общении с родителями и при их воздействии на ребенка, положил начало ассоциативному эксперименту.

Эпоха европейского Возрождения продолжила развитие психологии, возвращаясь к античным воззрениям, воссоздавая античные школы и обогащая их естественно-научным знанием. Леонардо да Винчи заложил основы биомеханики, выявил связь движения с головным и спинным мозгом.

Период Нового времени в Европе создает рациональный, детерминистический взгляд на природу психического, когда весь мир, включая живые системы, рассматривался и редуцировался до принципов механики. Основные философские вопросы того времени — выбор метода познания — через опыт (эмпиризм) или разум (размышление), причины движения, как соотносятся мир и отношение к нему и др. Эмпиризм включал в себя два направления — идеалистическое (Дж. Беркли, Д. Юм), базирующееся на примате сознания, восприятия по сравнению с реальным миром, и материалистическое (Ф. Бэкон, Дж. Локк, Т. Гоббс), утверждающее источником опыта и познания окружающий мир. Рационалисты (Р. Декарт, Спиноза, Лейбниц, Кант, Гегель) утверждают источником опыта разум, мышление, восприятие. Рене Декарт в своих теориях впервые разделил душу и тело, наделив душу способностью к рефлексии (отражение мыслей, чувств, существующих только внутри нее самой) для работы мышления, а тело — рефлексам, отражающими внешние воздействия, обозначив возможности их взаимного влияния и сделав предметом психологии сознание.

Дальнейшее развитие естественных наук, в частности теория Ч. Дарвина (1809–1882), согласно которой жизнь есть адаптация к внешней среде, способствовало дальнейшему развитию психологии, в частности экспериментальной, когда поведение стало рассматриваться в качестве признака изменения организма в связи с влиянием внешней среды, а пси-

шений истин философии и теологии. При широком истолковании эта теория относится ко всем описаниям, независимо от области знания, в которой они получены. Философия: энциклопедический словарь / под ред. А. А. Ивина. М.: Гардарики, 2004.

хика — эволюционного инструмента такого изменения. Теория Дарвина дала начало развитию дифференциальной, возрастной, генетической и зоопсихологии. Г. Спенсер (1820—1903), развивая идеи Дарвина, создал так называемый социальный дарвинизм, перенеся биологические принципы на жизнь не только личности, но и социума в целом.

Началом развития психологии в качестве самостоятельной науки принято считать 1879 г., когда Вильгельм Вундт (1832—1920), немецкий физиолог, философ, получил лабораторию на факультете философии Лейпцигского университета. Согласно Вундту, предметом психологии является сознание, непосредственный опыт, который, с одной стороны, нельзя делить на внешний (объективный) и внутренний (субъективный), но необходимо в целях изучения — с другой. Основным методом исследования сознания в лаборатории Вундта была интроспекция¹.

Период непосредственного выделения социальной психологии в отдельную научную дисциплину относят к середине XIX в., когда многие смежные науки уже получили значительное развитие, в том числе языкознание, антропология, этнография и археология. Бурно развивался капитализм, усиливалось экономическое взаимодействие между странами и культурами, возникали вопросы их культурного и языкового взаимодействия, назревала борьба за колониальное влияние. «Английский антрополог Э. Тайлор завершает свои работы о первобытной культуре, американский этнограф и археолог Л. Морган исследует быт индейцев, французский социолог и этнограф Леви-Брюль изучает особенности мышления первобытного человека. Во всех этих исследованиях требовалось принимать в расчет психологические характеристики определенных этнических групп, связь продуктов культуры с традициями и ритуалами

¹ Интроспекция (от лат. *introspecto* — смотреть внутрь) — самонаблюдение, т.е. наблюдение, объектом которого являются психические состояния и действия самого же наблюдающего субъекта. Во 2-й половине XIX в. интроспекция стала главным методом психологии; чтобы придать интроспекции «научную строгость», ее пытались осуществлять как научный эксперимент, участие в котором требовало от испытуемого специального обучения интроспекции (школа В. Вундта). В интроспективной психологии возник ряд вариантов метода интроспекции: 1) аналитическая интроспекция, требующая расчленения переживаний на неразложимые далее «элементы»; 2) систематическая интроспекция (вюрцбургская школа), направленная на проследивание стадий процесса мышления с использованием ретроспективного самоотчета; 3) метод феноменологического самонаблюдения в гештальтпсихологии (имеющий исток метод «внутреннего восприятия» Ф. Brentano), требующий от «наивного испытуемого» непредвзятого описания психических феноменов в их непосредственности и целостности. Варианты метода феноменологического самонаблюдения использовались также в описательной психологии В. Дильтея, гуманистической психологии и др. URL: <https://bigenc.ru/c/introspektsiia-48d10a> (дата обращения: 15.08.2024).

и т.д. Успехи, а вместе с тем и затруднения характеризуют и состояние криминологии: развитие капиталистических общественных отношений породило новые формы противоправного поведения, и объяснение причин, его детерминирующих, приходилось искать не только в сфере социальных отношений, но и с учетом психологических характеристик поведения»¹. Все эти вопросы, не решаемые отдельными науками того времени, позволяют начинать оформляться социальной психологии в отдельную научную дисциплину. Первые социально-психологические идеи развивались вокруг трех тем: психологии народов, психологии масс и теории инстинктов социального поведения. Непосредственными создателями теории психологии народов выступили философ М. Лацарус (1824—1903) и языковед Г. Штейнталь (1823—1893). В 1859 г. был основан журнал «Психология народов и языкознание», где была опубликована их статья «Вводные рассуждения о психологии народов». В ней сформулирована мысль о том, что главная сила истории — народ, или «дух целого» (Allgeist), который выражает себя в искусстве, религии, языке, мифах, обычаях и т.д. Индивидуальное же сознание есть лишь его продукт, звено некоторой психической связи. Задача социальной психологии — «познать психологически сущность духа народа, открыть законы, по которым протекает духовная деятельность народа»². Идеи психологии народов получили свое развитие в работах В. Вундта в Германии и лингвиста А. А. Потебни в России, и суть их заключается в том, что психология сталкивается с феноменами, истоки которых коренятся не в индивидуальном сознании, а в сознании определенного народа, и это требует отдельного изучения. В современной социальной психологии данное направление получило развитие в этнической психологии, исследованиях культурных ценностей и кодов и т.п.

Психология масс, формализованная во второй половине XIX в. во Франции и базирующаяся на теории подражания Г. Тарда, фокусируется на иррациональных, аффективных моментах социального поведения, что было воспринято авторами теории масс — итальянским юристом С. Сигеле и французским социологом Г. Лебоном. Сигеле, будучи юристом, интересовался аффективной стороной преступлений, а Лебон противопоставлял элиты и массы. «В психологии масс ярко проявляется

¹ Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Психология» / Г. М. Андреева. Изд. 5-е, испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2009. 362, [1] с. ISBN 978-5-7567-0274-3. С. 22.

² Там же. С. 25.

определенная социальная окраска. Конец XIX в., ознаменованный многочисленными массовыми выступлениями, заставлял официальную идеологию искать средства обоснования различных акций, направленных против этих массовых выступлений. Большое распространение получает утверждение о том, что конец XIX — начало XX в. — это «эра толпы», когда человек теряет свою индивидуальность, подчиняется импульсам, примитивным инстинктам, поэтому легко поддается различным иррациональным действиям. Психология масс оказалась в русле этих идей, что позволило Лебону выступить против революционного движения, интерпретируя его как иррациональное движение масс»¹.

Теория инстинктов социального поведения, оформленная английским психологом У. Мак-Дугаллом, утверждает, что причиной социального поведения являются врожденные инстинкты. «Несмотря на огромную популярность идей Мак-Дугалла, их роль в истории науки оказалась весьма отрицательной: интерпретация социального поведения с точки зрения некоего спонтанного неосознаваемого стремления к цели узаконивала значение иррациональных, бессознательных влечений в качестве движущей силы не только индивида, но и человечества. Поэтому, как и в общей психологии, преодоление идей теории инстинктов послужило в дальнейшем важной вехой становления научной психологии»².

Отдельного внимания заслуживают социально-психологические идеи, родившиеся внутри марксизма (К. Маркс, Ф. Энгельс, В. И. Ленин, Г. В. Плеханов, А. В. Луначарский, А. Грамши, А. Бебель, А. Лабриола и др.). Основное отличие социально-психологических идей в марксизме заключается в том, что они базировались на принципах исторического материализма, когда социальная жизнь и психология общества рассматриваются обусловленными материальными условиями и обстоятельствами. Была проанализирована общественная психология различных классов капиталистического общества, изучены структура массовых побуждений людей, общественные настроения, иллюзии, заблуждения, особенности работы массового сознания и идеологии в период больших исторических сдвигов и т.п.

Начало XX в., особенно после Первой мировой войны, становится периодом экспериментальных методов в социальной психологии. «Офи-

¹ Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Психология» / Г.М. Андреева. Изд. 5-е, испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2009. 362, [1] с. ISBN 978-5-7567-0274-3. С. 26.

² Там же. С. 27.

циальной вехой послужила программа, предложенная в Европе В. Мёде и в США Ф. Олпортом, в которой были сформулированы требования превращения социальной психологии в экспериментальную дисциплину. Основное развитие в этом ее варианте социальная психология получает в США, где бурное становление капиталистических форм в экономике стимулировало практику прикладных исследований и заставило социальных психологов повернуться лицом к актуальной социально-политической тематике. Особое значение такая практика приобретала в условиях развернувшегося экономического кризиса»¹. В этот период в психологии как в отдельной научной дисциплине на Западе были сформулированы три основные концепции — *психоанализ*, *бихевиоризм* и *гештальт-теория*, на которые и стала опираться социальная психология в своих экспериментальных исследованиях (подробнее об этих концепциях см. в следующем параграфе 2.2). Увлеченность экспериментальными исследованиями (преимущественно на малых группах, в Америке) привела к выхолащиванию теории социальной психологии и обусловила кризис 50–60-х гг., который ознаменовался очередным витком интереса к теоретическим знаниям. Сегодня этот интерес располагается вокруг четырех направлений — бихевиоризма, психоанализа, когнитивных теорий и интеракционизма (табл. 2.1).

Границы между обозначенными подходами в современной экспериментально-исследовательской практике социальных психологов не являются жесткими, используются элементы разных теорий. «Важной чертой современного развития социальной психологии на Западе является развитие критических тенденций по отношению к тому «образу» социальной психологии, который сложился на американской почве со свойственной американской общественной мысли ориентацией на философию позитивизма»². Современные же ожидания от социальной психологии базируются на решении актуальных и разнообразных социально-психологических проблем общества.

¹ Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Психология» / Г. М. Андреева. Изд. 5-е, испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2009. 362, [1] с. ISBN 978-5-7567-0274-3. С. 35.

² Там же. С. 31.

Таблица 2.1

Основные направления западных теорий психологии

Направления	Бихевиоризм (необихевиоризм)	Психоанализ (неопсихоанализ)	Когнитивные теории	Интеракционизм
Содержание направлений и основные теории	Центральная идея – подкрепление ¹ (классическое или оперантное обусловливание). Теория фрустрации – апрессии, диалектическое взаимодействие использования математического аппарата теории игр, социальный обмен	Теории групповых процессов, создание Трупп (групп тренинга), гуманистическая психология как развитие психоаналитических основ	Ведут свое начало от тестальтпсихологии и теории поля К. Левина. Исходным принципом здесь является рассмотрение социального поведения с точки зрения познавательных, когнитивных процессов индивида, теории когнитивного соответствия. Основная объяснительная модель – идея о том, что все поступки личности, социума направлены на построение непротиворечивой картины мира в сознании человека. Теория сбалансированных структур, теории коммуникативных актов, теория когнитивного диссонанса, теория конгруэнтности	Теория символического интеракционизма ² как основа теории ролей, теории референтных групп, идеи так называемой социальной драматургии

¹ Бихевиоризм (от англ. behavior – поведение) — направление психологии, ограничивающееся изучением поведения, под которым понимаются телесные реакции на изменения среды. Развитие поведения (научение) заключается в приобретении новых реакций на основе врожденных реакций на безусловные стимулы через механизмы обусловливания. Его концепция оперантного обусловливания, в отличие от более ранних версий бихевиоризма, подчеркивает роль не только внешних причин поведения, но и спонтанных проявлений собственной активности индивида, которые вызывают изменение во внешнем окружении. Эти изменения физического и социального окружения оказывают обратное воздействие на индивида, увеличивая или уменьшая вероятность повторного воспроизведения поведенческих реакций (оперантов), вызвавших эти изменения среды. URL: <https://bigenc.ru/c/bikheviornizm-f26930> (дата обращения: 22.08.2024).

² Символический интеракционизм представляет собой специфический вариант микросоциологии, в центре интересов которого находятся процессы и механизмы конструирования социальной жизни людей на уровне их повседневного взаимодействия. Граница между сферой социальных и межличностных отношений при таком подходе фактически стирается. Важнейшую роль при этом играют символические посредники (например, язык), делающие возможным достижение взаимопонимания и упорядоченной совместной деятельности. При этом предполагается, что наделенный определенным смыслом символический объект (жест, фраза, визуальное или аудиальное воспринимаемое изображение и т.д.) будет вызывать сходную и принципиально предсказуемую реакцию у всех участников взаимодействия. Исходным для символического интеракционизма является понятие активно действующего индивида, манипулирующего объектами, т.е. преобразующего свое окружение в контексте значимых для него субъективных установок и представлений. Таким образом, люди в нем, в котором роде «сами создают свою среду», исходя из индивидуальной восприимчивости к ее импульсам. Эта особенность человеческого отношения к миру фиксируется в «теореме определения ситуации»: если ситуации определяются людьми как реальные, они реальны по своим последствиям. URL: <https://bigenc.ru/c/simvolicheski-interaktionizm-0ae08c> (дата обращения: 22.08.2024).

Окончание табл. 2.1

Направления	Бихевиоризм (необихевиоризм)	Психоанализ (неопсихоанализ)	Когнитивные теории	Интеракционизм
Представители направления	К. Халл, Б. Скиннер, Н. Миллер, Д. Доллард, Дж. Тибо, Г. Келли, Д. Хоманс, А. Бандура	Э. Фромм, Г. Салливан, Л. Байон, В. Беннис, Г. Шепард, Л. Шутца, Т. Адорно, А. Маслоу, К. Роджерс	Д. Креч, Р. Крацфилд, С. Аш, Ф. Хайдер, Т. Ньюком, Л. Фестингер, Ч. Осгуд, П. Танненбаум	Г. Милл, Г. Блумер, М. Кун, Т. Сарбин, Г. Хаймен, Р. Мертон, Э. Гофман

Источник: составлено авторами на основе: Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Психология» / Г. М. Андреева. Изд. 5-е, испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2009. 362, [1] с. ISBN 978-5-7567-0274-3.

В дореволюционной России социальная психология развивалась, закономерно учитывая культурно-исторические особенности времени и считая в себе данные из социологии, медицины, философии и теологии. Возникновение в России социологии относят к 60-м гг. XIX в., когда было отменено крепостное право, началась индустриализация и усилились социальные процессы дифференциации и расслоения общества, миграции сельского населения в города. Российская социология XIX и начала XX в. представлена в идеях марксизма и субъективной школы социологии (основатели П. Л. Лавров и Н. К. Михайловский), основные постулаты которой заключаются в следующем:

- 1) основной элемент общества и его социальная сила — личность, а общество — совокупность индивидов с их потребностями и интересами;
- 2) резкое и категоричное противопоставление общества и природы, так как в природе действуют причинные связи, а в обществе — целевые факторы;
- 3) обоснование ценностного подхода к анализу общественных явлений и предопределение тем самым идей зарубежного неокантианства;
- 4) важнейшая проблема общественной жизни — проблема свободы личности, в связи с чем одной из важнейших категорий является категория возможности;
- 5) рассмотрение общества как реальности, в которой может быть воплощен нравственный идеал.

Представляется полезным понимание общественного прогресса в русской субъективной социологической школе, подразумевающее расширение солидарности и одновременно рост сознания и самосознания личности, которая, будучи наделенной критическим сознанием, является основной движущей силой этого прогресса.

Как известно, после революции в России развернулась большая полемика между учеными о месте, содержании и роли социальной психологии. Несмотря на политические сложности этого периода, для социальной психологии в то время были наработаны значительные исследовательские результаты по изучению работы коллективов (А. С. Макаренко, А. С. Залужный), общественной психологии классов и групп, высших психических функций, детерминированных социальными факторами, механизмов развития психики через усвоение социально-исторических форм деятельности (Л. С. Выготский). В 50–60-е гг. XX в. социальная психология в СССР расширила и структурировала представления о своем научном предмете в рамках трех подходов: 1) массовидные явления психики

(психология классов, больших социальных общностей, групп, общественного мнения, моды, коллективов); 2) психология личности, включенной в группу, в межличностные отношения, общение; 3) социальная психология личности, общностей и общения, отношений, формы духовной деятельности, особенности групп, изменения психической деятельности людей под влиянием межличностного взаимодействия, психическая сторона процессов общества.

Отдельного и очень внимательного отношения заслуживает отечественная теория личности, зародившаяся еще до революции в институте В. М. Бехтерева (сейчас Национальный медицинский исследовательский центр психиатрии и неврологии имени В. М. Бехтерева), основанием которой стали мысли и идеи философской, медицинской и психологической элиты Серебряного века (А. Ф. Лазурский, Н. А. Бердяев, Л. Франк, Ф. А. Степун, Н. О. Лосский и др.). На рис. 2.1 обобщены основные вехи развития этого направления исследовательской мысли.

Человек и личность в философии, психологии и медицине России (Российская империя, СССР, Россия)

- Национальный медицинский исследовательский центр психиатрии и неврологии им. В.М. Бехтерева <https://bekhterev.ru/about/history/>
- «Создавая Основной факультет, В.М. Бехтерев исходил из идеи, что для будущей научной и практической деятельности врача, педагога или юриста необходимо философское образование, которое позволило бы будущему специалисту «понимать взаимные связи и зависимости между отдельными научными дисциплинами»
- Идея организации была столь привлекательной, что помочь в становлении Института решились лучшие научные силы столицы. Так, на Основном факультете курс социологии читали профессора М.М. Ковалевский и Е.В. де Роберти, общую психологию – **профессор А.Ф. Лазурский**, биологические основы сравнительной психологии – профессор В.А. Вагнер, психологию мифа и первобытных верований – профессор Д.Н. Овсянко-Куликовский, анатомию – профессор П.Ф. Лесгафт, всеобщую историю – профессор Е.В. Тарле, историю русской литературы – профессор В.М. Истрин, церковно-славянские языки – профессор И.А. Бодуэн де Куртэнэ и т. д.



Понять человека...

Рис. 2.1. Становление социально-психологической теории в России

Источник: создано авторами.

Благодаря работе перечисленных исследователей института В. Н. Бехтерева были созданы теория отношений (В. Н. Мясищев) и теория деятельности (А. Н. Леонтьев) личности, социально-психологические по своей сути.

Основные вехи развития социально-психологической науки и практики в России и мире можно представить через работы ее ученых и мыслителей (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Развитие социальной психологии в России и мире

Ученые	Годы жизни ученого	Страна ученого	Некоторые труды
Н. К. Михайловский	1842–1902	Россия, СССР	«Субъективная социология. Что такое прогресс?» (1869), «Аналогический метод в общественной науке» (1869), «Орган, неделимое, общество» (1870), «Теория Дарвина и общественная наука» (1870), «Философия истории Луи Блана» (1871), «Что такое счастье?» (1872), «Идеализм, идолопоклонничество и реализм» (1873), «Борьба за индивидуальность» (1875), «Вольница и подвижники» (1877), «Герои и толпа» (1882), «Научные письма. К вопросу о героях и толпе» (1884), «Патологическая магия» (1887), «Еще о героях» (1891), «Еще о толпе» (1893)
П. Л. Лавров	1823–1900		«Исторические письма» (1870), «Формула прогресса Михайловского» (1870), «Социологи-позитивисты» (1872), «Знание и революции» (1874), «Кому принадлежит будущее» (1874), «Введение в историю мысли» (1874), «О методе в социологии» (1874), «Государственный элемент в будущем обществе» (1876), «Противники истории» (1880), «Теория и практика прогресса» (1881), «Социальная революция и задачи нравственности» (1884), «Задачи понимания истории» (1898), «Опыты истории мысли Нового времени» (1894, 1-й т.) и «Важнейшие моменты в истории мысли» (1903)
В. М. Бехтерев	1857–1927		«Личность и условия ее развития» (1905), «Предмет и задачи общественной психологии как объективной науки» (1911), фундаментальный труд «Коллективная рефлексология» (1921)

Продолжение табл. 2.2

Ученые	Годы жизни ученого	Страна ученого	Некоторые труды
П. П. Блонский	1917–1971	Россия, СССР	«Избранные педагогические произведения» (1961), «Мои воспоминания» (1971), «Мой ответ» (1917)
А. Р. Лурия	1929–1974		«Этюды по истории поведения» (1929), «Об историческом развитии познавательных процессов» (1974), «Основы нейропсихологии»
А. Л. Чижевский	1897–1964		«Физические факторы исторического процесса» (1924)
А. Е. Снесарев	1865–1937		«Индия как главный фактор в среднеазиатском вопросе» (1906), «Военная география России. Часть общая» (1909), «Афганистан. Геополитический очерк» (1921), «Введение в военную географию» (1924), «Физическая Индия. Страна и народ» (1926), «Этнографическая Индия. Страна и народ» (1929), «Философия войны» (2003)
Г. И. Челпанов	1862–1936		«Психологические лекции» (1909), «Психология школы» (1912), «Введение в экспериментальную психологию» (1915)
Л. С. Выготский	1896–1934		Собрание сочинений в 6 т., работы по проблемам психологического развития человека с рождения и закономерностям формирования личности, ее основных свойств и функций; внес большой вклад в раскрытие вопроса о влиянии коллектива, социума на личность (при жизни работы не публиковались)
А. С. Макаренко	1888–1939		«Педагогическая поэма» (1934), «Флаги на башнях» (1938), «Книга для родителей» (1937)
Рубинштейн С. Л.	1889–1960		«Бытие и сознание» (1957), «Основы общей психологии» в 2 т. (1981–1982), «О мышлении и путях его развития» (1958)

Продолжение табл. 2.2

Ученые	Годы жизни ученого	Страна ученого	Некоторые труды
А. Н. Леонтьев	1903–1979	Россия, СССР	«Проблемы развития психики» (1959), «Деятельность. Сознание. Личность» (1975)
В. Н. Мясищев	1893–1973		«Личность и неврозы», сб. трудов (1960), «Психология отношений» (1995)
Б. Г. Ананьев	1907–1972		«Психология педагогической оценки» (1935), «Психология чувственного познания» (1960), «Проблемы человекознания» (1997)
М. Лацарус	1824–1903	Германия	«Этика юдаизма», «Жизнь души», «О происхождении обычаев», «Об идеях в истории»
Г. Штейнталь	1823–1899		«Характеристика главных типов языкостроения»
В. Вундт	1832–1920		«Материалы к теории чувственного восприятия» (1858–1862), «Лекции о разуме человека и животных» (1863), «Основы физиологической психологии» (1873–1874) (в 2 т.), «Очерк психологии» (1896), «Введение в психологию» (1911), «Психология народов» (Völkerpsychologie) (в 10 т., 1900–1920), философские тексты: «Логика» (1880–1883), «Этика» (1886), «Система философии» (1889)
Г. Зиммель	1858–1918		«Большие города и духовная жизнь» (опыт жизни в современном мегаполисе), «Созерцание жизни», «Проблема судьбы», «Понятие и трагедия культуры», «О сущности культуры», «Изменение форм культуры», «Кризис культуры», «Конфликт современной культуры»
Ч. Кули	1864–1929	Англия	«Человеческая природа и социальный порядок» (1902), «Социальная организация» (1909), «Социальный процесс» (1918), «Социологическая теория и социальное исследование» (1930)

Окончание табл. 2.2

Ученые	Годы жизни ученого	Страна ученого	Некоторые труды
Э. Росс	1866–1951	Англия	«Социальная психология» (1908)
У. Мак-Дугалл	1871–1938	Америка	«Введение в социальную психологию» (1908)
Г. Тард	1843–1904	Франция	«Законы подражания» (о социально-коммуникативной деятельности индивидов в форме подражания), «Отрывки из истории будущего» (о новом обществе)
Г. Лебон	1841–1931		«Психология народов и масс», «Психология социализма», «Эволюция цивилизаций», «Вожаки толпы», «Анатомические и математические исследования вариаций объема сердца и его взаимоотношений с интеллектом» (1879), «Карманный цефалометр, или Компас координат» (1881), «Арабская цивилизация» (1884), «Психология новых времен» (1920), «Научные основы единой философии истории» (1931)
В. Парето	1848–1923	Италия	«Трактат по общей социологии» (1916) и «Компендиум по общей социологии» (1920), «Курс политической экономии» (1896–1897), «Учебник политической экономии» (1906), «Социалистические системы» (1902–1903)
С. Сигеле	1868–1913		«Преступная толпа» (1891), «Психология сект» (1895)

Источник: сделано авторами.

Многочисленные современные научные дискуссии о месте и предмете социальной психологии отражены на рис. 2.2.

2.2. Базовые психологические и социально-психологические концепции и теории XX в.



Рис. 2.2. Место и предмет социальной психологии в науке

Источник: Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Психология» / Г. М. Андреева.

Изд. 5-е, испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2009. 362, [1] с.

ISBN 978-5-7567-0274-3. С. 14.

Данная иллюстрация подчеркивает сквозной и межпредметный характер социальной психологии и дополнительно свидетельствует о необходимости понимания основных ее закономерностей и принципов специалистами, работающими с людьми.

2.2. Базовые психологические и социально-психологические концепции и теории XX в.

Сформулированные в XX в. в западной научной психологии основные концепции — *психоанализ*, *бихевиоризм*, *гештальт-теория* и *мотивационно-деятельностная теория* в отечественной психологии являются сегодня основными теоретическими конструктами, на основе которых строятся и развиваются социально-психологические исследования и эксперименты. Понимание основных идей этих концепций помогает в управлении социально-психологическими явлениями, с которыми сталкивается руководитель в своей практике, а также является необходимым элементом проектирования социально-психологического исследования.

Психоанализ оказал очень серьезное влияние на развитие всей последующей психологической мысли, попутно захватив культуру и, по сути, сформировав новый концепт самопонимания человечества и социума. Психоаналитическая теория организации психики претендует на возмож-

ность распознавания очень глубоких, скрытых причин мотиваций и поведения человека, социума. Психоанализ и неопсихоанализ, введя в регулярный обиход понятие бессознательного (З. Фрейд, К. Юнг, К. Хорни, А. Адлер, Г. Салливан, Э. Фромм и др.), опираются на точку зрения, что основу психической жизни человека составляют бессознательные влечения, потребности и образы, биологические, животные по своей сути, форма и особенности проявления которых формируются в раннем детстве и затем определяют социальное поведение и предпочтения взрослого человека.

Революционным для своего времени и поворотным для будущих исследований и практик стало психоаналитическое описание структуры личности З. Фрейдом, который утвердил, что человеком управляют инстинкты и что мы «не хозяева в своем доме психики»¹. И единственное, что может делать личность для повышения своего психологического благополучия, — осознавать себя, свои желания и потребности. З. Фрейд разработал психодинамическую теорию личности, в основе которой лежит представление о трех частях психики («психического аппарата» по З. Фрейду) — «Ид», «Эго» и «Супер-эго» — и возможностях понимания, осознания, принятия или непринятия содержания этих частей человеком (осознаваемое, пред-осознаваемое, неосознаваемое) (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Психический аппарат по З.Фрейду
Источник: [Хьелл, 2022, с. 113] (модифицировано)

¹ Фрейд З. Психопатология обыденной жизни, 1901 / пер. с нем. Г. В. Барышниковой. М.: АСТ [и др.], 2011. 251, [1] с. (Психология). ISBN 978-5-17-059766-6.

«Ид» («Оно») является самой древней и мощной структурной единицей в психике, содержит в себе базовые инстинкты жизни (Эрос) и смерти (Танатос), наполняющие нас энергией, страстями, конфликтами, победами, поражениями и т.п. и свободные от ограничений и правил. До конца «Ид» не может быть осознано, поскольку по мере осознания открываются все новые его слои и «бездны».

«Эго» («Я») стремится удовлетворить желания «Ид», не нарушая ограничений внешнего мира, подчиняется принципу реальности и соотносит внешние события с внутренним планом, является «исполнительным органом» личности и областью протекания интеллектуальных процессов и решения проблем. Большей частью может быть осознано.

«Супер-эго» («Сверх-Я») приобретает индивидом в процессе социализации, принуждает ребенка, а потом и взрослого соблюдать социальные правила и культурные нормы, понимать и принимать необходимые ограничения, подчиняться правилам группы, стандартам и останавливать реализацию желаний, исходящих от «Ид». До конца «Сверх-Я» не может быть осознано, поскольку по мере осознания открываются его новые уровни и «галактики».

Переводя психоаналитические понятия «Ид» и «Супер-эго» на язык, приближенный к современным нейropsихологии и медицине, можно сказать, что «Ид» и «Супер-эго» — это глубокие слои памяти, сформированные в раннем детстве (с рождения до 8–9 лет) под влиянием семьи, родителей и ближайших родственников, находившихся в постоянном, эмоционально значимом контакте с личностью, воспитывавших ее и заботившихся о ней.

Другими важными открытиями психоанализа стали понятия сопротивления и психических защит, подразумевающие не осознаваемое субъектом нежелание понимать свои личные истинные причины и следствия проблемной ситуации. Психические защиты как бы оберегают сознание личности от несочетающихся со сформированным представлением о себе, обеспечивая тем самым некоторое спокойствие и равновесие состояний. Перечислим основные психологические защиты, важные для эффективной работы управленца:

- вытеснение. Проявляется регулярными «забываниями» тех событий или обязательств, которые на самом деле осуществлять человек не хочет;
- проекция. Реализуется в многочисленных ошибках приписывания другим людям собственных качеств, желаний и намерений;
- перенос. Обнаруживается в восприятии вместо реальных собеседников собственных воспоминаний о людях из своего прошлого;

- сублимация. Перенаправление энергии психического на желаемые цели;
- рационализация. Объяснение псевдорациональными аргументами необходимости чего-либо из-за неосознанности реальных желаний и влечений;
- обесценивание. Снижение значимости события или результата из-за неосознаваемого реального негативного отношения, зависти, тревожности и т.п.

Ученики и продолжатели психодинамической традиции К. Г. Юнг, А. Адлер, К. Хорни, Э. Берн и другие внесли много дополнений в психоаналитическую модель личности, не отказавшись от основного ееобретения — подсознания (бессознательного) и по-разному интерпретируя его.

Бихевиоризм как научное направление, противоположное по своей сути психоанализу, развивалось параллельно ему в XX в. Его американский основатель Дж. Уотсон отвергал представление о сознании, поскольку оно ненаблюдаемо, а следовательно, не может быть изучено. Вся русская психофизиологическая школа во главе с И. П. Павловым и учением о рефлексах развивалась параллельно, оказав серьезнейшее влияние на американский бихевиоризм. Последний считает, что поведение человека определяется не внутренними драйверами, подсознанием, а стимулами, идущими из внешнего мира: S (стимул) → R (реакция).

Под реакциями (R) бихевиористы понимают движения человека (мышечная, сосудистая, железистая реакция и др.), совершаемые при выполнении того или иного действия, под стимулами (S) — доступные внешнему наблюдению раздражения внешнего мира, вызывающие у человека те или иные реакции. Изучая людей сквозь призму представлений о них, бихевиористы пришли к выводу, что конкретные стимулы могут давать определенные реакции, что делает возможным тренировку этих реакций либо научение (массовый пример реализации этого механизма — воздействие рекламы). Ранний бихевиоризм, как можно заметить, низводит психику человека на перцептивный реактивный уровень. В дальнейшем исследователи бихевиоризма (Э. Торндайк, Б. Скиннер, Э. Толмен и др.) в процессе работы вынуждены были усложнять свой концепт. Так, Скиннер ввел в науку понятие оперантного научения, которое подразумевает разнообразие реакций в связи с разнообразием возможных стимулов (наказаний и поощрений) (рис. 2.4).

Бихевиоризм

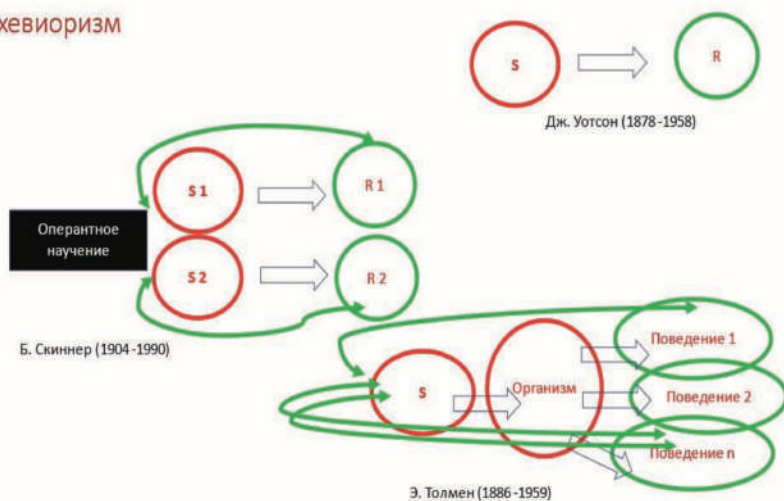


Рис. 2.4. Бихевиористские концепты психического
Источник: составлено автором.

Психологическая теория гештальта (В. Кёлер, К. Дункер, М. Вергеймер, Л. Секей, Н. Майер и др.) в отличие от бихевиоризма считает, что психические явления не сводимы к простым комбинациям поэлементных стимулов и реакций, но представляют собой сложное взаимодействие целостностей (гештальтов). Гештальтисты выдвинули гипотезу о сложной природе восприятия через образы и его влиянии на мышление. Благодаря гештальт-теории в науке в дальнейшем появилось когнитивное направление, утверждающее основную задачу психики — построение непротиворечивой картины реальности воспринимающим реципиентом.

Культурно-историческая парадигма Л. С. Выготского, теория отношения В. Н. Мясищева, теория деятельности и мотивации А. Н. Леонтьева и многих других отечественных авторов носят интегративный характер, включая в свои описания личности и сознания и мотивационно-аффективные, и когнитивно-бихевиоральные, и гуманистическо-смысловые элементы, рассматривая психику личности в контексте ее отношений, деятельности и культурно-исторических условий (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Теория отношений и деятельности личности
Источник: составлено автором.

Отечественными учеными Л. С. Выготским, С. Л. Рубинштейном, А. Р. Лурией и другими была разработана схема продуктивной деятельности, интегрирующая в себе многообразие взглядов на психику человека и обладающая большой практической полезностью для профессионального управленца (рис. 2.4). Суть ее заключается в том, что деятельность является неотъемлемой частью психического, определяющей индивидуальные и социальные особенности личности (личность есть то, в какую деятельность она включена). А выбор той или иной деятельности определяется как биологическими наследственными факторами личности, ее направленностью, самосознанием, задатками и способностями, так и культурно-историческими условиями, в которых субъект действует.

Для активной и целенаправленной деятельности, работы личности необходимо наличие какого-то дефицита в потребностях, из которого актуализируется (осознается) потребность, которая, в свою очередь, организует целеполагание и заставляет субъекта строить планы, программы достижения целей и достигать их.

Особое значение в теории деятельности для управленческой работы обретает осознанное целеполагание, позволяющее определенным образом балансировать внутреннюю конфликтность личности, описанную психоанализом в контексте определенной обреченности усилий сознания перед подсознанием (схема 2.1).

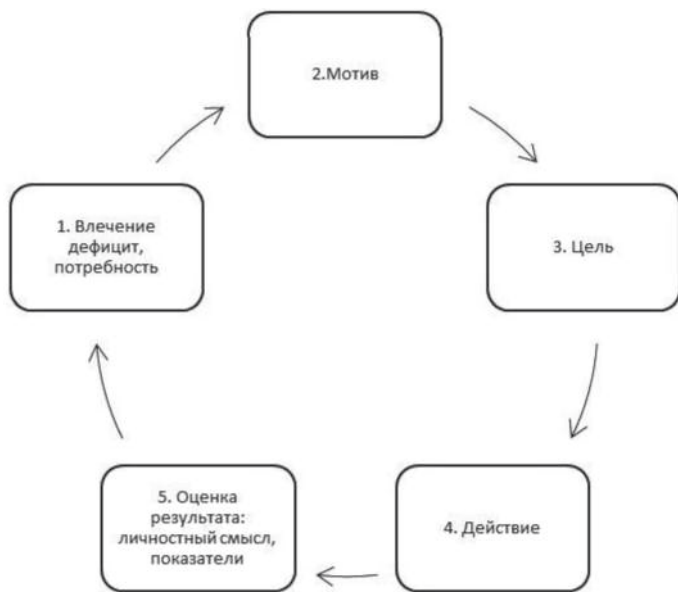


Схема 2.1. Схема продуктивной деятельности

Источник: составлено авторами.

На пятом этапе продуктивной деятельности происходит сверка результата с целью, анализ, рефлексия процесса, что необходимо для расширения и углубления практического опыта достижения целей, преодоления препятствий и научения в самом широком смысле этого понятия.

Таким образом, основные психологические теории и концепты XX в. определили социально-психологические направления исследований и прикладного применения в управленческой практике. Психоанализ, внося понятия подсознания и психологических защит, показал сложность человеческих мотиваций. Бихевиоризм дал понятную механику научения человека, социума новым навыкам и умениям через подкрепление и оперантное научение. Гештальт-теория подготовила когнитивное направление в социальных науках и показала связанность восприятия с мышлением и его образную целостную природу. А мотивационно-деятельностная теория дала рабочую универсальную схему формирования продуктивной деятельности человека или группы людей с пониманием всей сложности и многомерности структуры человеческой личности.

2.3. Специфика проектирования и реализации научных исследований в социальной психологии

Особенность возникновения социальной психологии как науки диктует специфику ее методологии и инструментария, базирующихся на социологии и психологии. «Это рождает специфическую задачу для социальной психологии — своеобразного соотнесения, «наложения» друг на друга двух рядов закономерностей: общественного развития и развития психики человека»¹. Описание сути методологии научного познания представлено на схеме 2.2.



Схема 2.2. Методология научного познания

Источник: составлено авторами на основе: Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Психология» / Г. М. Андреева. Изд. 5-е, испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2009. 362, [1] с. ISBN 978-5-7567-0274-3.

Для корректного моделирования научного исследования необходимо точно понимать, что им является, какими признаками и чертами оно обладает:

¹ Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Психология» / Г. М. Андреева. Изд. 5-е, испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2009. 362, [1] с. ISBN 978-5-7567-0274-3. С. 36.

- 1) научное исследование имеет дело с обозримым числом конкретных эмпирических данных, которые можно собрать имеющимися у науки средствами;
- 2) в научном исследовании отдельно и по-разному решаются различные задачи: эмпирические — нахождение фактов, разработка методов измерения; логические — выведение одних умозаключений из других, выявление связей между ними; теоретические — нахождение причин, формулирование принципов и гипотез, законов; познавательные;
- 3) в научном исследовании четко разграничиваются научные установленные факты и гипотезы, поскольку существует выверенная процедура верификации гипотез;
- 4) цель научного исследования — не только объяснение фактов и процессов, но и предсказание их.

Исходя из описания черт научного исследования, нужно понимать и специфику социально-психологических исследований. Во-первых, в социальной психологии существует проблема эмпирических данных: «Данными в социальной психологии могут быть либо данные об открытом поведении индивидов в группах, либо данные, характеризующие какие-то характеристики сознания этих индивидов, либо психологические характеристики самой группы. По вопросу о том, «допускать» ли в исследование данные этих двух видов, в социальной психологии идет ожесточенная дискуссия: в различных теоретических ориентациях этот вопрос решается по-разному»¹. Например, бихевиоризм принимает в качестве данных только открытое наблюдаемое поведение, а когнитивизм — когнитивный мир личности — установки, ценности, убеждения и т.п. Эти данные требуют разных методов сбора и, соответственно, признания этих методов полноценными. К проблеме данных относится и проблема объема — сколько данных необходимо собрать? «Соответственно тому, какой объем данных присутствует в социально-психологическом исследовании, все они делятся на два типа: а) корреляционные, основанные на большом массиве данных, среди которых устанавливаются различного рода корреляции, и б) экспериментальные, где исследователь работает с ограниченным объемом данных и где смысл работы заключается в произвольном введении исследователем новых переменных и контроле за ними. Опять-таки и в этом вопросе весьма значима теоретическая позиция исследователя: какие объекты, с его

¹ Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Психология» / Г. М. Андреева. Изд. 5-е, испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2009. 362, [1] с. ISBN 978-5-7567-0274-3. С. 39.

точки зрения, вообще «допустимы» в социальной психологии (предположим, включаются ли в число объектов большие группы или нет)»¹.

Другая специфика социально-психологических исследований протекает из недостатка собственных теорий в социальной психологии такого качества, которые существуют, например, в логике, математике или физике. Это требует от ученого тщательного формулирования гипотезы исследования, а потом кропотливого встраивания полученных результатов в существующие теоретические положения науки либо выдвижение новых и готовность формулировать теоретические обобщения достаточно высокого уровня. С этим связана определенная размытость понятийного аппарата социальной психологии, с некоторого времени ставшая нормой для социальных, гуманитарных и общественных наук².

Проверка гипотез в социально-психологических исследованиях также обладает рядом особенностей: из-за своего промежуточного положения между экспериментальными и гуманитарными дисциплинами требуется разработка своего инструментария верификации гипотез, поскольку единственно принятая «жесткая» верификация гипотез, утвержденная неопозитивистской логикой в естественно-научных дисциплинах, не подходит для гуманитарных и смежных с ними наук.

Также в социально-психологических исследованиях проблема качества информации обретает специфические черты: простая ее проверка с помощью репрезентативности недостаточна, поскольку «для социальной психологии, как и для других наук о человеке, могут быть выделены два вида параметров качества информации: объективные и субъективные»³. В этой связи в социально-психологических исследованиях вводится требование надежности информации, которая подразумевает ее обоснованность (валидность), устойчивость и точность⁴. Нарушение одного из требований к качеству собираемой информации может свести на нет всю проделанную работу (опрос, к примеру, был ситуативным, и на качество ответов испытуемых повлияла не учтенная исследователем *случайная* переменная).

Методы исследования, применяемые в социальной психологии, удобнее представить в таблице (табл. 2.3).

¹ Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Психология» / Г. М. Андреева. Изд. 5-е, испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2009. 362, [1] с. ISBN 978-5-7567-0274-3. С. 39.

² Там же.

³ Там же. С. 42.

⁴ Подробнее см. там же.

Методы исследования социальной психологии

Методы исследования			
Методы сбора информации	Особенности и проблемы метода сбора информации в социальной психологии	Методы обработки информации	Особенности применения метода обработки информации в социальной психологии
Наблюдение	Что (какую единицу поведения) и как наблюдать и как фиксировать наблюдаемое, чтобы соотносить гипотезой; единица времени (интервал) наблюдения	Статистические методы: корреляционный анализ, факторный анализ и др.	Нет
Изучение документов (контент-анализ)	Выделение единицы анализа, способность к пониманию текста у анализирующего	Логическая и теоретическая обработка информации: построение типологий, классификации, способы построения объяснительных моделей	Дискуссионность включения в объяснения не только логики, но и содержательных теорий, привносящих «проблему ценностей» ¹

¹ В современной научной литературе полемика вокруг проблемы ценностей находит свое разрешение в формулировании двух различий научного знания — «сциентистского» и «гуманистического» — и выяснении отношений между ними. Сциентистский образ науки был создан в философии неопозитивизма. Главная идея, которая была положена в основу построения такого образа, заключалась в требовании уподобления всех наук наиболее строгим и развитым естественным наукам, прежде всего физике. Наука должна опираться на строгий фундамент фактов, применять строгие методы измерения, использовать операциональные понятия (т.е. понятия, по отношению к которым разработаны операции измерения тех признаков, которые выражены в понятии), обладать совершенными приемами верификации гипотез. Никакие ценностные суждения не могут быть включены ни в сам процесс научного исследования, ни в интерпретацию его результатов, поскольку такое включение снижает качество знания, открывает доступ крайне субъективным заключениям. Соответственно этому образу науки трактовалась и роль ученого в обществе. Она отождествлялась с ролью беспристрастного наблюдателя, но отнюдь не участника событий изучаемого мира. Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Психология» / Г. М. Андреева. Изд. 5-е, испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2009. 362, [1] с. ISBN 978-5-7567-0274-3. С. 50.

Окончание табл. 2.3

Методы исследования		
Опросы, анкетирование, интервью	Качество конструируемого опросника (его работа на гипотезу). В интервью – взаимное воздействие интервьюера и интервьюируемого	
Тесты	Дополнительное, подсобное, не основное, локальное средство под узкий круг задач и гипотез	
Эксперимент (лабораторный, естественный)	Возможность произвольного введения экспериментатором независимых переменных и контроль за ними, а также за изменениями зависимых переменных. Обязательно наличие контрольной и экспериментальной групп. Проблема экстраполяции результатов лабораторного эксперимента «в жизнь» из-за ряда обстоятельств: смещение выборки (готовность работать с экспериментатором), «предвосхищающая оценка» участников лабораторного эксперимента, эффект Розенталя и др. Проблема «чистоты» и точности данных из естественного эксперимента	

Источник: сделано авторами.

Специфика социально-психологических исследований диктует необходимость построения программы научного исследования для каждого случая, в которой должны быть четко обоснованы следующие пункты:

- 1) задачи, выбор объекта и предмета исследования;
- 2) формулировка исследуемой проблемы;
- 3) значения исследуемых понятий;
- 4) системно аргументирована методология (общая и частная) и обозначены используемые методы.

Контрольные вопросы к лекции 2

1. Зачем менеджеру ориентироваться в истории и теории социальной психологии? Приведите пример ситуации в управленческой работе, когда это важно.
2. Что изучает социальная психология? Из каких дисциплин она вышла в отдельную науку?
3. Перечислите основные этапы развития психологии и социальной психологии.
4. В чем суть «социального дарвинизма» Спенсера и самобытности российской социологии, повлиявшей на развитие социальной психологии?
5. Как повлиял марксизм на социально-психологические теории?
6. Опишите суть культурно-исторической парадигмы Л. С. Выготского и приведите примеры ее проявления в управленческой работе.
7. Перечислите исследователей, внесших вклад в развитие социальной психологии в России, СССР, Европе, Америке, и кратко опишите, кто чем занимался.
8. В чем особенность социально-психологических исследований, что нужно учитывать в проектировании такого исследования?
9. Какие уровни методологии научного исследования знаете? Приведите пример проявления этих уровней на конкретном исследовании.
10. Что включает в себя программа социально-психологического исследования?

Кейс 2 «Кадровый резерв»

Компания «Стружка» занимается производством и обслуживанием оборудования для лесоперерабатывающей промышленности. В «Стружке» несколько

региональных подразделений. Несколько лет назад в ней после смены директора по персоналу был запущен процесс формирования кадрового резерва. К настоящему времени в компании утверждено положение о кадровом резерве, определены уровни должностей, на которых должны быть резервисты, введены показатели эффективности для руководителей, учитывающие процент назначения на освобождающиеся должности из резерва, утверждена процедура отбора в резерв и определены программы обучения резервистов. В одно из подразделений приходит новый начальник отдела конструкторской разработки Штапелев, ему сообщают, что он должен выбрать резервиста на свою должность. Штапелев, будучи занятым вхождением в новую должность, быстро посмотрев списки сотрудников, включает своим резервистом главного специалиста Гвоздева (ценный сотрудник). Через пару месяцев, когда наступает время обучения резервистов, менеджер по персоналу Личностнов (работает в компании две недели, новый сотрудник) сообщает Гвоздеву расписание обучения, на что Гвоздев отвечает, что он не желает быть в кадровом резерве и что своего согласия он на это не давал. Личностнов встречается со Штапелевым (руководитель Гвоздева) и аккуратно сообщает ему о сложившейся ситуации, на что получает ответ: «Не хочет?! Тогда пусть увольняется!» Личностнов убеждает Штапелева не принимать столь радикального решения и хочет системно изменить сложившуюся практику работы с кадровым резервом.

Вопросы и задание к кейсу 2

1. Какие социально-психологические проблемы вы видите в данной ситуации?
2. Какое социально-психологическое исследование может помочь начать улучшать ситуацию? Назовите цели такого возможного социально-психологического исследования.
3. Постройте программу социально-психологического исследования.
4. Что после проведенного исследования необходимо обдумать, обсудить и начать реализовывать в компании для системного улучшения ситуации? Кто должен участвовать в этом обдумывании, обсуждении и реализации?

Т Е М А 3

Психика, высшие психические функции (ВПФ) и управленческая деятельность. Сознание и мышление в управленческой работе

Лекция 3. Психика, высшие психические функции (ВПФ) и управленческая деятельность. Сознание и мышление в управленческой работе

- 3.1. Понятие психики и критерии психического. Специфика человеческой психики.
- 3.2. Сознание и мышление в управленческой работе.
- 3.3. Когнитивные карты в мышлении и социальном взаимодействии (стереотипы, ожидания, установки, верования).
- 3.4. Когнитивный диссонанс. Рационально-логические и другие основания мышления в управленческой работе.

3.1. Понятие психики и критерии психического. Специфика человеческой психики

Психология является еще довольно молодой наукой. Однако, несмотря на то что она была признана самостоятельной научной дисциплиной относительно недавно, в 1879 г., психологические феномены жизни замечались и анализировались мыслителями и учеными начиная с древних времен. «Годам экспериментального исследования предшествовали столетия философских размышлений, с одной стороны, и тысячелетия практического познания психологии людей — с другой»¹. Если попытаться просто объяснить, чем занимается психологическая наука, то эти объяснения могут быть выстроены в следующей логике: человек рождается, живет и раз-

¹ Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. М. [и др.]: Питер, 2012. 705, [7] с. (Мастера психологии). ISBN 978-5-459-01141-8. С. 49.

вивается в социальной среде, окружающей его. У него есть потребности, он прикладывает усилия для их удовлетворения, пользуется приходящей из социальной среды информацией, ориентируется в ней, формулирует планы и программы действий, получает результаты своей деятельности, сравнивает их с замыслами, проживает и переживает различные эмоциональные состояния, корректирует ошибки. Все это является психической деятельностью человека. А наука, именуемая психологией, изучает эту деятельность. Управление психической деятельностью, базирующееся на научных основаниях, необходимо профессиональному руководителю, результат работы которого зависит от деятельности вверенных ему людей и коллективов.

В истории развития психологии как науки еще с давних времен было известно среди врачей, что для понимания болезни, необходимо узнать и описать сознание человека, причины его поступков. Последующие века идеалистической философии и религиозного мировоззрения отчасти оттеснили этот материалистический взгляд на психику, подходя к человеческому сознанию «как к проявлению его духовной жизни, считая, что духовная жизнь не подчиняется тем же законам, что и вся материальная природа, и к ее анализу нельзя подходить с причинным объяснением явлений... Философы по-разному трактовали сознательную жизнь, считая ее проявлением божественного разума или результатом субъективных ощущений, где они видели простейшие «элементы», из которых построено сознание... Всех философов-идеалистов объединяло убеждение, что психическую жизнь следует понимать как проявление особого субъективного мира, который раскрывается только в самонаблюдении и не доступен ни для объективного научного анализа, ни для причинного объяснения»¹.

Рене Декарт закрепил сложившееся в философии разделение всех явлений на две категории: физические — подчиняющиеся, по его воззрениям, очень четким и жестко детерминированным законам механики, и психические — являющиеся формами духа, познать которые способен только разум или интуиция внутри себя. Этот дуалистический подход к психическому сохранялся и в XIX в., когда психология разделилась на два направления: естественно-научное (физиологическое), которое пыталось изучить поэлементные психические процессы и установить их объективные законы, и описательное (субъективное), рассматривавшее сознание человека в качестве проявления духа. Среди крупных исследователей-психологов, приверженных дуалистическому подходу, необходимо назвать

¹ Лурия А. Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2020. С. 19.

немецких психологов В. Вундта (1832–1920), Г. Эббингауса (1856–1909), американского — У. Джемса (1842–1910) и др.

Сильное влияние дуалистического подхода в психологии привело ее в тупик научного развития и породило физиологическую школу в России (И. М. Сеченов, И. П. Павлов, В. М. Бехтерев, А. А. Ухтомский и др.) и бихевиоризм в Америке (Э. Торндайк, Дж. Уотсон и др.), которые, в свою очередь, зашли в тупик своими попытками заменить психологию изучением внешнего поведения с позиций исключительно реактивного реагирования на внешние стимулы.

Возможные пути выхода из этого кризиса психологии были впервые сформулированы Л. С. Выготским (1896–1934) и заключались в аргументации необходимости сделать *предметом психологической науки высшие, специфические исключительно для человека формы сознательной деятельности*, подойдя к ним с позиций научного анализа. По мнению Выготского, эти высшие формы сознательной деятельности, среди которых — активное внимание, произвольное запоминание и логическое мышление, «являются результатом той особой, общественной формы жизни, которая характерна для человека. Чтобы причинно объяснить высшие психические функции человека, нужно выйти за пределы организма и искать их истоки не в глубинах духа или особенностях мозга, а в общественной истории человечества, в тех формах общественного труда и языка, которые сложились в истории общества и вызвали к жизни наиболее совершенные виды общения и новые формы сознательной деятельности»¹. Позже в своих воспоминаниях дочь А. Р. Лурии (соратник Л. С. Выготского, основатель нейропсихологии) Елена Александровна Лурия процитирует отца: «В конце концов я убедился, что ошибочно считать человеческое поведение продуктом «глубин» сознания, игнорируя его социальные высоты»².

Психология как наука функционирует и *развивается только в тесной связи с другими науками* (рис. 3.1):

- 1) биологией (необходимо четко понимать отличия существования растений и животных, изменения условий жизни от одноклеточных к многоклеточным, принципы существования животных — от прочных врожденных программ насекомых до сложных адаптивных индивидуально-изменчивых форм позвоночных, позволяющих выживать в сложной меняющейся среде);

¹ Лурия А. Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2020. С. 23.

² Лурия Е. А. Мой отец А. Р. Лурия. М.: ГНОЗИС, 1994. С. 10—30. 222 с. ISBN 5-7333-0384-0.

- 2) физиологией, особенно разделом о высшей нервной деятельности, осуществляющей адаптацию организма к среде;
- 3) общественными науками, поскольку психическая деятельность развивается в определенных культурно-исторических условиях, в определенном языке и вполне конкретном предметном мире.

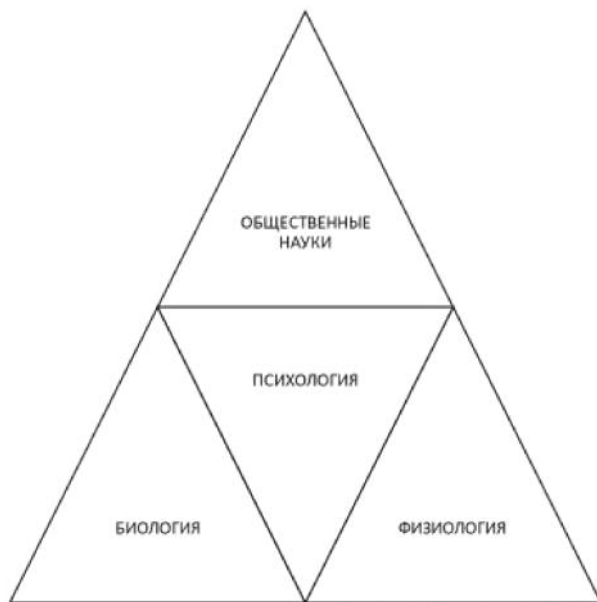


Рис. 3.1. Связь психологии с науками

Источник: составлено автором на основе: Лурия А. Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2020.

Психология, будучи когда-то одной неразделяемой наукой, сегодня представляет собой системную сеть дисциплин, которые изучают психическую деятельность человека в различных ее аспектах.

Таблица 3.1

Психологические дисциплины

Биологические дисциплины, примыкающие к общей психологии:			
<p>Общая психология:</p> <p>изучение познавательных процессов (ощущения, восприятие, внимание, мышление, память, воображение и т.д.), анализ аффективной жизни (потребности, эмоции, аффекты, переживания), структура психической деятельности и ее регуляция, анализ личности и индивидуальных различий. Среди выдающихся ученых этого направления – В. Вундт в Германии, У. Джемс, Э. Толмен, Дж. Миллер, Дж. Брунер в США, А. Бине, П. Жане, А. Валлон, П. Фресс во Франции, Л. С. Выготский, С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев, Б. М. Теплов, А. Р. Лурия, А. В. Брушлинский, Б. А. Сосновский, Д. А. Леонтьев в СССР и России, Д. Хебб в Канаде, Д. Бродбент в Англии и др.</p>			
<p>Психология животных:</p> <p>изучение особенностей поведения животных на разных этапах эволюции, в разных условиях существования и условиях существования и изменение поведения животных по требованиям среды. Среди ученых этого направления – К. Ф. Рулье, В. А. Вагнер, К. Э. Фабри в СССР, Э. Торндайк, Дж. Скотт в США, К. Лоренц в Австрии и др.</p>	<p>Психофизиология: измерение ощущений и их механизмов, учение о памяти и внимании, психофизиологии движения и др. Известные русские и западные исследователи этого направления – И. П. Павлов (учение о высшей нервной деятельности), Н. Е. Введенский (учение о патогенезе), А. А. Ухтомский (учение о доминантах), П. К. Анохин (учение о функциональных системах), Н.А. Берштейн (данные о работе движения, слуха, зрения), Г. Фехнер, Э. Вебер (измерение ощущений), В. Вундт (первые применен психологические методы для исследования психических процессов), Г. Эббингаус, Г. Мюллер (измерение памяти), А. Пьерон, Э. Титченер, Д. Линдсли, Д. Бродбент, П. Фресс и др.</p>	<p>Нейропсихология:</p> <p>изучение роли отдельных структур нервной системы в осуществлении психических процессов. Огромный вклад в развитие этой дисциплины внес А. Р. Лурия (СССР). Также нейропсихологии посвятили свои работы К. Прибрам, Б. Милнер (США) и др.</p>	<p>Патопсихология:</p> <p>изучение особенностей психических процессов у больных психическими заболеваниями, что существенно дополняет знания об общих закономерностях психической деятельности. Среди значимых исследователей-психиатров этого направления: Е. Крепелин в Германии, П. Жанэ во Франции, В. М. Бехтерев в России, Б. В. Зейгарник в СССР</p>
<p>Нейронные механизмы психики:</p> <p>исследование форм работы групп отдельных нейронов для выявления связи с поведением</p>			

Окончание табл. 3.1

Детская (генетическая, возрастная) психология изучает формирование психической деятельности в процессе развития ребенка, дает понимание этапов этого развития, которые, в свою очередь, свидетельствуют о психике не как «данности», но как о результате сложного и длительного формирования в процессе социализации. Значимые исследователи этого направления – Л. С. Выготский, Ж. Пиаже и др.
Дифференциальная психология (психология индивидуальных различий) исследует индивидуальную изменчивость людей по свойствам нервной системы, эмоциональным, темпераментным различиям, особенностям познавательных процессов и одаренности. Основы этого направления были заложены В. Штерном (Германия), успешно занимались им Б. М. Теплов (СССР), Л. Терстон (США)
Этнопсихология исследует особенности психических процессов в различных культурах, общественных формациях и хозяйствовании. На ранних этапах становления этого направления была попытка создать «психологию народов» (В. Вундт), ставившую своей задачей найти психические основы формирования языка, культуры, мифов и т.п. Данная попытка оказалась ложной, поскольку искала основания культуры народов в психологических свойствах этих народов (у них такая культура, потому что они такие), тогда как эти основания кроются в общественно-исторических, климатических и экономических условиях развития народов (они такие, потому что родились и выросли в таких условиях, а потому их культура такова). Среди значимых исследователей этого направления – П. Жане и Л. Леви-Брюль во Франции, Дж. Мид в США и, конечно же, Л. С. Выготский в СССР
Психолингвистика исследует речь как средство общения, процессы ее кодирования и декодирования и воплощения в речевой деятельности человека
Социальная психология исследует законы общения между людьми, психологию распространения информации средствами массового воздействия, взаимодействие между людьми в малых группах и др.
Психология искусства, спорта, экстремальной деятельности, инженерная психология и т.д. исследуют психологические основы той деятельности, в которую вовлечен человек

Источник: составлено авторами на основе: Лурия А. Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2020.

Исходя из того, что научный взгляд на происхождение человека на Земле опирается на эволюционную теорию Ч. Дарвина, возникновение и развитие психики рассматриваются психологией как филогенетический процесс (от появления психики в органическом мире до ее воплощения в homo sapiens). Выделяются несколько стадий развития психики (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Стадии развития психики

Стадия	Характер проявления
Допсихическая	Тропизмы (для растений), таксисы (для животных) — врожденная, генетически запрограммированная способность клетки, микроорганизма поворачиваться или двигаться в ответ на стимул окружающей среды (удаляться — отрицательный тропизм, сближаться — положительный тропизм). Характер движения в этой реакции — тропизм в ответ на значимый биотический раздражитель (геотропизм корней, стремящихся вглубь, к влаге, фототропизм растений, стремящихся к солнцу, хемотаксис простейших животных — движение к определенным химическим веществам и т.д.). В этом режиме функционируют живые организмы, обитающие в относительно стабильной, однородной внешней среде (планктон, водоросли, растения, микроорганизмы и т.п.). Тропизмы и таксисы присутствуют и на следующих уровнях развития психики животных, но в сочетании с более сложными формами взаимодействия с внешней средой
Элементарная сенсорная	Чувствительность к определенным раздражителям и ощущениям (паук реагирует на вибрацию паутины, а не добычу в ней), а не к целостным событиям или вещам внешнего мира, инстинктивное поведение (не требующее научения), заданное наследственными программами реагирования на типические раздражители, которое обеспечивает выживание в строго заданных условиях
Перцептивная	Поведение, позволяющее достигать цели с учетом условий, в которых она дана, способность к научению за счет реагирования не просто на ощущения или раздражители, а на <i>определенный сигнал</i> , активизирующий сложную программу адаптации к меняющимся условиям. На этом уровне психики находится большинство позвоночных животных. Здесь работают как безусловные рефлексы, так и возможно появление условных рефлексов, т.е. научение

Окончание табл. 3.2

Стадия	Характер проявления
Интеллектуальная	В дополнение к предыдущим возможностям психики появляется способность решать задачи, т.е. реагировать не только на цель и условия ее достижения, но и на сложный комплекс взаимоотношений сопровождающих это вещей и явлений. На этом уровне психики находятся человекоподобные обезьяны и люди. Пластичность и многовариантность психики обеспечивает развитая кора больших полушарий головного мозга, особенно ее лобные доли, отвечающие за интеллектуальное поведение. По сравнению с предыдущей стадией в поведении появляется способность решать задачи, причем не только перебором или повторением вариантов, но и мгновенно «внутри себя» (инсайт), когда совокупность обстоятельств проблемной ситуации обрабатывается не непосредственными наглядно-физическими попытками, а интериоризованно, действием реализующим во внешнем мире готовое решение. На этом уровне психического развития животные демонстрируют значительную индивидуальную изменчивость поведения

Источник: составлено авторами по: Психология: учебник для пед. вузов / под ред. Б. А. Сосновского. М.: Высшее образование, 2008.

Несмотря на заметное сходство функционирования психического аппарата на интеллектуальной стадии высших животных с человеческим, человеческая психика обладает уникальными свойствами, отсутствующими у других млекопитающих. А. Р. Лурия называет три таких фундаментальных отличия сознательной деятельности человека от поведения животных:

- 1) сознательная деятельность человека не обязательно детерминирована биологическими потребностями, а иногда она даже может конфликтовать с ними (патриотизм, идеологический выбор, создание интеллектуальных, культурных, эстетических и других продуктов, не ориентированных на непосредственное удовлетворение биологических потребностей, научное познание и абстрактное мышление в условиях неудовлетворения биологических потребностей и т.д.);
- 2) сознательная деятельность человека далеко не всегда и не обязательно базируется на наглядных впечатлениях, приходящих из внешней среды или на личном опыте. Мы действуем, исходя из более глубоких и системных знаний о законах внешней среды благодаря способности логически и абстрактно мыслить;

- 3) источником сознательной деятельности человека, помимо известных животным генетических программ и личного индивидуального опыта, является «библиотека» человеческого опыта, накопленного в процессе общественной истории и передающегося в процессе обучения через язык и речь.

Среди исторических попыток объяснения наличия трех этих особенностей А. Р. Лурия обобщает два философских подхода: 1) идеалистическая философия исходит из позиций наличия у человека в отличие от животного особого духовного начала в сознании; 2) естественно-научный позитивизм объясняет сознательную деятельность человека этапом эволюции и отрицает четкие и принципиальные отличия между поведением животных и сознательной деятельностью человека.

Научная психология, разработанная в СССР, объясняет это различие *условиями жизнедеятельности* человека и животных, среди которых: совместный труд, изготовление и употребление орудий труда и наличие языка в качестве средства, обеспечивающего коммуникацию в процессе совместного труда. Согласно научной картине психологии, «переход от естественной истории животного к общественной теории человечества нужно считать важным скачком, так же как переход от неживой материи к живой или от растительной жизни к животной»¹. Отсюда проистекает теснейшая связь психической деятельности человека с социальными условиями его жизни.

Три перечисленные особенности человеческой психики — усложнение структуры деятельности за счет появления в ней действий, не направленных на непосредственное удовлетворение биологических потребностей, создание «библиотек» человеческого опыта, его передача и усвоение succeeding поколениями, а также наличие языка, являющегося своего рода системой кодов, которые позволяют обозначать и познавать предметы мира, их действия, качества и отношения между ними, — логично объясняют детерминированность психической деятельности человека общественно-историческими обстоятельствами, позволяя, в некотором допущении, считать социальную психологию своеобразной «базой» всей психологии как науки, неразрывно связанной с философией хозяйствования и технологическими аспектами экономического развития общества.

Таким образом, понимая, что по мере усложнения и повышения изменчивости среды обитания психика усложняется и меняется, можно отвечать на вопрос о ее предназначении — она требуется для жизни в меняющемся мире, причем человеческая психика способна не только адаптировать че-

¹ Лурия А. Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2020. С. 80.

ловека под меняющиеся условия, но и влиять на эти условия посредством своего непосредственного участия в формировании этих условий. «Психика нужна для обеспечения жизни в переменчивом мире, для действия человека в этом мире... т.е. существует как процесс и как результат *взаимодействия* мира и субъекта»¹. Человеческая психика обеспечивает активное взаимодействие человека с внешней средой посредством постоянного динамического взаимоперехода и обмена внутреннего мира субъекта с внешней материальной реальностью в процессе деятельности.

В психологии для определения этого взаимодействия существуют термины «интериоризация» и «экстериоризация» (рис. 3.2), означающие процесс перехода внешнего мира (идеи, знания, культура, физические, материальные вещи и их элементы и сочетания) во внутренний план личности (интериоризация), и наоборот — преобразование внутреннего интеллектуально-эмоционального содержания личности во внешний мир материи (экстериоризация). «На практике психика существует в некотором пересечении, *единстве* интериоризации и экстериоризации, во взаимопереходах объективного и субъективного, материального и идеального, в превращении, “испарении” одного в другое»². Таким образом, под понятием «психика» будем понимать «...некоторое *единство*, но не тождество (!) материального и идеального, их *отношение*. Психика — не мозг, не тело, не социум и не объективный мир, а их особое *свойство*»³.

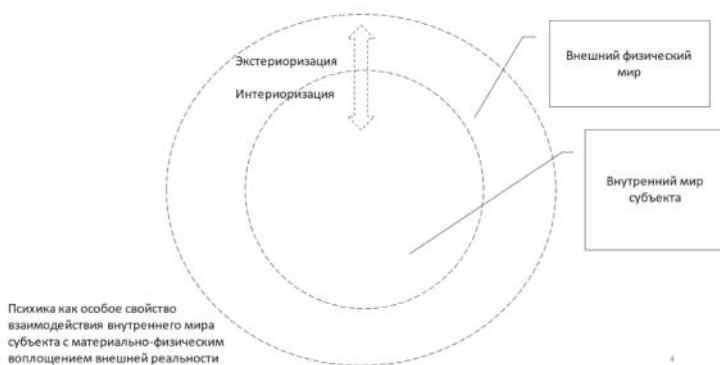


Рис. 3.2. Процессы экстериоризации и интериоризации

Источник: сделано авторами.

¹ Психология: учебник для педагогических вузов / под ред. Б. А. Сосновского. М.: Высшее образование, 2008. С. 25.

² Там же. С. 24.

³ Там же.

Русский врач и психолог А. Ф. Лазурский разработал типологию характеров, включив в нее способность личности адаптироваться к меняющейся среде, и описал три уровня этой способности — от пассивного приспособления к окружающей среде, через активное взаимодействие с ней — к воздействию на окружающий мир для удовлетворения своих потребностей (рис. 3.3).

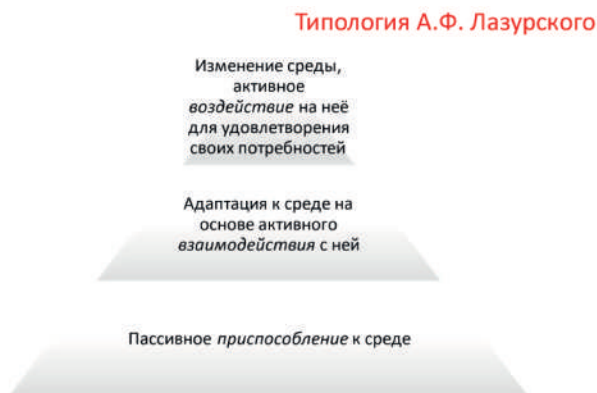


Рис. 3.3. Три уровня адаптивности человеческой психики

Источник: составлено автором на основе: Лазурский А. Ф. Классификация личностей / под ред. М. Я. Басова, В. Н. Мясищева. М.: Юрайт, 2025. 274 с. (Антология мысли). ISBN 978-5-534-09344-5. Печатается по изданию 1925 г.

Современная внешняя среда сегодня по сравнению с еще хотя бы 15 годами ранее серьезно преобразована алгоритмами, цифровыми возможностями и рисками. И хотя в масштабах исторического времени период, когда человек живет в условиях научно-технических трансформаций, ничтожен для изменения психики, современные мыслители, философы прочат значительные трансформации социума¹. Осознание этих прогнозов, а также понимание характера влияния цифровых технологий на человеческую психику позволяют на уровне управленческих моделей и субъектов управления корректировать сценарии будущего экономико-технологического развития общества в желаемом для конкретного государства и экономической системы направлении.

Таким образом, понимание существенных отличий человеческой психики и ее зависимости от социально-экономических условий, в которых

¹ Жижек С. Гегель в подключенном мозге. СПб.: Скифия, 2020. ISBN 978-5-98620-444-4; Срничек Н. Капитализм платформ. М., 2020.

протекает деятельность человека через постоянные процессы интериоризации-экстериоризации, позволяет строить управленческую деятельность на научных основаниях социальной психологии.

3.2. Сознание и мышление в управленческой работе

Понятие сознания неразрывно связано с человеческой деятельностью и применяется повсеместно в современном информационном пространстве. Наличие у человека в отличие от животных сознания позволяет ему воспринимать окружающий мир и себя в нем, понимать временность своей жизни, накапливать и передавать с помощью языка и речи опыт предыдущих поколений и цивилизаций через культуру, ноо- и техносферу, преобразая внешний физический мир и постоянно обновляя свою внутреннюю реальность. Однако попытки простого ответа на вопрос «Что такое сознание?» приводят либо к недопустимым упрощениям, либо требуют введения других понятий.

Попытки определить, где в теле локализовано сознание и, что не менее важно, — идея, мысль — бессмысленны, поскольку переводят нас в плоскость выяснения первичности яйца или курицы. «Хрестоматийно риторический вопрос: что было раньше — курица или яйцо? — остается без ответа, поскольку неграмотно сформулирован. Материализм полагает, что если нет отражающего органа — живого мозга, то нет и его субъективного образа. Но это вовсе не означает, что не существует образа мечты, пока человек не реализует его на практике. Высказывающийся человек исходит из принадлежащей ему субъективной мысли и переводит ее в объективное, языковое существование. Получается, что вначале была идея, затем — материя. Однако здесь нет места отношениям “начала и конца” в смысле линейного течения времени, нет однонаправленной причинно-следственной связи. В действительности реализуются более сложные, диалектические отношения, взаимодействия, постоянные *взаимопереходы* идеального и материального мира и его образа»¹. «Всякий психический факт — это и кусок реальной действительности, и отражение действительности — не либо одно, либо другое, а и одно, и другое; именно в том и заключается своеобразие психического, что оно является и реальной стороной бытия и его отражением — единством реального и идеального»². Попытки понять

¹ Психология: учебник для педагогических вузов / под ред. Б. А. Сосновского. М.: Высшее образование, 2008. С. 22.

² Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. СПб.: Питер Ком, 1998. С. 11.

и объяснить механизмы мышления и сознания производятся учеными, мыслителями и философами столь же давно, сколь существует философия и вышедшие из нее науки. Выражение Рене Декарта «Я мыслю, следовательно, я существую» широко распространилось за пределами научных и философских размышлений, что определенным образом сфокусировало научную мысль на этих сущностях.

В научной психологической школе СССР была аргументирована неразрывная связанность сознания с языком, который и является основным фактором возникновения сознания¹. Согласно А. Р. Лурии, сознание вносит три существенных изменения в деятельность человека по сравнению с поведением животных:

- 1) язык, называя предметы и явления мира, может произвольно направлять внимание на них и сохранять в памяти, соответственно, у нас появляется возможность оперировать предметами и явлениями в их отсутствие, т.е. язык создает некую проекцию мира, удавая, утраивая и т.д. его;
- 2) язык, называя предметы и явления, указывает на их существенные свойства, обобщает и категоризирует их, обеспечивая возможность логико-рационального постижения мира, а не только чувственного;
- 3) язык является средством передачи информации, позволяющим человечеству накапливать и передавать опыт.

Формирование психологии как науки, социальной психологии и специального ответвления — когнитивной психологии — продолжает специализированный интерес к сознанию и мышлению. Сегодня среди образовательных и научных специализаций официально существуют когнитивные науки², формализовано понятие «когнитивного менеджмента»

¹ Сознание — одно из центральных общенаучных и философских понятий, обладающее широким спектром значений («Протей философии», по Э. Кассиреру): 1) состояние «бодрствования», в отличие от бессознательных состояний — например, глубокого сна, обморока и т.п. (встречается, например, в обыденном словоупотреблении, в таких выражениях, как «потерять сознание» или «прийти в сознание»); 2) состояние «вменяемости», предполагающее возможность отчета о своих переживаниях и поступках (с этим связан нравственный аспект сознания, фиксированный в понятиях ответственности, совести и др.); 3) совокупность феноменов субъективного опыта, включающих в себя элемент рефлексии, — то же, что самосознание; 4) система определенных установок и представлений о мире (сознание «историческое», «классовое», «нравственное» и т.д.). В качестве субъективного переживания сознание включает как чувственные, так и смысловые компоненты. URL: <https://bigenc.ru/c/soznanie-fl153b> (дата обращения: 29.08.2024).

² Согласно приказу Минобрнауки, в номенклатуру научных специальностей, по которым присуждаются ученые степени, вошли четыре новые группы специальностей:

в многочисленных публикациях, что, в свою очередь, доказывает значимость данной темы в самом широком смысле. Эффективный руководитель сегодня не только добивается выполнения поставленной задачи, но и формулирует ее с учетом когнитивных особенностей, способов мышления и общей *осознанности* подчиненных ему сотрудников, а также понимания особенностей мышления и принятия решений коллегами, партнерами, руководителями следующих уровней и т.д. и соответствующего прогнозирования их поведения.

Для более четкого понимания обсуждаемого предмета приведем несколько рабочих определений понятия «мышление», принятых в научной психологии: «Мышление — это опосредованное — основанное на раскрытии связей, отношений, опосредований — и обобщенное познание объективной реальности»¹. «Мышление — это высший уровень психической, познавательной деятельности человека, в процессе которой происходит обобщенное опосредствованное речью и прошлым опытом отражение действительности в ее существенных связях и отношениях»². Важной характеристикой мышления, относящегося к одной из пяти высших психических функций, является его связанность с четырьмя другими — восприятием, памятью, вниманием и речью. Системное описание функционирования высших психических функций было исчерпывающе представлено и подтверждено многочисленными научно-естественными исследованиями советской нейропсихологии, отцами-основателями которой по праву считаются Л. С. Выготский, А. Р. Лурия, А. Н. Леонтьев и др. Высшие психические функции обладают определенными свойствами, а именно:

- социальные по происхождению, т.е. развиваются в процессе социализации, общения ребенка с людьми;
- произвольны по способу регуляции, т.е. могут управляться сознанием и волей;
- системны, т.е. сложно связаны друг с другом и влияют друг на друга;
- опосредованы речью, т.е. уровень развития внимания, восприятия, памяти и мышления проявляется и реализуется посредством языка и речи;

компьютерные науки и информатика, биотехнология, недропользование и горные науки, когнитивные науки. В области когнитивных наук теперь будут присуждать ученые степени за междисциплинарные исследования когнитивных процессов, мозга, языка и когнитивное моделирование. URL: <https://www.rbc.ru/society/10/04/2021/607167f39a794766130f7984> (дата обращения: 26.08.2024).

¹ Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. СПб.: Питер Ком, 1998. С. 310.

² Психология: учебник для педагогических вузов / под ред. Б. А. Сосновского. М.: Высшее образование, 2008. С. 206.

- пластичны, т.е. способны к постоянному развитию и взаимозаменяемы;
- формируются прижизненно, т.е. могут развиваться и деградировать в течение всей жизни.

Логичный вывод, следующий из этих свойств, может быть сформулирован следующим образом: мышление является процессом, зависящим от памяти, содержания и качества внимания, восприятия и уровня развития языка и речи для более точной передачи своего содержания в коммуникациях и одновременно определяющим «качество эксплуатации» перечисленных ВПФ. Некоторые современные исследования в области когнитивных и нейронаук как будто упускают эту сложную взаимозависимость и взаимосвязанность всех ВПФ, фокусируясь на попытках понять механизмы мышления через нейронные процессы.

Достаточно давно доказано в тех же основах нейропсихологии и культурно-исторической парадигмы, что память, работая посредством сложных *ассоциативных* процессов, накапливает «библиотеку» опыта, обеспечивая тем самым качество «фундамента», «материала» мышления. Базовая «ассоциативность» мышления порождает постоянное категорирование и классифицирование объектов человеческого восприятия: мы не просто фиксируем предмет или явление, а автоматически ассоциируем их с другими предметами или явлениями и получаем группы категорий (рис. 3.4).

Ассоциативные сети, восприятие, память

Каждая категория ассоциативно «подтягивает» другие

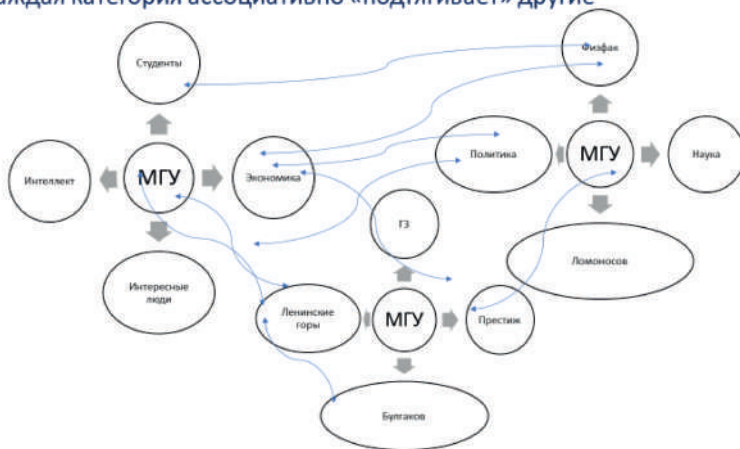


Рис. 3.4. Ассоциативные сети
Источник: сделано авторами.

Современные биологические исследования нейронных процессов доказывают, что ассоциативность в мышлении обусловлена эволюционно-биологически: вся нервная система и головной мозг в частности (самый энергозатратный орган нашего тела) работают в необходимом для оптимального функционирования всего организма балансе поглощения и расхода питания и кислорода. Нервная система человеческого организма в целом и головной мозг в частности организованы довольно парадоксально: «При самой интенсивной работе мозга уровень потребления кислорода может достигать 38%, а пищи — 25%. При этом уровне метаболизма мозг может эффективно работать ограниченное время»¹. Увеличить принудительно интенсивность работы мозга практически невозможно, за химическую стимуляцию приходит довольно серьезная расплата. То есть преимущественно мы «скользим» мышлением по привычным, уже наработанным ассоциациям, «материализованным» в определенных нейросвязях, что проявляется в стереотипах, «колейности», шаблонности мышления и поведения. Изменение того или иного стереотипа мышления автоматически повышает расход энергии головным мозгом, что автоматически «тормозится» его нейрохимией. В итоге каждый отдельно взятый человек или группа людей, взаимодействующая внутри себя, формируют свои, субъективные когнитивные карты проживаемого или воспринимаемого ими опыта (очень разной степени сложности). И эти карты могут иногда существенно различаться относительно друг друга. Идея о «самой правильной и правдивой карте» реальности во многом упирается в тупик индивидуальных пределов человеческой психики. Для того чтобы преодолеть эти пределы и приблизить к реальности когнитивную карту, необходима регулярная «сверка» с другими картами, которые строятся через призму профессии, предметной области, возраста, культурно-когнитивных кодов и исторических событий и многих других факторов, организующих работу нашей психики и являющихся социально-психологическими в своей основе. Цифровое пространство, проецирующее различные когнитивные карты на другие проекции, создает безграничный океан проекций, фактологическую основу которого необходимо проверять в каждом конкретном случае. Цифровая реальность может «глушить» сенсомоторную активность, влияя тем самым на психику, что требует дополнительных осмыслений для выработки компенсаторных практик такой редукции².

¹ Савельев С. В. Нищета мозга. 5-е изд. М.: ВЕДИ, 2023. 198 с. ISBN 978-5-94624-055-0. С. 11.

² Психологи Ричард Хелд и Алан Хейн в 1963 г. провели такой эксперимент с двумя новорожденными котятками: их поместили в карусельку с двумя корзинами. Оба ко-

3.3. Когнитивные карты в мышлении и социальном взаимодействии (стереотипы, ожидания, установки, верования)

Альфред Коржибский, польский ученый, основатель общей семантики, опубликовав в 1933 г. книгу «Наука и здоровье», оказал существенное влияние на психологию и психотерапию, обосновав ограниченность классической аристотелевской логики применительно к коммуникациям, языку и социальному взаимодействию. Человек, обладая второй сигнальной системой, создает бесчисленные группы, классы и типы значений, понятий внутри проживаемого им опыта и использует многообразие языка в попытках объяснить свои мысли и мнения. Многовариантность значений используемых им слов, умноженная на контекст ситуаций и чисто биологические особенности восприятия, создает бесчисленное множество интерпретаций, понимание логики возникновения которых может помогать в коммуникациях. Почему два человека, находясь в одной ситуации либо глядя на один и тот же объект, по-разному описывают их? Это можно отчасти понять, зная особенности формирования так называемых когнитивных карт, некоторых субъективных представлений и описаний субъективного опыта.

Исследованиями и попытками «алгоритмизировать» формирование ассоциативных карт довольно много и подробно занимались западные ученые, в частности Ч. Бартлетт ввел понятие схемы, включающей в себя, по сути, то же содержание, что и когнитивная карта, и имеющей большие уточнения и дополнительные понятия в качестве прикладного инструментария. К этим же попыткам относятся и довольно активные исследования социальных установок (аттитюдов), ожиданий и верований, которые в свое время изучали У. Томас, Ф. Знанецкий, Г. Оллпорт в США,

тенка были в одной карусели, один из них двигался свободно, обеспечивая движение карусельки, а второй сидел в корзине и не мог шевелиться, но при этом он видел все, что происходило. Когда котенок А (активный) делал какое-то движение, оно заставляло двигаться котенка П (пассивного). Так продолжалась сессия за сессией, и мозг детенышей получал один и тот же зрительный опыт, равно как и двигательный, — оба совершали одни и те же движения в пространстве. Результаты отличались резко. Котенок А пользовался лапами, чтобы занять какое-то положение, моргал, когда предметы приближались, избегал видимых обрывов. Котенок П, наоборот, когда его ставили на лапы, вел себя неуклюже, не моргал. У него не был развит инстинкт, заставляющий обходить обрыв. У малыша А развились все необходимые навыки для успешного существования в своей среде, он научился реагировать на окружающий мир, взаимодействуя с ним методом проб и ошибок. Детеныш П, напротив, ничего этого не умел, он был, по сути, слепым.

Д. Н. Узнадзе в СССР и др. Согласно общей теории социальная установка определяет реакцию человека на тот или иной факт, она как бы программирует его восприятие и мышление. Сегодня, исходя из накопленных сведений о морфогенетических принципах работы головного мозга, становится понятно, что социальные установки во многом «экономят» расход энергии головного мозга, позволяя мышлению «скользить» по привычным и комфортным уже сформированным ассоциациям-схемам, а не «тратиться» на образование новых нейросвязей. За счет этой экономии установки упрощают познание, оберегают личность от внутренних конфликтов, снижая внутреннее напряжение от противоречивых входящих потоков информации из внешнего мира и др.

Классическими примерами действенности установок являются так называемые самореализующиеся пророчества¹, подчас определяющие наше поведение, которое, в свою очередь, поддерживает уже существующие в наших картах реальности установки и схемы. Среди условий, поддерживающих самосбывающиеся пророчества, выделяют следующие:

- 1) если определенных установок и ожиданий придерживаются люди, которые контролируют ситуацию и от которых эта ситуация во многом зависит;
- 2) если те, к кому эти ожидания относятся, считаются с мнением первых.

Самоэффективность, введенная в качестве понятия в психологию А. Бандурой и подразумевающая уверенность в своих возможностях и способностях, также воздействует на выбор нами ситуаций и альтернатив, целей, задач и уровня наших притязаний.

Социальная установка может базироваться на нескольких основаниях — стереотипах (застывшее, жесткое, слабо изменяемое содержание), верованиях (помогающее, стабилизирующее эмоционально содержание, интроецированное под влиянием значимого социума (семьи, рода, культуры) или эмоционально захватывающих обстоятельств)

¹ Эффект Розенталя, или эффект Пигмалиона, — психологический феномен, заключающийся в том, что ожидания личностью реализации пророчества во многом определяют характер ее действий и интерпретацию реакций окружающих, что и провоцирует самоосуществление пророчества. Это один из факторов, угрожающих внутренней валидности. Может проявиться на любой стадии исследования и в любой науке: и при проведении процедуры эксперимента, и при обработке результатов, и при интерпретации результатов исследования и т.д. Американский психолог Роберт Розенталь назвал данное явление «эффектом Пигмалиона», проводя параллель с этим персонажем древнегреческой мифологии. <https://www.forbes.ru/forbeslife/471025-effekt-rozentala-kak-cuzie-ozidania-formiruut-nase-real-noe-povedenie> (дата обращения: 06.09.2024).

и (или) предрассудках (неадекватное актуальной естественно-научной парадигме содержание, например расовая теория). Таблица 3.3 структурирует установки.

Таблица 3.3

Структура установок

Установки		
Стереотипы	Верования	Предрассудки

Источник: сделано авторами.

Учитывая морфогенетический принцип работы головного мозга, человек не может действовать без установок, однако в определенных ситуациях, при осознаваемом расхождении установок с реальностью, они требуют пересмотра и актуализации.

3.4. Когнитивный диссонанс.

Рационально-логические и другие основания мышления в управленческой работе

Одним из указаний на необходимость анализа установок является когнитивный диссонанс, введенный в практику Л. Фестингером, подразумевающий наличие или отсутствие согласованности между различными элементами когнитивной (мыслительной) системы человека. Причинами когнитивного диссонанса могут быть: логическое несоответствие фактов между собой, расхождение ситуации с предыдущим опытом, несоответствие частного умозаключения общепринятому, незнакомые традиции, обычаи, нравы и др. При возникновении несогласованности (когнитивного диссонанса) личность испытывает дискомфорт и ищет возможности устранить его через приведение отдельных элементов восприятия диссонансного явления в гармоничное состояние либо игнорируя это явление («этого не существует»). Существующие способы уменьшения когнитивного диссонанса (приведен не исчерпывающий список, он может быть дополнен) можно обобщить следующим образом:

- 1) отказ от установки, диссонирующей с необходимым поведением, или, наоборот, отказ от поведения, диссонирующего с установкой;
- 2) введение новой установки, нормализующей когнитивную карту и снимающей диссонанс, либо совершение поступка, снижающего дискомфорт от диссонанса;

- 3) снижение значимости диссонанса (по сути, одна из психологических защит — обесценивание);
- 4) отрицание диссонанса («этого нет»);
- 5) решение, что установка и ситуация не диссонируют, что они не связаны между собою.

Изначальный научный интерес к установкам в качестве стабильных характеристик поведения личности затем снизился, поскольку *осознанные* поведение и деятельность позволяют включать в карту реальности содержание, выходящее за границы установок.

Возвращаясь к понятиям «сознание» и «осознанность мышления и деятельности», дадим более подробное описание их содержания. Понимая тесную связанность сознания с языком, речью, под осознанностью мышления и деятельности будем понимать способность описать проживаемый опыт, мысли, эмоции с помощью языка, речи, дать им определенные названия и характеристики. Другим важным определением сознания является понятие совместного знания, т.е. знания, определяемого с помощью языка и речи и разделяемого в социуме для осуществления совместной деятельности (которая, как мы помним, является необходимым условием функционирования психики на «человеческом» уровне). Таким образом, сознанием является представление субъекта о мире и своем месте в нем, связанное со способностью дать отчет (речь, язык) о своем психическом опыте и необходимом для совместной деятельности людей. Необходимость совместного знания в современном мире обуславливается еще и накопленным объемом этих знаний: индивидуальное сознание просто неспособно их обработать, а прорывные решения, необходимые экономике и человечеству, лежат в межпредметных знаниевых связях. Учитывая, что работу сознания обеспечивает головной мозг и нервная система в целом, работающие на морфогенетических принципах, необходимо понимать, что у разных людей и коллективов могут быть очень различные объем и содержание сознания. К важным составляющим сознания относятся: 1) **чувственное** содержание, «картинка», исходный образ отраженного мира, результат работы сенсоров, физических органов восприятия, всего познания; 2) **значение**, система объективных, сложившихся в исторической практике людей знаний, толкований, способов применения данного предмета или слова, его заменяющего (язык); 3) **смысл** — субъективное, личностное, индивидуальное значение, которое рождается в деятельности человека, т.е. в отношениях реально действующих мотива и цели. Смысл субъективен, принадлежит индивидуальному сознанию и отвечает на личностный вопрос «Зачем?». Сознание динамично, т.е. оно пребывает в постоянном движении — развитии или регрессе, при-

чем в обоих этих процессах может находиться одновременно — развиваясь по одному содержанию и деградируя в другом направлении. В самом общем виде динамика сознания реализуется за счет изменений круга предметов и явлений осознаваемого мира. В онтогенезе психики и личности он вначале расширяется, затем (параллельно) может сужаться. Человек осознает лишь то, что входит в его *реальное бытие, с чем он имеет материальные или мысленные, идеальные взаимодействия, взаимоотношения*. Также изменяются отношения между значением и смыслом, существующими в индивидуальном сознании. Данные отношения и взаимодействия могут усложняться и упрощаться, сужаться и расширяться, исчезать и появляться, ослабевать и крепнуть.

Работа профессионального руководителя заключается прежде всего в принятии решений и их реализации посредством вверенных ему сотрудников и коллективов. Простые задачи, решаемые алгоритмически, сегодня гораздо дешевле и эффективнее передать алгоритму и искусственному интеллекту. В этом смысле конкуренция за рабочие места сегодня разворачивается не только между людьми, но и за профессиональную востребованность каждого конкретного сотрудника работодателем по сравнению с алгоритмами и искусственным интеллектом, которые для определенного круга задач оказываются гораздо более эффективными. Поэтому люди, пытаясь конкурировать по тем параметрам своей работы, которая может быть выполнена алгоритмом, заведомо проигрывают эту конкуренцию. Турбулентность и неопределенность современной внешней среды требуют от человека все большей продуктивности в нетривиальных неалгоритмизированных решениях, выработке оригинальных инновационных идей и способов их реализации. И здесь оказывается полезным понимать базовые принципы функционирования продуктивного мышления в контексте психической деятельности.

В этом процессе поиска нетривиальных решений руководителю требуется умение рефлексивно-аналитически подходить к своим опыту и ошибкам, регулярно сравнивая получаемые результаты с планами. Собственно, рефлексия является базовым инструментом развития сознания, исследованиями которого занимались многие философы начиная с древности, и становится базовым необходимым процессом, когда возникает проблема. Когда мы сталкиваемся с невозможностью получить желаемый результат, мы начинаем анализировать обстоятельства и причины этого, что и запускает рефлекссию (см. схему 3.1).



Схема 3.1. Универсальная схема рефлексии

Источник: сделано авторами.

Помня, что мышление в конкретной предметной деятельности и в опоре на язык может не только переводить чувственный опыт в рациональный и обеспечивать обмен сообщениями в коммуникациях, но и анализировать, синтезировать получаемую информацию, делая из нее качественно новые выводы, не связанные непосредственно с чувственным опытом, можно утверждать, что мышление является специальной теоретической деятельностью, приводящей к новым теоретическим знаниям и решениям.

Достаточно долго мышление было предметом исследований философии и логики. Материалистический подход к мышлению сводил его к игре образов и ассоциаций, а идеалистическая школа «видела в мышлении особые формы активности человеческого духа, не сводимые ни к каким элементарным чувственным или ассоциативным процессам»¹. Психологическая школа СССР предложила рассматривать мышление в качестве одной из высших психических функций, осуществляющейся посредством *языковых логических структур*, сформированных поколениями, которыми человек овладевает в процессе своего интеллектуального развития. Наиболее системно и полно все необходимые логические структуры описаны в классических учебниках по логике². Фундаментальной характеристи-

¹ Лурия А. Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2020. С. 303.

² Челпанов Г. И. Учебник логики. М.: Юрайт, 2024. 230 с. (Антология мысли). ISBN 978-5-534-12267-1.

кой логического продуктивного мышления является то, что мыслящий делает новое корректное умозаключение на основании двух посылок (логических структур, передаваемых индивиду через опыт поколений), которое может быть не связано с его непосредственным опытом. Наблюдения и многочисленные психологические исследования показывают, что способность к умозаключениям формируется в результате длительного и непростого развития, а не является врожденной способностью. «Именно эти процессы, служащие необходимым психологическим условием теоретического... мышления... являются результатом сложного исторического развития. Они не существуют в таком же виде у людей тех исторических укладов, в которых теоретическое мышление еще не получило своего достаточного развития, и формируются в процессе овладения основными видами деятельности (в школьном обучении и в сложных формах трудового общения)»¹. Продуктивное осознанное мышление является необходимой базой для принятия управленческих решений и предъявляет ряд требований к субъекту мыслительного процесса: 1) удержание в памяти целостной задачи; 2) торможение импульсивных операций, не подчиненных общей смысловой логике задачи; 3) ограничение логическим «внутренним полем», по выражению А. Р. Лурии, всех поисков и операций; 4) удержание в памяти всех произведенных операций с пониманием их места в структуре всего поиска; 5) сличение полученного результата с исходным условием. Для управленческих решений наиболее важным представляется 2-е требование, особенно в работе с людьми. Логико-рациональное мышление является основой продуктивной и осознанной деятельности профессионального руководителя.

Цифровые коммуникации и дистанционные технологии обучения могут негативно влиять на логико-рациональное мышление, приводить к размытию и даже потере содержания понятий, это в конечном итоге может разрывать коммуникации между разными поколениями, профессиональными группами, сообществами и т.п., что отмечается современными исследованиями². Современная внешняя среда является во многом

¹ Лурия А. Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2020. С. 303.

² Аксеновская Л. Н. Цифровые аспекты организационной культуры: проблемы и возможности // Гуманитарные науки в новой реальности: проблемы, подходы, ценности: материалы X Международной научной конференции, Саратов, 14 апреля 2022 года. Саратов: Саратовский национальный исследовательский государственный университет, 2022. С. 294–302; Ясюкова Людмила: «В быстро меняющемся мире нужно понятийное мышление» // Психологическая газета (psy.su). URL: <https://psy.su/feed/8101/>; Козловски П. Культура постмодерна: Обществом-культурные последствия технического развития. М.: Республика, 1997.

искусственной, создаваемой профессиональными инженерами, математиками, лабораториями и т.п. и обладающими своей картой реальности, содержательными понятиями и т.п., которые закладываются в цифровые проекции. Среднестатистический потребитель и узкопрофессиональные создатели пространств современного общения в условиях утраты логико-понятийного мышления рискуют прийти в состояние полного разрыва коммуникаций из-за объективной невозможности понять друг друга на уровне базовых понятий (рис. 3.5).

Противоречие «цифровой» среды и среднестатистического современника

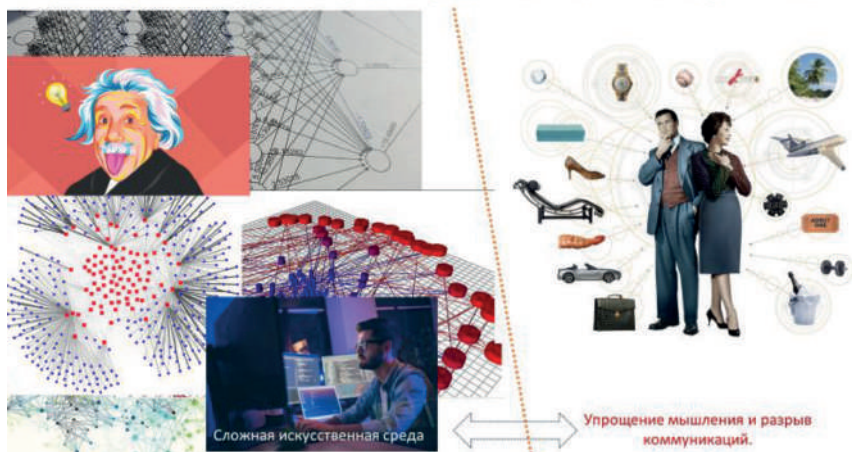


Рис. 3.5. Противоречия «цифровой» среды и среднестатистического современника

Источник: сделано авторами с использованием Яндекс-картинок.

Помимо логико-рационального мышления исследователями описаны различные проявления так называемого мистически-религиозного мышления, когда могут игнорироваться причинно-следственные связи, действие законов физики, химии, биологии, социологии, присутствует вера в «прямое воплощение мысли в жизнь», в сверхъестественные силы, которые «помогают» или «мешают» и т.п.¹ Человек, мыслящий таким образом, ориентируется на иррациональные факторы, находясь в поиске не информации, а, например, надежды или каких-то других чувств; не фактов, а оценок; не логики, а эмоционального отреагирования; не обоснованности, а панацеи от своих бед; не объективности, а поддержки и т.д. Нужно

¹ Пронина Е. Е. Психология журналистского творчества. 2-е изд. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2003. 320 с.

сказать, что мистически-религиозный «режим» мышления может вполне благополучно сосуществовать с продуктивно-рациональным, а личность, мыслящая в нем, может быть фундаментально образована в естественно-научном направлении. С точки зрения психологии такое сочетание вполне возможно и для конкретного индивида может оказываться эффективным в определенных обстоятельствах, поскольку установки являются важнейшим элементом когнитивной карты реальности человека, влияющим на его состояние и эффективность. Однако профессиональному управленцу критично осознавать «режим» мышления, в котором он принимает значимые для вверенной ему организации решения.

Контрольные вопросы к лекции 3

1. Дайте определение психики: что это такое?
2. С какими другими науками связана психология и как?
3. Назовите и дайте краткие характеристики современных психологических дисциплин. Приведите пример их пользы для управленческой деятельности.
4. Перечислите основные стадии развития психики с характеристиками.
5. В чем заключаются отличия человеческой психики от интеллектуальной стадии развития психики у высших животных?
6. Что изучает научная психология, что является ее предметом?
7. Что такое экстерииоризация и интериоризация? Приведите примеры.
8. Дайте определение мышления и назовите основные свойства ВПФ.
9. Почему мы создаем когнитивные карты, как организован этот процесс? Приведите пример.
10. Опишите морфогенетический принцип работы мозга. В чем существенное отличие работы искусственного и естественного интеллектов?
11. Как влияет цифровое пространство на человеческую психику и ВПФ? Какие психические функции участвуют в мышлении и почему? Нужно ли в информационную эпоху заучивать важную информацию и почему?
12. Что такое установка, и почему установки возникают в мышлении? Приведите примеры установок.
13. Что такое когнитивный диссонанс и какие варианты работы с ним вы знаете? Приведите пример.

14. Что такое сознание, каково его содержание и динамика? Приведите пример динамики сознания руководителя.
15. Что такое рефлексия и каков базовый процесс ее разворачивания? Приведите примеры рефлексиирующего и нерефлексиирующего руководителя.
16. Приведите пример логико-понятийного умозаключения (контекст – управленческая деятельность).
17. В чем отличия логико-рационального и мистически-религиозного мышления? Приведите примеры.
18. Как связаны мышление и установки, убеждения, верования, когнитивные карты? Приведите примеры влияния установок на работу руководителя.
19. Проанализируйте и опишите свои установки, помогающие и мешающие вам учиться.

Кейс 3 «Я вам пишу»

Перед вами переписка между сотрудниками одной компании. Ознакомьтесь с ней и ответьте на вопросы кейса. Эпизоды кейса даны в обратном порядке: из настоящего времени в прошлое. Все события проходят в течение полутора недель.

1. Анастасия (главный специалист производственного отдела) – менеджер по персоналу Даниле, электронное письмо:

«Данила Иванович, у меня такого никогда не было во всей моей трудовой деятельности (25 лет работы в строительстве и на производстве). Директор по производству, мой непосредственный руководитель, не общается со мной устно, только пишет. Также мне сообщили, что с его стороны были высказывания в мой адрес: «Есть нормальные сотрудники, а есть женщины, и лучше бы женщины не работали». Последняя ситуация случилась вчера, на что заготовлен предварительный проект объяснительной записки. У меня режим рабочего графика установлен: ПН – 9.00–17.30, ВТ-ПТ – 9.00–16.30. Но у нас нет корпоративного транспорта для такого графика, поэтому я остаюсь на работе практически каждый день на 30 мин дольше».

С уважением, Василькова Анастасия Глебовна, главный специалист по промышленной безопасности ООО «Плита»

2. Анастасия – Чугунову:

Объяснительная записка о покидании рабочего места:

«Я оставила свое рабочее место в 16.05, за 25 минут до окончания моего рабочего дня. Я оставила рабочее место, так как была возможность добраться до дома на единственной в этот день машине, которая везла Петрова на вокзал».

Дата, подпись.

3. Чугунов – Анастасии, электронное письмо:

«Прошу представить объяснительную записку по факту ухода с рабочего места вчера на 30 мин раньше окончания рабочего дня».

С уважением, Чугунов Петр Павлович, директор по производству ООО «Плита»

4. Чугунов – Анастасии, электронное письмо:

«Положить распечатанный лист ознакомления с приказом на стол и потом 4 суток искать его – нерациональное использование рабочего времени! И самое главное, в объяснительной отсутствует понимание поставленной задачи! Нужно было специально **проработать** приказ с оформлением листа ознакомления, а не распечатать его и положить на стол. **Ознакомить** – это распечатать и ознакомить персонал под подпись в листе ознакомления. **Проработать** – это разъяснить персоналу сутевую часть приказа с последующим опросом на предмет понимания персоналом сути приказа под подпись в Журнале проработки директивных документов. Поручение не выполнено!»

С уважением, Чугунов Петр Павлович, директор по производству ООО «Плита».

5. Анастасия – Чугунову:

Объяснительная записка о ситуации с приказом:

«Уважаемый Петр Павлович! На мою электронную почту полторы недели назад поступило сообщение от Чугунова П.П. «Добрый день! С персоналом участков 3, 4 проработать повторно приказ ООО «Плита» от 15.12.24 № 31/213-БП с оформлением листа ознакомления с вложением приказа ООО «Плита» от 15.12.24 № 31/213-БП (далее – приказ)». Данный приказ был зарегистрирован ведущим специалистом в журнале входящих документов, что участки 3, 4 его получили. После этих процедур приказ был оставлен на установленном месте для ознакомления на столе в коридоре возле отдела канцелярии.

Потом через пару дней на мою электронную почту поступает сообщение от Чугунова П.П. «Добрый день! Направить скан листа ознакомления с приказом

ООО «Плита» от 15.12.24 № 31/213-БП». В это время я занималась организацией ежегодного инструктажа по технике безопасности (далее – ИТБ). В обеденный перерыв я вышла из кабинета и пересмотрела всю документацию на столе в коридоре возле отдела канцелярии. Приказа не было. После перерыва я продолжила заниматься организацией ИТБ, а затем анализом личных карточек выдачи средств индивидуальной защиты работников по запросу.

Утром следующего дня, проходя по коридору мимо стола, я перепроверила все документы на нем, приказа там не было. Уточнила еще раз у ведущего специалиста, был ли приказ, мне ответили, что да, был. Еще поиск был осуществлен в папке «Приказы», находящейся в папке заместителя генерального директора, но там его не было. В связи с загруженностью в этот день различными инструктажами и работой с документами поиски приказа были прекращены в этот день.

На следующий день на мою электронную почту поступает сообщение от Чугунова П.П. «Добрый день! По факту невыполнения поручения непосредственного руководителя прошу направить объяснительную в мой адрес». После выполнения всех запланированных в этот день работ (организация инструктажа, выдача средств индивидуальной защиты, анализ личных карточек) мною был начат поиск приказа по всем помещениям участков 3, 4. Приказ был обнаружен в помещении вспомогательного персонала (клининг) под вещами. Далее он был отсканирован и выслан Чугунову П.П.

В связи с невозможностью сканирования приказа из-за пропажи с установленного места и во избежание повторения инцидентов с последующими локальными нормативными актами, требующими ознакомления работников, предлагаю прикреплять документы к ножке стола. Также мною предприняты меры по информированию работников, чтобы документы со стола не забирали, путем информирования их с помощью объявления».

Дата, подпись».

6. Анастасия – Чугунову, электронное письмо:

«Уважаемый Петр Павлович! По факту неотсканированного листа ознакомления с приказом: я занималась своими приоритетными заданиями, невыполнение которых влечет за собой штрафы для предприятия – инструктажи, составление графиков, заявок, регистрация выдачи средств индивидуальной защиты. Лист ознакомления в тот момент был распечатан и находился на столе вместе с приказом. Вспомогательный персонал забрал его и закрыл докумен-

Вопросы и задание к кейсу 3

тами. Прошу сканирование листа ознакомления не делать «разовыми постоянными поручениями».

С уважением, Василькова Анастасия Глебовна, главный специалист по промышленной безопасности ООО «Плита»

Вопросы и задание к кейсу 3

1. Какие уже изученные социально-психологические закономерности вы видите в данной ситуации?
2. Какое свое название вы дали бы этому кейсу?
3. Какая основная проблема скрывается за этой перепиской?
4. Какие причины, как вы считаете, послужили возникновению этой проблемы?
5. Охарактеризуйте сознание и мышление двух основных участников кейса.
6. Опишите возможную рефлексию Чугунова, если бы он хотел улучшить свое взаимодействие с Анастасией.

ТЕМА 4

Мотивация, потребности и волевые процессы в управленческой работе

Лекция 4. Мотивация, потребности и волевые процессы в управленческой работе

- 4.1. Мотивация в основных психологических теориях XX в.
- 4.2. Потребности как детерминанта мотивации. Классификации потребностей в различных теориях.
- 4.3. Волевое поведение в управленческой работе. Методы и инструменты развития силы воли.
- 4.4. Целеполагание, планирование и рефлексия результата как основа управленческой деятельности.

4.1. Мотивация в основных психологических теориях XX в.

Вопросы об устремлениях, интересах и целях человека и их интенсивности неразрывно связаны с мотивацией. «Мотивация — это совокупность психических процессов, которые придают поведению энергетический импульс и общую направленность. Иначе говоря, мотивация — это движущие силы поведения, т.е. мотивация является проблемой причин поведения человека»¹. В своих попытках понять, почему партнер назначил или отменил встречу, клиент отказался от заказа или захотел расширить спектр приобретаемой у нас продукции, мы сталкиваемся с мотивацией.

Основные теории мотивации разработаны в двух, принципиально отличающихся методологически подходах: 1) бихевиористском и когнитивном, где в основе лежит строго экспериментальный подход, когда сначала выдвигается некая гипотеза, потом она строго проверяется экспериментально, а полученные результаты оформляются в соответствии с итогами

¹ Психология: учеб. для экон. вузов / под ред. В. Н. Дружинина. СПб. и др.: Питер, 2000. 671 с. (Серия «Учебник нового века»). ISBN 5-8046-0114-8. С. 138.

эксперимента; 2) психоаналитическом и гуманистическом, когда применяется феноменологическое описание возникающих ситуаций. У каждого из этих подходов есть свои преимущества и недостатки, диктуемые самой спецификой социально-психологических исследований (см. тему 2), а потому для практики управления необходимо использовать возможности обоих подходов, учитывая их ограничения и недостатки.

В рамках бихевиористического понимания человека основой его активности является определенная потребность, нужда его организма, которая обусловлена нарушением некоторого гомеостатического оптимума. Важно учитывать, что в этом подходе рассматриваются исключительно физиологические нужды человека, которые делают его мотивацию похожей на мотивацию животных. Даже такие формы человеческого поведения, как альтруизм и безвозмездная помощь, в рамках бихевиоризма трактуются как удовлетворяющие физиологические потребности: помогая другим, мы вызываем тем самым хорошее отношение к себе, что позволяет быть выше в социальной иерархии и потенциально ближе к распределению ресурсов.

Психоаналитическая интерпретация человеческой мотивации (З. Фрейд, К. Юнг, А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм и др.) похожа на бихевиоризм в том, что согласно ей человеком движут бессознательные импульсы, суть которых заключается в удовлетворении физических потребностей организма и снижении напряжения, связанных с их неудовлетворенностью. Но здесь есть и некоторые отличия: «Индивид стремится вернуться в некоторое исходное состояние (которое было нарушено рождением и последующим развитием) вплоть до небытия. Основными инстинктами, по мнению Фрейда, являются инстинкты жизни и смерти. Инстинкт жизни может принимать две основные формы: воспроизведения себе подобных (половая потребность) и поддержания жизни индивида (обычные физиологические потребности). Следует, однако, отметить, что инстинкт жизни первого типа (половая потребность) играет в концепции Фрейда особенно важную роль. Инстинкт смерти является противоположностью инстинкта жизни и выражается в таких, например, формах поведения, как агрессия, мазохизм, самообвинение, самоуничтожение»¹. Согласно психоанализу, инстинкты наполняют человека энергией, но, если энергия не может быть направлена на удовлетворение непосредственной актуальной потребности, она реализуется на другие виды деятельности, не связанные непосредственно с потребностью. Например, злость на начальника, невозмож-

¹ Психология: учеб. для гуманит. вузов / под общ. ред. В. Н. Дружинина. СПб.: Питер, 2001. С. 104.

ная к непосредственной реализации на объект и причину злости, перенаправляется на сотрудников, или семью, или случайного прохожего либо же сублимируется¹ в занятиях спортом, например.

В гуманистических направлениях психологии (Г. Олпорт, К. Роджерс, А. Маслоу и др.), базирующихся на философии экзистенциализма, человеческая мотивация связана со стремлением личности к самореализации и самоценности, противостоящим попыткам цивилизации и технического прогресса стандартизировать личность, привести ее к некоему усредненному, легко анализируемому и предсказуемому состоянию. Согласно гуманистическим психологам, взрослый человек самостоятелен, самодостаточен и независим от своих физиологических потребностей, движимый потребностью в самоактуализации и развитии, в приближении своего Я-реального к Я-идеальному. Концепция потребностей А. Маслоу, получившая серьезное распространение среди экономистов и менеджеров, структурирует все потребности по пяти уровням от низших физиологических до высших самоактуализации и утверждает, что переход к высшим возможен только при удовлетворении базовых, а мотивация людей на уровне низших потребностей стандартна и одинакова, тогда как высшие потребности глубоко индивидуальны и потому слабо предсказуемы. Также Маслоу утверждает, что удовлетворение низших потребностей приводит к разрядке напряжения, а следовательно, и к потере мотивации, тогда как по мере удовлетворения высших потребностей в самоактуализации мотивация растет.

«Основным тезисом авторов когнитивных теорий (от англ. cognitive — познавательный) было убеждение, что поведение индивида направляют знания, представления, мнения о происходящем во внешнем мире, о причинах и следствиях. Знание не является простой совокупностью сведений. Знание — это не «холодная», бесстрастная информация. Представления человека о мире программируют, проектируют будущее поведение. И то, что человек делает и как он это делает, зависит в конечном итоге не только от его фиксированных потребностей, глубинных и извечных стремлений, но и от относительно изменчивых представлений о реальности»². Одна из значительных когнитивных теорий — теория когнитивного диссонанса — утверждает, что «диссонанс переживается личностью как состояние дискомфорта, она стремится от него избавиться, восстановить

¹ Сублимация — направление энергии инстинкта на выполнение видов деятельности, не связанных с прямым удовлетворением потребности.

² Психология: учеб. для гуманит. вузов / под общ. ред. В. Н. Дружинина. СПб.: Питер, 2001. С. 107.

внутреннюю когнитивную гармонию. И именно это стремление является мощным мотивирующим фактором человеческого поведения и отношения к миру»¹.

Другая когнитивная теория — теория баланса (Ф. Хайдер) рассматривает мотивацию как производную от наличия или отсутствия баланса трех связанных между собой сил в социальной ситуации: 1) субъект, 2) другой человек, 3) объект. Под объектом понимается максимально широкое содержание — «вещь, процесс, группа людей, предмет, идея и т.д. Отношения внутри триады могут быть положительными и отрицательными. Таким образом, логически возможны восемь видов триад»². Например, руководителя (субъект) раздражают опоздания сотрудников (объект); его ближайшего заместителя (другой человек) тоже раздражают опоздания сотрудников; в этих отношениях нет противоречий, соответственно, между ними гармоничные отношения. Сложнее оказывается ситуация, когда неприятный руководителю сотрудник также раздражается от опозданий других сотрудников: здесь уже есть дисбаланс, когда отталкивающим друг друга людей важно одно и то же. Все возможные сочетания триад показаны в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Когнитивная теория баланса

№ ситуации	Виды отношений в триадах		
	Субъект — Объект	Другой человек — Объект	Субъект — Другой человек
1	+	+	+
2	+	-	-
3	-	-	+
4	-	+	-
5	-	-	-
6	+	+	-
7	-	+	+
8	+	-	+

Источник: Психология: учеб. для гуманит. вузов / под общ. ред. В. Н. Дружинина. СПб.: Питер, 2001. С. 109.

¹ Психология: учеб. для гуманит. вузов / под общ. ред. В. Н. Дружинина. СПб.: Питер, 2001. С. 107.

² Там же. С. 109.

Экспериментальные исследования, построенные на данной теории, подтверждают, что люди предпочитают варианты ситуаций 1–4, а в ситуациях 5–8 испытывают напряжение, побуждающее их найти решение дисбаланса. Однако точное предсказание стратегии снятия этого дисбаланса (возможные варианты — изменить одно из отношений на противоположное; уменьшить значимость одного из отношений; дифференцировать, разделить одно из отношений на дополнительные «суботношения») пока продолжает быть практически невозможным.

Таким образом, рассмотренные теории мотивации по-разному объясняют ее источники и динамику. Обобщение основных концептов мотивации представлено в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Основные концепты мотивации

Методологии	Экспериментальная		Феноменологическая	
Подходы	Бихевиористский	Когнитивный	Психо-аналитический	Гуманистический
Источник мотивации в подходе	Физиологическая потребность, нарушение гомеостаза	Представления (когниции) человека о мире и стремление к непротиворечивости и реальности этих представлений	Бессознательные импульсы двух базовых стремлений жизни и смерти, стремящиеся к снятию напряжения	Стремление к самореализации и самооценности, усиливающее мотивацию по мере реализации

Источник: сделано авторами.

4.2. Потребности как детерминанта мотивации. Классификации потребностей в различных теориях

Как было показано в предыдущем параграфе, основой мотивации являются потребности, которые, несмотря на разнообразие методологических подходов, так или иначе могут быть классифицированы по достаточно универсальным основаниям. Под понятием «потребность» будем понимать следующее: «Состояние индивида, создаваемое испытываемой им нужной в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности. П. выступает как такое состояние личности, благодаря которому осуществляется регулирование поведения, определяется направленность мышления, чувств и воли че-

ловека. П. человека обусловлены процессом его воспитания в широком смысле, т.е. приобщения к миру человеческой культуры. Поскольку процесс удовлетворения П. выступает как целенаправленная деятельность, П. являются источником активности личности. Если в П. деятельность человека, по существу, зависима от ее предметно-общественного содержания, то в мотивах эта зависимость проявляется в виде собственной активности субъекта. Поэтому раскрывающаяся в поведении личности система мотивов богаче признаками и более подвижна, чем П., составляющая ее сущность. Воспитание П. является одной из центральных задач формирования личности»¹.

Широко распространенной моделью потребностей является модель А. Маслоу, описывающая человеческие потребности в некоторой иерархической логике, когда актуализация более «высоких» потребностей возникает при условии удовлетворения «нижних». Приведем данный концепт схематически (схема 4.1).



Схема 4.1. Потребности по А. Маслоу

Источник: сделано авторами на основе: Психология:

учеб. для экон. вузов / под ред. В. Н. Дружинина. СПб. и др.: Питер, 2000. 671 с.

(Серия «Учебник нового века»). ISBN 5-8046-0114-8.

¹ Краткий психологический словарь. URL: <https://psychology.academic.ru/1748/%D0%BF%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C> (дата обращения: 22.09.2024).

Представленная схема характерна для некоего среднего индивида, тогда как в каждом индивидуальном случае могут быть различные градации: кому-то важнее пользоваться уважением и авторитетом, кому-то самореализовываться, а кому-то сохранять достигнутое. В этом смысле иерархия этих потребностей довольно изменчива и может перестраиваться в зависимости от ситуации. Но профессиональный управленец должен держать в фокусе своего внимания все потребности, проектируя систему управления сотрудниками компании.

Предпочитающие относиться к людям через призму бихевиорального направления будут подчеркивать первичность биологических потребностей, представители гуманистического подхода — самореализации и самосовершенствования.

В рамках когнитивного подхода для человека важнейшими потребностями будет совпадение представлений человека о мире (его правилах, ценностях, понятиях и т.п.) с реальностью этого мира в многочисленных его ситуациях.

Отдельного интереса заслуживает модель потребностей, описанная в практике позитивного психотерапевтического направления, имеющего своей методологической основой психоаналитическую и когнитивную теории¹.

Представим схему потребностей в рамках данного подхода, распределяющего их по четырем сферам: телесной, социально-коммуникативной, когнитивной, достижений². Каждая сфера описывает определенные значимые направления жизнедеятельности человека, поддерживаемые удовлетворением определенных потребностей (схема 4.2).

¹ Авторское название психотерапевтической концепции, разрабатываемой с 1972 г. Н. Пезешкианом (Peseschkian N.) и его сыном Х. Пезешкианом (Peseschkian H.). Н. Пезешкиан обращает внимание на происхождение термина *positive psychotherapie* от лат. *positum* — «имеющее место, реально существующее», а не от *positivum* — «положительное», подчеркивая тем самым необходимость проработки и позитивных, и негативных аспектов проблемы и жизни пациента, диалектического расширения его мировоззрения. Это терминологическое уточнение позволяет использовать в качестве синонимов данного вида позитивной психотерапии название «психотерапия реальностью» или «психотерапия здравым смыслом». URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_psychotherapeutic/257/%D0%9F%D0%9E%D0%97%D0%98%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%9D%D0%90%D0%AF (дата обращения: 22.09.2024).

² Схема потребностей создана авторами на основе книги: Кириллов И. Стресс-серфинг: как перестать бояться стресса и обратить его себе на пользу. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. 252 с. ISBN 978-5-9614-5814-5. С. 67.

Схема потребностей

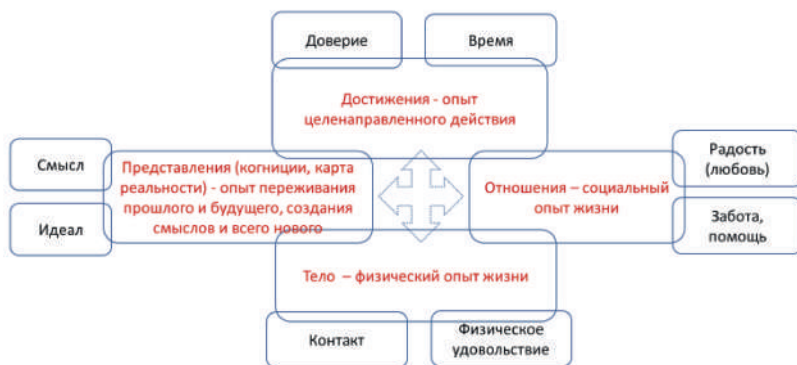


Схема 4.2. Потребности в позитивной психотерапии

Источник: сделано авторами на основе: Кириллов И.

Стресс-серфинг: как перестать бояться стресса и обратить его себе на пользу /
2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. 252 с.

ISBN 978-5-9614-5814-5. С. 67.

Далее раскроем содержание каждой сферы и потребностей.

Таблица 4.3

Содержание потребностей в позитивной психотерапии

Сферы	Потребности	Содержание потребностей
Тело — физический опыт жизни — определяется потребностью выжить и комфортно ощущать себя и мир вокруг (контакт) и наслаждаться физическим существованием (удовольствие)	Потребность в контакте с собой, с другими людьми и с окружающим миром	Удовлетворяется с помощью внимания: фокусируясь на своих ощущениях, вы вступаете в контакт со своим телом; сосредоточив внимание на партнере, вы вступаете в контакт с ним. Контакт позволяет осознать свои ощущения и эмоции, вовремя заметить и удовлетворить потребности своего тела. Качество контакта напрямую зависит от состояния здоровья, разумного чередования напряжения и отдыха и поддержания здорового ритма. Удовлетворение этой потребности приводит к формированию отношения открытости, внимания и интереса. Неудовлетворенность или угроза удовлетворенности потребности в контакте порождает необъяснимый страх и тревогу, замкнутость или, напротив, навязчивое стремление к чьему-то присутствию, к занятию чем-нибудь, что позволяет поддерживать постоянную занятость внимания

Продолжение табл. 4.3

Сферы	Потребности	Содержание потребностей
	Телесное удовольствие	Если вы получаете физическое удовольствие от своего или чужого тела, то испытываете наслаждение. Если нет – отвращение. Человек, испытывающий дефицит физического, телесного удовольствия, всегда стремится испытать его, постоянно изобретая новые способы или фиксируясь на чем-то, что дает ему хотя бы временное удовлетворение (гурманство, секс, демонстративно-провоцирующее поведение и т.д.)
Отношения – социальный опыт жизни – направляется потребностью в радости (любви) и поддержке/помощи (заботе)	Потребность любви	Радоваться себе, другим людям и миру вокруг, сопереживать, ощущать эмоциональную открытость/близость и видеть, как другие радуются самим себе и вам. Когда любви достаточно, человека переполняет радость. Отсутствие любви вызывает злость и ненависть, ревность, попытки вызвать любовь всеми способами и обиду в случае неудачи. Утрата любви вызывает печаль, которая в нормальной ситуации через некоторое время сменяется нахождением нового объекта любви. В патологическом случае печаль обретает ценность как доказательство и продолжение любви, которое растягивается надолго и со временем может даже усилиться. При этом печаль демонстрируется и требует признания со стороны окружающих
	Потребность в заботе и помощи	Удовлетворенность этой потребностью дает спокойствие и порождает стремление заботиться об окружающих. Неудовлетворенность вызывает чувство несправедливости и зависимость или тревожность и стремление к гиперопеке. Такие люди постоянно обижены и упрекают окружающих в несправедливости. Часто они сами подчеркнуто заботятся о других или по крайней мере считают, что делают это
Достижения – опыт целенаправленного действия	Потребность в доверии	Предоставление свободы действовать самостоятельно, иначе, чем другие, и, возможно, ошибочно, основанная на вере в способности контролировать ситуацию и добиваться результата, в конструктивные устремления, понимание, знания и навыки. Удовлетворенность этой потребностью вызывает доверие, неудовлетворенность провоцирует тревогу и стремление контролировать

Сферы	Потребности	Содержание потребностей
	Потребность во времени	Если у вас есть ощущение, что времени достаточно, вы спокойны, действуете последовательно и ритмично. Если кажется, что времени может не хватить, что его нет или оно вот-вот закончится, возникает суетливость, тревога и страх не успеть
Представления (когниции, карта реальности) — опыт переживания прошлого и будущего, создания смыслов и всего нового	Потребность в смысле	Смысл нашим действиям здесь и сейчас придает признание ценностей/целей и вера в определенное развитие ситуации. Если фантазиям удастся создать убедительную мотивацию, вы чувствуете веру, надежду и воодушевление. Если же воображение рисует мрачную картину развития событий, а то и вовсе никакой, вас охватывают страх и отчаяние, вы ленивы, вялы и фокусируетесь на сиюминутных потребностях, даже если их удовлетворение может повредить вам в будущем
	Потребность в идеале	Если чье-то поведение, отношение и идеи кажутся вам вдохновляюще успешными, вы испытываете к этому человеку уважение и склонны идеализировать его. В противном случае вы, скорее всего, обесцените его и будете чувствовать к нему презрение. Отсутствие идеалов равноценно отсутствию ориентиров на дороге и ведет к беспорядочности решений и действий или к демотивации

Источник: создано авторами на основе: Кириллов И. Стресс-серфинг: как перестать бояться стресса и обратить его себе на пользу. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. 252 с. ISBN 978-5-9614-5814-5.

Понимание потребности в качестве активирующей личность силы дает возможность профессиональному руководителю выстраивать системы управления мотивацией сотрудников осознанно, целенаправленно и эффективно. Работая, система управления мотивацией в организации стремится удовлетворять все основные потребности людей, в ней работающих.

Далее для понимания связи потребностей с мотивами напомним схему продуктивной деятельности (схема 4.3).

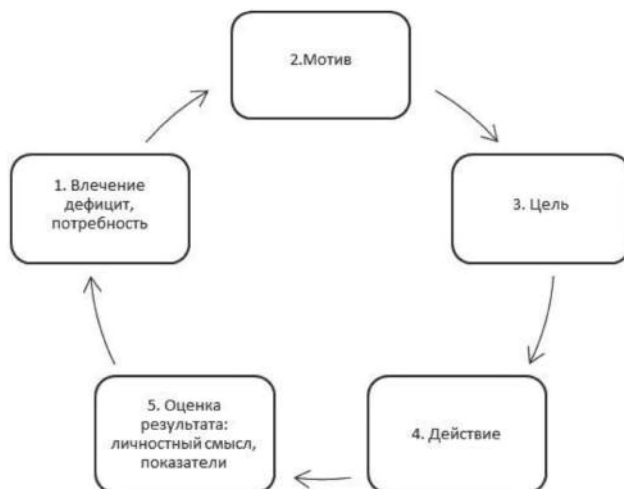


Схема 4.3. Схема продуктивной деятельности

Источник: сделано авторами.

Как видно из схемы, потребность активирует человека, создает в его нервной системе определенный уровень возбуждения для последующего шага. Следующий шаг — мотив «(от лат. *move* — приводить в движение, толкать): 1) побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта; 2) предметно направленная активность определенной силы; 3) побуждающий и определяющий выбор направленности деятельности предмет (материальный или идеальный), ради которого она осуществляется; 4) причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности»¹. Наиболее важная часть определения понятия «мотив» — предметно направленная активность.

То есть если потребностью является физическое удовольствие, то мотивом в данном случае может быть определенное рабочее кресло, расстояние от дома до работы и качество дороги, комфортность одежды или обуви, качество завтрака, желание посетить конкретный ресторан и т.д. И это сфера психического, которая очень разнится от человека к человеку, от коллектива к коллективу и от культуры к культуре. Если по своим потребностям мы все более или менее универсально организованы в психическом плане, то мотивы могут нас очень сильно отличать друг от друга. Также важно понимать, что информационная среда может искусственно формировать

¹ <https://psychology.academic.ru/1236/%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2> (дата обращения: 22.09.2024).

мотивы у значительного числа социума, живущего в относительном автоматизме восприятия и принятия решений. Так, например, мотив быть обладателем автомобиля определенной марки может быть как истинным для конкретного человека, так и навязанным стереотипом потребления.

А если дальше анализировать схему продуктивной деятельности, то видно, что из мотива мы формируем цель и план действий, приводящих нас к определенному результату. И получается, что личность, социум, организация могут выстраивать свою деятельность на основе своих истинных мотивов либо ложных, чужих, навязанных стереотипами СМИ либо значимыми людьми и отношениями.

Ну и логично понимать, что следование чужим целям порождает у человека или в коллективе, в организации разочарование, фрустрацию и другие негативные переживания, лишая его, их жизненных сил и энергии, а достижение и обретение своих целей и авторского осмысленного направления жизни, наоборот, вдохновляет и усиливает так называемую жизнестойкость¹.

Для целей управленческой деятельности полезно понимать возможные диады мотивов, определяющих индивидуально-психологические особенности их «опредмечивания».

Таблица 4.4

Диады мотивов

Стремление к достижению успеха	Избегание неудачи
Уничтожение (подчинение, мазохизм, самобичевание)	Аффилиация (стремление к установлению равных дружеских отношений)
Агрессия (стремление нанести вред другому)	Автономия (потребность в уединении)
Доминирование (стремление к власти)	Повиновение (подчинение авторитету, обстоятельствам)
Демонстративность (артистизм, самолюбование)	Служение

Источник: сделано авторами на основе: Психология: учеб. для экон. вузов / под ред. В. Н. Дружинина. СПб. и др.: Питер, 2000. 671 с. (Серия «Учебник нового века»). ISBN 5-8046-0114-8.

¹ Д. А. Леонтьев рассматривает жизнестойкость в фокусе личностного потенциала как черту, которая «отражает меру преодоления личностью заданных обстоятельств, в конечном счете преодоление личностью самой себя». Гаранина М. М. Феномен жизнестойкости: подходы к рассмотрению, перспективы изучения // Международный научно-исследовательский журнал. 2023. № 12 (138). URL: <https://research-journal.org/archive/12-138-2023-december/10.23670/IRJ.2023.138.184> (дата обращения: 22.09.2024). DOI: 10.23670/IRJ.2023.138.184.

4.3. Волевое поведение в управленческой работе. Методы и инструменты развития силы воли

Понимание, трактовка и исследование воли в психологии является проблемной темой, так как никто из ученых и обычных людей не сомневаются в ее наличии, но ассоциируют ее с другими психическими процессами и функциями, делая ее как бы несамостоятельной. По мнению В. А. Иванникова, такое разнообразие трактовок воли говорит о том, что «понятие воли не обозначает какую-то реальность, а является обозначением теоретического конструкта, который введен наукой для обозначения той реальности»¹.

Понятие воли в европейскую традицию ввел Аристотель, описывая то поведение человека, когда он делает что-то не по желанию, но из разумного понимания необходимости сделать. «Действия, имеющие источник активности в самом человеке, т.е. осуществляемые по решению человека, Аристотель называет произвольными действиями, или поступками»².

Позже этим понятием стали обозначать те ситуации, когда человек, наоборот, не делает чего-то, что хочет сделать очень сильно, либо выбирает в качестве действия что-то одно из нескольких альтернатив (борьба мотивов).

Проблема воли в научной парадигме представлена в трех проявлениях: 1) порождение действия, идущего от него самого, когда воля становится побудительной, мотивационной, самодетерминирующей силой; 2) воля осуществляет выбор мотивов, целей и действий; 3) воля регулирует действие достижения цели, т.е. выполняет саморегулирующую функцию. Для удобства два первых проявления могут быть объединены, поскольку начиная с XIX в. исследователи соглашались с тем, что воля неотделима от эмоциональных процессов, влечений и побуждений. «Мы думаем лежа, как мы поздно встаем, как от этого пострадают обязанности, которые мы должны выполнить в течение дня; мы говорим себе: “Это черт знает что такое! Должен же я наконец встать!” — и т.д. Но теплая постель

¹ Иванников В. А. Основы психологии: курс лекций для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальностям психологии. М. [и др.]: Питер, 2010. 327 с. (Мастера психологии). ISBN 978-5-49807-757-4. С. 232.

² Иванников В. А. Психологические механизмы волевой регуляции: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии. 3-е изд. СПб.: Питер, 2006 (СПб.: Правда, 1906). 203 с. (Классический университетский учебник / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова). ISBN 5-469-01400-2. С. 22.

слишком привлекает нас, и мы снова оттягиваем наступление неприятного мгновения»¹.

Философы, начиная с древних, так или иначе рассматривают волю как силу, обеспечивающую достижение человеком своих целей. Р. Декарт определяет волю как «способность души формировать желание и определять побуждение к любому действию человека, которое нельзя объяснить на основе рефлекторного принципа. Основная функция воли — используя разум, бороться со страстями для обеспечения побуждения к избранным действиям»². Т. Гоббс, Д. Гартли, Д. Пристли, А. Коллинз, Г. Спенсер, В. Виндельбандт, В. Вундт и многие другие не разделяют волю и влечение, что позднее дало основание к отождествлению в западной психологии мотивации с волей, в результате чего теоретическая работа с понятием воли во многом была прекращена.

Однако разнообразие человеческого поведения (особенно намеренные действия, действия в условиях конфликта мотивов либо внешних препятствий) не объясняется исключительно мотивационными теориями, что заставляет исследователей вернуть волю как отдельное от мотивации и влечений психическое явление в понятийный аппарат. Воля как необходимость наиболее отчетливо проявляется в намеренных действиях в условиях конфликта мотивов или внешних препятствий. Воля отвечает за инициацию действия и, что самое важное, за его осуществление. Такое понимание воли в своих исследованиях разделяли ученые Ю. Куль, Х. Хекхаузен, Дж. Нюттен.

Теория воли, разработанная в советской школе психологии Д. Н. Узнадзе и его последователями, утверждает, что источником воли является не актуальная, переживаемая в моменте потребность, а процессы мышления, воображения и решение о действии для создания новой ценности, не связанной с актуальной потребностью. Ш. Н. Чхартишвили, развивая теорию Узнадзе, причину волевого поведения видит не в отдельных потребностях, а в личности как субъекте воли. Другие психологи русской, советской школы С. Л. Рубинштейн, Л. С. Выготский и прочие авторы утвердили волю в качестве отдельной психической способности личности.

¹ Джемс У. Психология. М.: Педагогика, 1991. С. 82.

² Иванников В. А. Психологические механизмы волевой регуляции: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии. 3-е изд. СПб.: Питер, 2006 (СПб.: Правда, 1906). 203 с. (Классический университетский учебник / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова). ISBN 5-469-01400-2. С. 23.

Гегель понимал волю как производную человеческого мышления, так как человек «настолько является волевым, насколько и мыслит»¹.

В XIX в. волей стали объяснять способность человека регулировать свою деятельность. К XX в. сложилось несколько теорий воли, сводящих ее к различным процессам (вниманию, эмоциям, мотивам и др.) либо определяющих волю в качестве самостоятельного начала (Л. С. Выготский).

Согласно современным представлениям² воля меняет смысл действия или создает новый смысл, компенсируя этим недостаток мотивации. Например: сотрудник устал к концу рабочего дня и хочет завершить работу на сегодняшний день, но руководитель просит его задержаться еще на несколько минут, чтобы объяснить небольшой вопрос новому сотруднику. И тот соглашается, поскольку это уже другая деятельность, он уже не просто сотрудник, но наставник, помощник и т.п. То есть здесь возникает новый смысл работы.

Наличие у человека сознания обеспечивает активность, произвольность и осознанность в выборе целей и средств их достижения. Воля как сознательная сила подключается к достижению цели в условиях преодоления внешних или внутренних препятствий.

Воля является необходимой способностью личности достигать целей в условиях снижения мотивации и возникающей в этот момент борьбе мотивов. Известно, что сложность и амбициозность цели уравниваются мотивацией к ее достижению (закон оптимума эффективности Йеркса — Додсона). Однако если бы человечество руководствовалось исключительно этой закономерностью, оно бы не развивалось. А потому на этапе ослабления мотивации подключаются волевые механизмы, обеспечивающие достижение в том числе и сложных целей (рис. 4.1).

¹ Иванников В. А. Психологические механизмы волевой регуляции: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии. 3-е изд. СПб.: Питер, 2006 (СПб.: Правда, 1906). 203 с. (Классический университетский учебник / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова). ISBN 5-469-01400-2. С. 31.

² Там же. С. 236.



Рис. 4.1. Цели и мотивация
Источник: сделано авторами.

Широко известен американский тест маршмеллоу, связывающий способность отсрочить сиюминутное удовольствие с достижением более сложных и значимых целей, хотя его слишком широкие обобщения сегодня подвергаются справедливому сомнению¹.

Сильная и слабая воля связывается исследователями с параметрами, представленными на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Сильная и слабая воля
Источник: сделано авторами.

¹ <https://www.b17.ru/article/346196/>

Основными функциями воли являются:

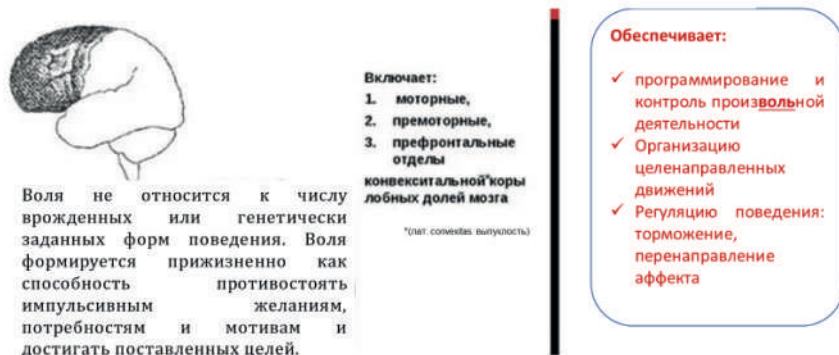
- 1) инициирование действия путем формирования намерения;
- 2) поддержание намерения;
- 3) преодоление препятствий.

Различают простые и сложные волевые действия, разделение между которыми проходит по параметрам:

- 1) времени реализации волевого действия;
- 2) сложности преодолеваемых препятствий;
- 3) уровня внутренней конфликтности, на фоне которой функционирует воля.

Нейропсихологически произвольное волевое поведение локализуется в третьем функциональном блоке (рис. 4.3) и окончательно формируется достаточно поздно – к 21 году.

3-й функциональный блок: произвольное поведение и программирование деятельности



Самый длительный срок формирования (14 лет - 21 год – прижизненно)³³

Рис. 4.3. Третий функциональный блок мозга

Источник: составлено авторами.

Структура волевого действия представлена на рис. 4.4.

Структура волевого действия

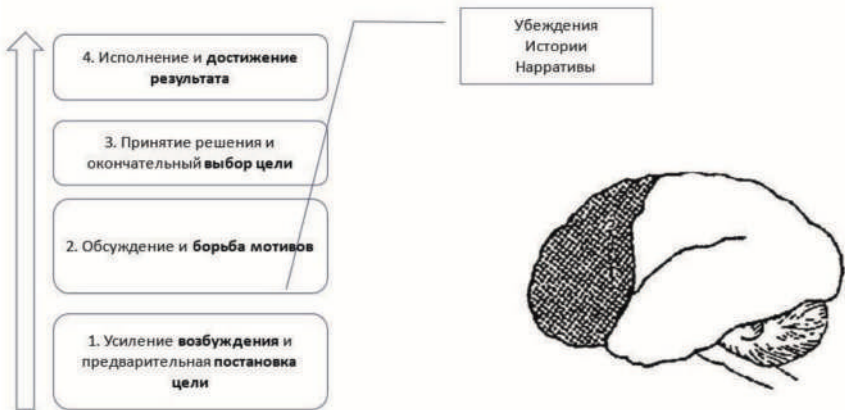


Рис. 4.4. Волевое действие
Источник: сделано авторами.

На этапе борьбы мотивов могут включаться психологические защиты. Среди методов тренировки силы воли возможны следующие:

- 1) целеполагание вместо ориентации на проблему, когда внимание фокусируется на желаемом результате, а не на препятствиях или проблемах, предшествующих ему;
- 2) разбиение задач на более простые, т.е. снижение уровня сложности и амбициозности цели, это позволяет задействовать не волевые, а мотивационные механизмы, что дает дополнительную энергию;
- 3) «якоря» новых целей (напоминания о поставленных целях, ассоциации), визуализация и любые другие способы активировать непроизвольное внимание на цели;
- 4) активное подключение мотивации, знание и принятие своих инстинктов, эмоций, влечений и когнитивное «связывание» их с осознанной, достигаемой целью;
- 5) корректировка социального окружения, фокусировка на людях вокруг себя, поддерживающих намерение укреплять волю;
- 6) тренировка концентрации внимания, тела, терпения и терпимости к неопределенности, ожиданию;
- 7) позитивное переформулирование, т.е. нахождение и формулирование субъективного позитивного смысла в том, что изначально воспринимается как исключительно отрицательное событие. Приве-

денный список не является исчерпывающим и неизменным и может дополняться и корректироваться каждым субъектом под свои предпочтения и возможности. Таким образом, мы описали волю как психический механизм, помогающий в достижении целей и расстановке приоритетов.

4.4. Целеполагание, планирование и рефлексия результата как основа управленческой деятельности

Исходя из сказанного выше, становится понятно, что основным фокусом внимания профессионального руководителя становится целеполагание — процесс постановки конкретных целей, задач на определенное время с учетом ресурсов. Вследствие довольно большого количества прикладной и научной литературы, посвященной теме постановки целей с учетом различных правил формулирования¹, напомним лишь, что формулировка цели должна быть максимально конкретной, измеримой, достижимой и связанной с целью более высокого уровня, т. е. имеющей смысл в системе и определенной во времени. Также важно напомнить, что горизонт, масштаб планирования являются определяющими для промышленных организаций, являющихся драйверами любой экономики. А потому способность ставить и достигать цели, опираясь на волю и мотивацию коллектива, является основой работы профессионального управленца.

По достижении поставленных целей руководитель должен уметь проанализировать полученный опыт и при необходимости сделать это вместе с командой, обеспечив ее обратной связью. Возможные вопросы организационной рефлексии с командой для анализа реализованного проекта по изменениям:

1. Самый яркий эпизод процесса изменений, кто что помнит?
2. Рейтингуем запомнившиеся эпизоды — от самого запомнившегося к менее популярному.
3. Почему больше всего запомнился такой-то эпизод?
4. Почему много разного запомнилось?
5. Кто на сколько по 10-балльной шкале оценивает в целом проект изменений?
6. Кто на сколько оценивает вклад свой и друг друга (по желанию, это возможность похвалить и поддержать друг друга)?
7. Чего нам не хватало?

¹ Кулагин О. Управление по целям. Секреты KPI. М., 2017.

8. Чего было достаточно и, может быть, избыточно?
9. Кто какие свои «косяки» и ошибки помнит?
10. Что из полученного опыта нужно использовать в дальнейшем?
11. Что следует изменить для дальнейшего использования?
12. Кто о каком следующем изменении думает?

Контрольные вопросы к лекции 4

1. Что такое мотивация?
2. Назовите и кратко опишите два основных методологических подхода к исследованию мотивации.
3. Опишите психоаналитический подход к мотивации.
4. Опишите бихевиористский подход к мотивации.
5. Опишите гуманистический подход к мотивации.
6. Опишите когнитивный подход к мотивации.
7. Опишите теорию когнитивного диссонанса в качестве теории мотивации.
8. Опишите теорию баланса в качестве теории мотивации.
9. Что такое потребности и как они соотносятся с мотивацией?
10. Опишите модель потребностей А. Маслоу.
11. Опишите модель потребностей позитивной психотерапии.
12. В чем отличие потребности и мотива? Приведите пример.
13. Что такое воля в психологическом смысле?
14. Каковы основные функции воли в современных научных представлениях?
15. Как соотносятся мотивация и воля в достижении целей?
16. Какие зоны мозга отвечают за волевое поведение и каковы особенности их развития?
17. Что такое целеполагание и зачем оно нужно руководителю?

Кейс 4 «Саботаж»¹

Две молодые сотрудницы два месяца тому назад были переведены из стажеров (без оплаты) на должности ассистентов офис-менеджера организации. Работа в офисе принципиально состоит из двух частей: рутинная, или плановая, деятельность, которая должна совершаться под руководством офис-менедже-

¹ Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг: практическое руководство. СПб.: Речь, 2005. 233 с. ISBN 5-9268-0352-7.

ра без вмешательства директора, и оперативная, которая возникает ежедневно и выполняется по поручению директора. В соответствии со структурой организации все текущие поручения директор должен передавать офис-менеджеру.

Офис-менеджер — молодая женщина, которая всего лишь на 4–5 лет старше своих ассистенток. Они не считают, что офис-менеджер превосходит их по опыту или организационным качествам, и всем своим поведением выражают это. Когда она обращается к ним с поручениями, они слушают ее неохотно, посмеиваются над ее формулировками, иронизируют по поводу ее забывчивости, неорганизованности и неспособности удерживать в поле зрения необходимые задачи, ее непредусмотрительности в планировании собственной деятельности, не говоря уже о деятельности других.

Ассистентки не скрывают, что их в гораздо большей степени устроило бы, чтобы они подчинялись непосредственно директору, минуя офис-менеджера.

Между офис-менеджером и ассистентками возникло соревнование в том, кто ранее получит распоряжения директора. Рутинная работа офис-менеджера, которая должна выполняться без прямого вмешательства директора, не выполняется. У офис-менеджера нет побуждения выполнять ее.

Директор, по ее мнению, скорее отметит быстрое и качественное выполнение оперативных поручений, в то время как рутинная работа незаметна, а выполнять ее, из-за сопротивления ассистенток, становится все сложнее. Она заинтересована лишь в том, чтобы раньше ассистенток получать новые распоряжения директора по оперативной работе и выполнять их самостоятельно. Между тем ее обязанностью является организация работы офиса в целом и, в частности, распределение работы, как рутинной, так и оперативной, между нею самой и ассистентками.

У ассистенток, в свою очередь, также падает мотивация выполнять рутинную работу, распределяемую офис-менеджером. Они стремятся получать оперативные поручения напрямую от директора.

Постепенно директор оказывается в ситуации, где ему фактически приходится выполнять функции офис-менеджера, то есть ежедневно контролировать выполнение рутинной работы, напоминать о сроках и планах, распределять поручения по оперативной работе, координировать деятельность всех трех сотрудников и т. п.

Директор не может не видеть, что возникшая ситуация требует вмешательства и реорганизации. Наступает день, когда между директором и офис-менеджером происходит следующий разговор:

Директор: Ксения, меня не устраивает возникшая ситуация. Я вынужден контролировать работу офиса, в то время как это ваша функция.

Офис-менеджер: Да, и меня эта ситуация не устраивает. Вы фактически выполняете мои функции. Почему вы напрямую даете поручения девочкам? Если бы вы давали поручения только мне, я все сама контролировала бы.

Директор: Иногда (а в последнее время даже часто) мне легче напомнить девочкам, что нужно сделать, чем ждать, когда вы вспомните о своих обязанностях по плановой работе.

Офис-менеджер: Что вы имеете в виду? Я все делаю! Я не виновата, что вы поставили их в особое положение и они не воспринимают меня как начальника. Я все делаю! Я от работы лопаюсь! Вчера ушла с работы в 9 часов! А они морщатся, когда я их о чем-то прошу!

Директор: Ксения...

Офис-менеджер: Извините, но мне нужно срочно рассылать почту. Вы же сами сказали, что это нужно сделать до 12 часов.

Директор: Но почему именно вы? Почему вы не делегировали это кому-то из девочек?

Офис-менеджер: Потому что они поехали в типографию печатать материалы, поскольку вы их об этом попросили!

Все: Можно мне поработать?!

Вопросы и задание к кейсу 4

1. Составьте схему ситуации, включающую участников и рабочие процессы, задачи. Каковы истинные мотивы поведения офис-менеджера и директора?
2. Какие потребности стоят за мотивами участников ситуации? Запишите потребности и мотивы участников в табличном виде и предложите варианты изменения их мотивов при сохранении потребностей.
3. Какие действия со стороны директора необходимы для того, чтобы мотивировать офис-менеджера к выполнению своих обязанностей по организации работы офиса?
4. Продумайте и напишите организационные условия возможности таких изменений мотивов (что может сделать руководитель?).

ТЕМА 5

Эмоции и эмоциональный интеллект в управленческой деятельности

Лекция 5. Эмоции и эмоциональный интеллект в управленческой деятельности

- 5.1. Значение эмоций в психике. Виды эмоций и эмоциональных явлений.
- 5.2. Функции эмоциональной сферы. Эмоции и потребности человека.
- 5.3. Эмоциональность vs эмоциональный интеллект. Роль когнитивной сферы (убеждений, установок, верований и т.п.) в эмоциональном состоянии.
- 5.4. Техники эмоционального интеллекта для управленческой деятельности.

5.1. Значение эмоций в психике.

Виды эмоций и эмоциональных явлений

В профессиональной управленческой работе с людьми невозможно игнорировать тему эмоций и чувств. Эмоции сопровождают и направляют любую деятельность и состояния. Каждое мельчайшее изменение или событие (внутреннее или внешнее по отношению к человеку) проходит стадию эмоциональной реакции (осознаваемой или неосознаваемой), определяя наше отношение к нему, его интерпретацию и оценку, создавая, по сути, новую сущность — наше видение ситуации. И в этом смысле менеджеру для адекватности его работы реальным обстоятельствам просто необходимо различать понятие факта (события, регистрируемого органами чувств непосредственно) и мнения (интерпретации, «карты/конструкта реальности») (рис. 5.1).

Три уровня обработки информации

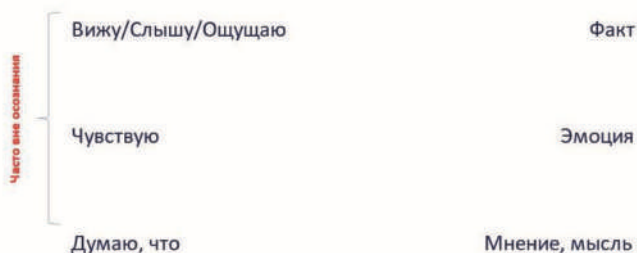


Рис. 5.1. Уровни восприятия информации

Источник: сделано авторами.

Ошибки в различении фактов и мнений происходят из-за быстро возникающей и потому часто неосознаваемой эмоциональной реакции в ответ на то или иное событие — факт. Эти ошибки могут приводить к различного рода дополнительным коммуникативным барьерам, искажениям, повышать эмоциональную напряженность. Возникает своего рода зашоренность психики между событийностью, эмоциональными реакциями и когнитивными интерпретациями событий. Если менеджер, руководствуясь мнением без учета своей эмоциональной реакции на раздражающий его факт, будет строить дальнейшие отношения с сотрудником, это может привести к повышению напряженности в отношениях. Например, сотрудник регулярно опаздывает (факт), у руководителя в ответ на это возникает раздражение (эмоциональная реакция), причем он не осознает связи своей эмоциональной реакции именно с этим фактом (опоздания), но делает вывод, что сотрудник «плохой», хотя он вполне может быть подходящим по своим профессиональным качествам. Но руководитель будет продолжать свое взаимодействие с сотрудником через свой фильтр мнения, что тот «плохой». Такое взаимодействие повлияет на поведение руководителя, и сотрудник будет отвечать соответствующим образом.

Понятие факта и его интерпретации для некоторых событий и сущностей порой сложно различить. В информационной среде мы чаще всего имеем дело с многочисленными интерпретациями и их проекциями. Однако наличие в карте реальности профессионального руководителя понимания принципиальной разницы между фактом и интерпретацией существенно повышает его субъектность и самостоятельность мышления.

Традиционно познавательные процессы, мышление, интеллект рассматривали в некотором противопоставлении эмоционально-аффективной сфере человеческой психики. Однако советской школе психологии

присущ более целостный взгляд на психику, когда в том числе признается системное влияние эмоциональной сферы на все остальные психические функции и процессы.

В западной психологии во второй половине XX в., когда стало понятно, что развитый логико-математический, познавательный интеллект не является гарантом социальной и карьерной успешности, интерес исследователей когнитивных процессов начал расширяться на другие аспекты психики личности, включая эмоции и чувства.

Эмоции и чувства являются значимой частью исследовательского интереса психологов, поскольку они определяют психологический комфорт личности и групп. Если мы чувствуем себя хорошо, наше восприятие интерпретирует большинство ситуаций, в которые мы попадаем, позитивно, что повышает нашу профессиональную и личную вовлеченность, продуктивность, и наоборот.

Руководитель, умеющий обращаться со своими эмоциями и эмоциями сотрудников, может достигать гораздо большего по сравнению с коллегой, опирающимся только на логику и рациональное начало в своей работе с сотрудниками.

Среди множества определений эмоций мы будем использовать следующее: «Эмоции (фр. *émotion* от лат. *emoveo* — потрясаю, волну) — субъективные реакции человека и животных на воздействие внутренних и внешних раздражителей, проявляющиеся в виде удовольствия или неудовольствия, радости, страха и т.д. Сопровождая практически любые проявления жизнедеятельности организма, эмоции отражают в форме непосредственного переживания значимость (смысл) явлений и ситуаций и служат одним из главных механизмов внутренней регуляции психической деятельности и поведения, направленных на удовлетворение актуальных потребностей»¹.

Для полноты представлений можно привести еще несколько определений эмоций: «Эмоции являются той системой сигналов, посредством которой субъект узнает о потребностной значимости происходящего, о полезности-вредности воздействий на организм. Эмоции сигнализируют о значимости происходящего и готовят к лучшему восприятию и возможным действиям»².

¹ Большая советская энциклопедия. URL: <https://gufo.me/dict/bse> (дата обращения: 14.05.2021).

² Изард Кэррол Э. Психология эмоций / пер. с англ. В. Мисник, А. Татлыбаева. М. [и др.]: Питер, 2006. 460 с. (Мастера психологии). ISBN 5-314-00067-9. С. 13.

Разные теоретики и исследователи создают свои классификации и типологии эмоций. Представляется важным различение эмоций по интенсивности, длительности и воздействию на организм человека, его состояние (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Интенсивность и продолжительность эмоций

Источник: сделано авторами.

Различия и пересечения эмоциональных явлений по интенсивности и продолжительности представлены на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Эмоциональные явления

Источник: сделано авторами.

Все эти формы протекания эмоциональных реакций находятся в некоторой иерархической соподчиненности (рис. 5.4).

Иерархия эмоциональных состояний



Рис. 5.4. Иерархия эмоций
Источник: сделано авторами.

Преобладание тех или иных эмоций формирует характер личности (жизнерадостный, агрессивный, печальный, оптимистичный и т.п.). Некоторые эмоциональные свойства, в частности уравновешенность, вспыльчивость, обидчивость, возбудимость (сила и скорость эмоциональной реакции), зависят от свойств нервной системы и темперамента, т.е. задаются наследственно-биологическими факторами.

Среди разнообразных эмоциональных реакций в качестве базовых, сформированных в процессе филогенеза, определены следующие: страх, злость, отвращение, презрение, печаль, радость, любопытство¹. Чувства состоят из сложных сочетаний базовых эмоций и сопровождаются когнитивными, мыслительными интерпретациями (схема 5.1).

Эмоции, обладая характеристикой интенсивности, могут осознаваться под разными названиями, например, небольшая интенсивность страха будет обозначаться кем-то тревожностью, а кем-то боязнью, сильную злость кто-то определит как ярость, а кто-то — как агрессию и т.д. И в принципе не важно, как человек называет свои эмоции; определяющим (для целей управления эмоциями) является умение осознавать (называть, отдавать себе отчет) переживаемую эмоцию и ее интенсивность.

¹ Экман П. Психология эмоций: Я знаю что ты чувствуешь / пер. с англ. В. Кузин. 2-е изд. М. [и др.]: Питер, 2013. 333 с. (Серия «Сам себе психолог»). ISBN 978-5-459-00734-3.

5.1. Значение эмоций в психике. Виды эмоций и эмоциональных явлений

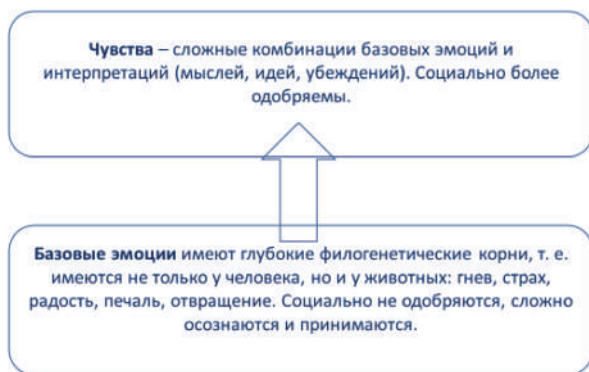


Схема 5.1. Базовые эмоции и чувства

Источник: сделано авторами.

Каждая базовая эмоция обладает одной ей свойственным вектором движения и направлена на решение эволюционных задач выживания (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Функции базовых эмоций

Эмоция	Вектор	Выполняемая задача
Страх, ужас, паника	Удаление	Бегство от очень большой угрозы, с которой, по оценке организма, справиться не получится
Гнев, враждебность, агрессия	Отталкивание	Отпугивание противника, борьба, преодоление угрозы, с которой, по оценке организма, он может справиться. Чем меньше угроза, тем меньше агрессия. Чем больше угроза, тем агрессия сильнее, но лишь до той точки, в которой организм все еще считает, что может справиться. Когда точка пройдена, включается программа бегства
Печаль, горе	Зов на помощь	Попытка найти защиту у более сильного: у животных плач, жалобный визг — это способ позвать на помощь родителя (а у людей это может быть и попытка сыграть на родительских чувствах противника)

Окончание табл. 5.1

Эмоция	Вектор	Выполняемая задача
Печаль, апатия	Обездвиживание	Попытка притвориться мертвым, чтобы враг не тронул. Отказ выполнять определенные действия, приносящие вред. Необходимость обездвижить организм и сократить до предела расходы энергии, чтобы перенести болезнь, травму, отсутствие пищи
Отвращение	Резкое отдаление, увеличение дистанции	Обезопасить от вреда
Презрение	Отстранение, увеличение дистанции	Продемонстрировать доминантность
Радость, энтузиазм	Приближение	Сближение с пищей, существом противоположного пола, вообще с тем, что желаемо, когда достижение этого представляется легким. Когда задача выполнена и победа одержана, то на физиологическом уровне радость можно рассматривать как попытку <i>закрепить</i> в виде рефлекса успешные действия с помощью гормонов радости, стимулирующих приятные ощущения в организме. У социальных животных (и при спаривании) радость служит задачам налаживания взаимосвязей в сообществе через демонстрацию дружелюбных, неагрессивных намерений
Любопытство, интерес	Сближение с объектом интереса	Познание, поиск, исследование

Источник: сделано авторами на основе: Сорокоунов А. В. Стратегии успеха в эпоху перемен: коучинг игроков в бизнесе. Екатеринбург: У-Фактория, 2006 (Екатеринбург: Уральский рабочий). 512, [1] с. (Coaching: Тренинг жизненного успеха). ISBN 5-9757-0038-8

Разные эмоции, возникая, оказывают разное воздействие на психику и поведение человека, повышая или снижая продуктивность его работы с точки зрения общего уровня возбуждения и энергии в организме (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Функции эмоций

Эмоции	Функции
Гнев	Мобилизация энергии, агрессия
Страх	Ускорение, бегство или оцепенение
Презрение	Краткосрочное интенсивное отстранение и демонстрация доминантности
Отвращение	Стремительное отстранение от потенциального вреда
Уныние	Апатия и бессилие
Радость	Восстановление энергии, общение
Интерес	Работоспособность, поддержание энергии

Источник: сделано авторами.

Таким образом, для руководителя важно понимать и принимать тот факт, что эмоциональные реакции определяют наше восприятие и интерпретацию событий, поэтому необходимо различать факты и эти интерпретации; эмоции имеют разные уровни интенсивности и длительности, образуя аффекты, страсти, чувства, настроения и т.д. Базовые эмоции обладают разной интенсивностью, а умение узнавать (называть) эмоцию, определяя ее интенсивность, является важным умением для управления людьми. Это умение в какой-то момент его популяризации среди компаний и управленцев стало называться эмоциональным интеллектом, эмоциональной компетентностью.

5.2. Функции эмоциональной сферы.**Эмоции и потребности человека**

Эмоции выполняют четыре основные функции:

- оценка ситуации: какие актуальные мои потребности удовлетворяются (радость) либо, наоборот, не удовлетворяются (негатив);
- побуждение к действию в ситуации: биохимические изменения в крови, выработка энергии, изменение мышечного состояния, для того чтобы удовлетворить актуальную потребность;
- фиксация опыта, научение: обычно мы лучше всего запоминаем опыт, вызвавший сильные эмоциональные переживания;
- коммуникация — демонстрация состояния.

С учетом информации 1-го параграфа данной лекции, можно уточнить, что эмоция — это канализированная, т.е. направленная в какую-то базовую эмоцию (страх, гнев, презрение, отвращение, печаль, радость, любопытство) реакция (возбуждение) и определяющая дальнейшее состояние человека (либо группы людей) (схема 5.2).

Эмоция (канализированное возбуждение)

субъективная **реакция** человека на воздействия внешних и внутренних раздражителей, отражающая в форме **переживаний** их личную значимость для субъекта и проявляющаяся в виде удовольствия или неудовольствия.

Функции эмоций



Схема 5.2. Функции эмоций

Источник: сделано авторами.

Руководителю важно понимать, какие эмоции усиливают мотивацию и продуктивность, а какие снижают и в каком временном диапазоне. В этом смысле необходимо знать характер проявления тех базовых эмоций, которые эмпирически признаны особенно активно влияющими на рабочие состояния:

- страх — боязнь, опасение, ожидание угрозы или опасности;
- гнев — негодование и агрессия по отношению к источникам препятствий и опасностей, мобилизация энергии для борьбы с ними;
- печаль — уныние, грусть, чувство одиночества и изоляции;
- радость — наслаждение миром и собой, единением с миром, ощущение энергии, чувство компетентности и уверенности в себе, легкости и свободы;
- интерес, любопытство — направленность на то, что имеет (приобретает) некоторую значимость, чувство захваченности, зачарованности, любопытства.

Согласно исследованиям, первичные эмоции по-разному влияют на работоспособность, однако наиболее продуктивными являются любопытство и радость.

Понятно, что в каждом индивидуальном случае это влияние может различаться, однако основные эмоции, которые должен разнообразными доступными ему способами усиливать и «пестовать» менеджер у себя и сотрудников, — интерес и радость с опциональными спортивной злостью и страхом (в зависимости от личностных особенностей сотрудников).

Важнейшей функцией эмоций является оценочная, сигнальная, свидетельствующая о потребности, которая в момент изменения эмоции либо фрустрируется, либо, наоборот, появляется возможность для удовлетворения какой-то важной потребности. Например, руководитель голоден, ведет совещание, в какой-то момент чувство голода становится очень сильным, и в этот момент из кафетерия в помещение с совещанием доносится аппетитный запах еды. В зависимости от контекста совещания руководитель, испытав повышение возбуждения в нервной системе, почувствует злость, особенно если до окончания совещания еще далеко, а участники не вдохновляют. Эту и многие другие подобные ей ситуации можно обобщить в схеме 5.3.

Эмоции - потребности



Схема 5.3. Эмоции и потребности
Источник: сделано авторами.

То есть испытывая изменения в эмоциональной сфере, руководитель должен понимать, что за этим актуализируются какие-то потребности — неудовлетворенные, фрустрированные — либо возникают обстоятельства, благоприятствующие удовлетворению важной потребности.

5.3. Эмоциональность vs эмоциональный интеллект. Роль когнитивной сферы (убеждений, установок, верований и т.п.) в эмоциональном состоянии

Эмоциональным интеллектом называют «способность осознавать свои и чужие эмоции, контролировать, регулировать и управлять ими, исполь-

зывать для эффективного взаимодействия, успешного достижения целей и самореализации. Это означает распознавание и понимание по большей части невербального процесса, который обращается затем к мышлению и оказывает влияние на качество общения с людьми»¹.

В отличие от эмоциональной реакции, которая, по сути, является автоматическим ответом на изменение (возникает почему-то), эмоциональный интеллект обладает потенциалом целесообразности действий (может применяться зачем-то, для каких-то целей), и это то умение, развитие которого сложно переоценить для работы менеджера.

Эмоциональность в отличие от эмоционального интеллекта можно описать еще так: когда мы вспоминаем собственные эмоции в качестве реакции на разные обстоятельства, например на случайное столкновение с другим человеком в общественном месте, они нам кажутся закономерными и справедливыми. Но обычно, когда мы бываем источником нежелательной автоматической эмоциональной реакции на себя, она нам представляется неправильной (проявление фундаментальной ошибки атрибуции) (схема 5.4).

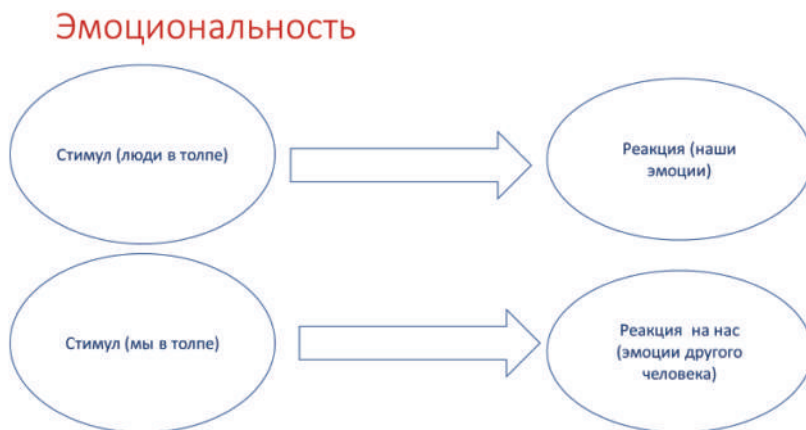


Схема 5.4. Эмоциональность
Источник: сделано авторами.

Тогда как эмоциональный интеллект предполагает произвольное поведение на основе осознанно выбранного эмоционального фона под цели в ситуации (схема 5.5).

¹ https://www.b17.ru/article/emotional_intelligence_razvit/ (дата обращения: 25.04.2023).

Эмоциональный интеллект



Схема 5.5. Эмоциональный интеллект

Источник: сделано авторами.

Схему «работы» эмоционального интеллекта можно представить следующим образом (схема 5.6).

Эмоциональный интеллект



Схема 5.6. Эмоциональность

Источник: сделано авторами.

Согласно многочисленным концептам и моделям эмоционального интеллекта основными его элементами являются следующие (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Элементы эмоционального интеллекта

Понимание себя (самопонимание)	Способность понимать, различать и интерпретировать собственные эмоции, порывы, а также их влияние на других людей
Управление собой (саморегуляция)	Способность регулировать свои эмоции и чувства, настроения
Понимание других людей (социальная чуткость, эмпатия)	Способность и готовность, мотивированность понимать эмоции других людей
Управление эмоциями других людей	Умение управлять эмоциями других людей

Источник: сделано авторами.

С точки зрения важности развития каждого из этих элементов разнообразных концептов эмоционального интеллекта сложно выстроить иерархию, «важно все», но индивидуальные различия и объем включенного внимания делают нас более эффективными в одних либо в других элементах.

Многочисленные исследования подтверждают значимость эмоционального интеллекта для карьеры и социального успеха¹. По мере того как тема эмоционального интеллекта становилась все более широко исследуемой, она начинала обрастать своего рода мифами, знание которых необходимо для сбалансированного отношения к ней. С. Шабанов и А. Алешина² выделяют следующие мифы:

- эмоциональная компетентность = эмоциональность, экспрессивность;
- человек с высоким эмоциональным интеллектом всегда спокоен и в хорошем настроении;
- эмоциональный интеллект важнее, чем познавательный интеллект.

Помня, что «включение» эмоционального интеллекта возможно *после* наступления эмоциональной реакции, необходимо учитывать некоторые условия этого «включения»:

- 1) принятие всех своих эмоций (не бывает хороших или плохих, позитивных или негативных эмоций, они могут быть подходящими либо неподходящими к ситуации);

¹ Штайнер К. Эмоциональная грамотность: интеллект с сердцем, 2016.

² Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 427 с. ISBN 978-5-9 1657-900-0.

- 2) ответственность за свои эмоции (субъект определяет, какой эмоциональный фон он хочет сформировать и поддерживать у себя в текущей ситуации);
- 3) целеполагание в управлении эмоциями (в зависимости от целей в ситуации субъект *выбирает* эмоциональный фон ситуации для себя и по возможности для своих собеседников, «включение» волевого поведения).

Исходя из этих принципов, схема управления эмоциями предполагает последовательность действий, представленных на рис. 5.5.

Управление эмоциями



Рис. 5.5. Управление эмоциями

Источник: сделано авторами.

Наиболее сложным в развитии эмоционального интеллекта является шаг 2, поскольку социальные стереотипы классифицируют первичные эмоции на «хорошие» и «плохие», что удобно с точки зрения массового регулирования поведением, но противоречит природе эмоциональных реакций и затрудняет тонкую и более дифференцированную работу по использованию энергии эмоций в работе и жизни *взрослого и осознающего себя* человека.

Говоря о целях, важно понимать, что в зависимости от уровня осознанности личности, понимания субъектом себя, цели, которые он перед собой ставит, могут иметь истинный (т.е. авторство этих формулировок целей принадлежит самому человеку) либо ложный характер (когда цели продиктованы семейными или социально-культурными стереотипами и их достижение сопряжено с большим и постоянным дискомфортом — эмоциональным и даже физическим).

Эмпирически можно выделить цели уровня биологического выживания, к которым относятся и социальные потребности принятия, ощущения «неодиночества», цели, поставленные под влиянием семейных традиций и стереотипов (не обязательно, что они плохи или не годятся, но если человек не осознает их в качестве «своих», их достижение требует больше волевых усилий, а не мотивации), и, наконец, цели, навязанные, внушенные культурно-информационной средой. И только последовательная работа со всеми этими «слоями» целей, анализ и осознание их в качестве принимаемых своими или отбрасываемыми за ненужностью «расчищают» сознание и энергию для постановки действительно своих целей.

5.4. Техники эмоционального интеллекта для управленческой деятельности

Учитывая такой параметр эмоциональной реакции, как интенсивность, важно понимать, что на определенном ее уровне возможность включения эмоционального интеллекта (когнитивной функции психики) является затруднительной, а подчас и невозможной (состояние аффекта). Поэтому в инструментарий эмоционального интеллекта входят техники и практики, позволяющие как менять интенсивность эмоциональной реакции непосредственно в ситуации, так и работать с психикой целостно, воздействуя на будущие эмоциональные «ответы» проактивно и дифференцированно (рис. 5.6).

	Реактивные (быстрые) методы	Проактивные (продолжительные) методы
Снижение интенсивности неподходящей эмоции	<ul style="list-style-type: none"> • Телесные, дыхательные, глазодвигательные реакции • Вербализация • Переключение внимания с фигуры на фон • Позитивное переформулирование (рефрейминг) 	<ul style="list-style-type: none"> • Телесные, дыхательные • Схема ABC • Позитивное переформулирование (рефрейминг) • Целеполагание в мышлении вместо ориентации на проблемы • Рефлексия «Почему я это чувствую»? • Ритуалы
Усиление подходящей эмоции		

Рис. 5.6. Управление эмоциями

Источник: сделано авторами на основе: Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 427 с. ISBN 978-5-91657-900-0.

Среди многообразия техник управления эмоциями выделяются следующие: для перехода в более подходящую эмоцию можно применять дыхательные, телесно-двигательные и голосовые техники.

Таблица 5.4

Техники управления эмоциями

Снижение неподходящей эмоции	Выдох длиннее вдоха, глубокие выдох, вдох, мысленный счет, подключение голоса и звуков, вербализация текущего и желаемого эмоционального состояния и т.п. Телесно-мышечная разрядка, физические упражнения и активности, требующие расхода генерируемой эмоциями энергии, движение
Усиление подходящей эмоции	Повышение скорости дыхания, его интенсификация, повышение голоса, звуков, вербализация текущего и желаемого эмоционального состояния. Выполнение движений, соответствующих вектору эмоции: интерес — движение к объекту; страх — уход от объекта; гнев — движение к объекту с «нападением» на его границы; радость — движение вверх и т.д.

Источник: сделано авторами.

Кроме того, в качестве инструмента изменения эмоции на более подходящую возможно переключение внимания, когда мы сознательно переведем наш фокус внимания на объект, позволяющий отвлечься от текущей эмоции и почувствовать требуемую.

Также хорошо известна техника «Игры» необходимой эмоции, когда мы, зная, как внешне выглядит человек, испытывающий ту или иную эмоцию, начинаем ее «надевать» на себя. И тогда телесно-двигательное «актерство» с высокой вероятностью меняет наше состояние и состояние тех, кто рядом.

Проактивные техники работы с эмоциями направлены на глубокую трансформацию отношения к разнообразным внешним стимулам и позволяют воздействовать на качество автоматической эмоциональной реакции. В основном эти техники опираются на работу с глубинными убеждениями, установками и ожиданиями и предполагают длительную системную практику (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Убеждения в эмоциональной реакции
Источник: сделано авторами.

Исследования лидерства свидетельствуют о том, что ожидания последователей связаны прежде всего с уровнем и качеством эмоциональной энергии, которую они ощущают у лидера. Руководитель, применяя многочисленные и разнообразные способы управления интересом сотрудников, должен помнить, что важны разнообразие умений, четкость границ задания, обратная связь, микроуспех и др.

Понимание эмоций других людей основано на нашей способности чувствовать то же, что и партнер (это работа зеркальных нейронов¹). Кроме того, есть возможность наблюдать за человеком, сопоставляя его невербальный язык с речью и действиями и понимая, что он чувствует. Хорошей практикой также является наличие в организационной культуре коллектива законного вопроса: «Что ты чувствуешь?» Эти же механизмы и техники могут применяться для помощи эмоциональному переключению другого человека.

¹ Нейроны головного мозга, которые возбуждаются как при выполнении определенного действия, так и при наблюдении за выполнением этого действия другим существом. Такие нейроны были достоверно обнаружены у приматов, утверждается их наличие у людей и некоторых птиц. Зеркальные нейроны – группа клеток в человеческом мозгу, дающих разряд, когда человек либо бьет по футбольному мячу, либо видит, как по нему бьет другой, либо даже просто произносит или слышит слово «Удар!». URL: <https://www.b17.ru/article/22949/> (дата обращения: 25.04.2023).

Профессиональному управленцу в планировании работы (своей и сотрудников) важно поддерживать динамический баланс между мотивацией и необходимостью прикладывать волевые усилия для достижения целей. Его продолжительное нарушение приводит к одинаково негативным последствиям: эмоциональному выгоранию в случае волюнтаризма или к избыточному ожиданию вдохновения и более подходящих условий для работы, которые, как правило, не возникают.

Известно также, что простое постоянное подавление эмоций приводит к серьезным негативным последствиям для человека, порождающим затяжной или избыточный стресс, снижая качество жизни и ухудшая состояние здоровья.

Контрольные вопросы к лекции 5

1. В чем разница между эмоциональной реакцией (эмоциональностью) и эмоциональным интеллектом? Дайте определения с примерами.
2. Чем отличаются факт и мнение в коммуникациях и какова в этом роль эмоций?
3. В чем заключается особенность взгляда на эмоционально-аффективную сторону психики в отечественной школе психологии?
4. Дайте определение эмоций. Назовите и опишите эмоциональные явления, различающиеся по интенсивности и продолжительности.
5. Назовите базовые эмоции и их эволюционное значение для психики человека.
6. В чем отличия базовых эмоций от чувств? Приведите примеры чувств и объясните эти отличия.
7. Перечислите функции эмоций и приведите примеры реализации этих функций.
8. Приведите пример сигнала эмоции о значимости какой-то потребности (неудовлетворенной либо, наоборот, возможной к удовлетворению).
9. Перечислите элементы эмоционального интеллекта с характеристиками.
10. Назовите сформированные мифы об эмоциональном интеллекте.
11. Назовите условия «работы» эмоционального интеллекта с примерами.
12. Нарисуйте схему управления эмоциями.

13. Что значит «свой-чужие» цели в контексте эмоционального интеллекта?
14. Приведите примеры техник управления эмоциями (своими и других людей).

Кейс 5 «Новый проект»

Ольга Позитивова (32 года) работает три года в ООО «Чистый свет». Компания на рынке более 10 лет, предоставляет услуги клининга окон офисных помещений на территории РФ. Ольга — опытный руководитель, уверенный, что всегда нужно достигать поставленных целей и находить компромиссы в ситуациях разногласий.

Недавно в компанию пришел новый руководитель по развитию бизнеса Ярослав Олегович Прямов (46 лет) и предложил Ольге возглавить новое направление деятельности компании – клининг окон помещений для физических лиц на территории РФ, а также проанализировать возможность расширения деятельности компании за пределы РФ. Ольга рада возможности попробовать себя в роли менеджера нового направления и собирает для этого следующих сотрудников компании на онлайн-совещание (цель совещания – согласовать общий план работы и сроки под новый проект):

1) аналитика Лилию Точнову (49 лет, математик по базовому образованию с дополнительной специализацией в финансовой аналитике, любит точные задания, сроки, формулировки и результаты. Считает совещания бессмысленной тратой времени, работает удаленно, неразговорчива);

2) программиста-разработчика Петра Угрюмова (23 года, недавно работает в компании, талантливый программист, его «схантили», геймер, работает удаленно, подрабатывает в разных проектах, считает, что любой заказчик не понимает, чего сам хочет, а потому спешить выполнять работу нет смысла, завтра все поменяется, имитирует общительность и экстраверсию, хотя на самом деле общается очень ограниченно и опосредованно с другими геймерами и программистами);

3) веб-дизайнера Евгения Ужова (35 лет, давно в профессии, здесь 1,5 года работает, стильный молодой человек, любит поговорить о себе и вообще поболтать, ценит комфорт, предпочитает заниматься тем, что интересно, а не тем, чем необходимо, мечтает уйти в фэшн-индустрию, но пока не получается, здесь платят больше, интересуется современным искусством);

4) специалиста по коммуникациям и продвижению Алену Болталову (22 года, молодой специалист, очень общительная, позитивная, постоянно в социальных сетях, легко соглашается, генерит незамысловатые поверхностные тексты для социальных сетей, боится конфликтов, всем улыбается и говорит приятное);

5) менеджера мойщиков окон Артема Крутова (45 лет, работает промышленным альпинистом, в прошлом занимался альпинизмом, считает, что всякие менеджеры даром поглощают ресурсы компании и его личное время, уверен, что его работа и его парней, делающих дело на высотных работах и с риском для жизни, существенно недооценена, скептически смотрит на новое направление, терпеть не может совещаний, особенно в онлайн, потому что постоянно на объектах (где там совещаться?!). Помимо основной работы берет «халтуры» (разовые заказы) по промышленному альпинизму, всегда либо в работе, либо устал.

Аналитик должна построить операционную бизнес-модель нового направления, спрогнозировать окупаемость проекта по мытью окон в сегменте физических лиц, а также проанализировать возможности масштабирования всего бизнеса компании за пределы РФ. Программист-разработчик должен создать новые разделы корпоративного сайта, включая чат-бот под новое направление, дизайнер – разработать дизайн этих разделов, специалист по коммуникациям – предложить план коммуникаций и продвижения нового направления, менеджер мойщиков найти новых исполнителей, которые готовы работать с заказчиками – физическими лицами, а также оценить, кто из существующих мойщиков готов работать с «физиками».

Перед совещанием Ольга разослала всем участникам информационное письмо, где описала предстоящие задачи. Во время совещания происходит следующее:

— **Ольга Позитивова** (подключилась за 10 мин до официального начала, включила камеру, проверила микрофон, выставила свет, чтобы всем было удобно видеть ее, положила перед собой план совещания): «Уважаемые коллеги здравствуйте! Как вы знаете, мы открываем новое направление, уверена, что мы справимся, это всегда интересно – начинать что-то новое. Сейчас, пожалуйста, расскажите, кто что думает по своему направлению работы в новом проекте».

— **Ярослав Олегович Прямов** (подключился точно к началу совещания, со смартфона, идя по улице): «Всем привет! Уверен, что мы сработаемся, я подключился представиться, Ольга дальше все расскажет, если нужно, на связи!»

Через неделю предлагаю запустить новую услугу, а через полторы, Ольга, присылайте аналитику по масштабированию». Отключается.

— **Лилия Точнова** (подключилась точно к началу совещания, без камеры): «Здравствуйте. Мне нужны данные для построения расчетов, чтобы их получить, мне понадобится неделя, и пару дней, чтобы построить расчеты. Сроки нереальные, и сейчас я должна отключиться, у меня следующее совещание».

— **Петр Угрюмов** (подключился на 10 мин позже, без камеры, сказал, что сеть «не тянет»): «Привет! Да, можно попробовать. Только у меня же сейчас в работе разработка специального приложения для нашего крупного заказчика, мне отложить эту работу?»

— **Евгений Ужов** (подключился вовремя, «вылетел» из сети, снова подключился, с камерой, из дома): «Коллеги, доброго дня! Очень рад всех видеть, я тут уже соскучился на своей удаленке из-за этих вирусов бесконечных! Очень интересный проект, мне кажется, нам нужно будет под него некоторый апгрейд нашего общего стиля корпоративного сделать, как считаете? Мне кажется, нам нужно больше красок в наши корпоративные цвета добавить! А то у нас все какое-то однотонное, скучное. Яркость позволит привлечь новых клиентов!»

— **Алена Болталова** (подключилась заранее, с камерой, сидя на своем рабочем месте, улыбается, в чат скинула файлы с черновиками постов для социальных сетей с новым проектом): «Здравствуйте, уважаемые коллеги! Здорово, что у нас новый проект, я вот в чат скинула посты, которые могу сегодня разместить. Если кому-то нужна помощь, я готова! Еще я подумала, что можно викторину разыграть и, если получится, сделать интервью с нашими заказчиками, записать и разместить в соцсетях, это привлечет новых клиентов!»

— **Артем Крутов** (подключился с опозданием, связь прерывается, фоновый шум): «Коллеги, всем здравствуйте. У меня ребята не готовы с «физиками» работать, это мимо их компетенций. Они высотные здания моют, это другие масштабы, а ковырять поштучно окна в хрущевках условных – извините. Я считаю, что вам, Ольга, нужно отдельно команду мойщиков нанять с другими компетенциями. Коллеги, отключаюсь, заказчик пришел, сдаю работу».

Вопросы к кейсу 5

1. Опишите преобладающий эмоциональный фон участников ситуации и их состояние на совещании.

2. Какие потребности стоят за их эмоциями на совещании?
3. Что и как Ольга Позитивова должна сказать участникам, чтобы проект состоялся?
4. Какие мотивы может сформировать у сотрудников Ольга Позитивова с учетом их фонового эмоционального состояния и потребностей?
5. Напишите возможные реплики Ольги Позитивовой для продолжения совещания, учитывая возможные ответы участников.
6. Опишите результат совещания от имени Ольги Позитивовой и основные тезисы ее доклада Ярославу Олеговичу Прямову.

ТЕМА 6

Конфликт как неотъемлемая часть социума

Лекция 6. Конфликт как неотъемлемая часть социума

- 6.1. Понятие и функции конфликта. Восприятие как «реальность» конфликта.
- 6.2. Причины и типы конфликтов.
- 6.3. Динамика конфликтов.
- 6.4. Типовые, привычные и оптимальные стратегии в конфликтах. Управление конфликтом.

6.1. Понятие и функции конфликта. Восприятие как «реальность» конфликта

Несмотря на вековые мечты человечества о прекращении всех распрей и утверждении общества вечного или хотя бы продолжительного мира, историческая реальность оказывается пронизанной конфликтами, противоречиями и войнами всех против всех. Начиная с древнейших мыслителей Запада и Востока по настоящее время, развивается попытка понять суть и причины постоянства конфликтов в человеческом обществе, а к середине XX в. конфликтология, пройдя путь от философии, социологии, психологии, постепенно становится отдельной наукой. Сегодня тема конфликтов разработана достаточно обширно как с научно-теоретической стороны, так и во множестве прикладных публикаций и связывает в себе проблематику социальной психологии, психологии личности, социологии, политологии и философии.

Определений конфликта множество, воспользуемся одним из них для дальнейшей работы: «Конфликт есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей»¹.

¹ Конфликтология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специаль-

Основой любого конфликта являются противоречия, имеющие в себе как объективные, так и субъективные основания. Особенности человеческой психики таковы, что восприятие, мышление и другие высшие психические функции формируют нашу «карту реальности», которая определяет в физическом мире наше отношение к ситуации и последствия принятых на его основе решений. То есть восприятие и интерпретация конфликта, разворачиваясь во внутреннем психическом пространстве личности, материализуются поведением и действиями этой личности во внешнем физическом мире, создавая реальные последствия воспринимаемой в качестве конфликтной ситуации. Профессиональный управленец понимает, что часто конфликт возникает в результате субъективного восприятия ситуации одной из сторон (схема 6.1).

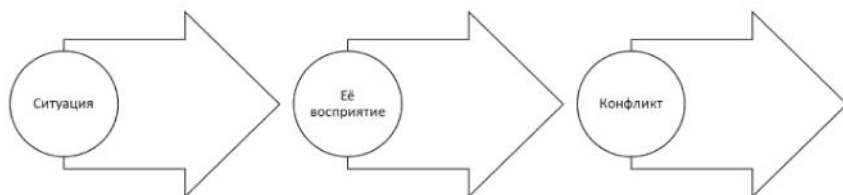


Схема 6.1. Восприятие как фактор конфликта

Источник: сделано авторами.

В любом конфликте всегда присутствует объект — это реальность, вовлеченная во взаимодействие с субъектами конфликта. Например, у сотрудника конфликт с клиентом, объектом этого конфликта будет вся работа с клиентами этой компании, а возможно, и другие структуры, процессы компании, создающие входящие и исходящие денежные потоки. Помимо этого, в любом конфликте есть предмет — противоречия между взаимодействующими сторонами. В том же примере предметом конфликта будут цели, интересы клиента и сотрудника, которые противоречат друг другу. Иногда конфликт разрешается, а объект конфликта продолжает существовать, если противоборство было масштабным.

Функции конфликта, его роль и значение по отношению к обществу либо его различным структурам — группам, организациям, коллективам, личностям — классифицируются по различным основаниям. Раз-

личают явные и скрытые, позитивные и негативные функции конфликта (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Функции конфликта

Явные	Скрытые	Позитивные	Негативные
Цели и результаты разрешения конфликта совпадают	Цели и результаты конфликта не совпадают, реальные результаты конфликта могут проявиться значительное время спустя по его завершении	<ul style="list-style-type: none"> • Вскрытие противоречий • Возможное повышение осознанности участников • Средство выражения неудовлетворенности или протеста, информирования об интересах и потребностях • Иногда средство сплочения и мобилизации 	Отвлечение ресурсов от основной деятельности Повышение эмоционального напряжения

Источник: сделано авторами.

Правильно управляемый конфликт является своего рода процессом развития взаимодействия субъектов от *конфронтации* к *коммуникации*, который фокусирует участников, делает их осознающими суть противоречий между ними и даже способствует самопознанию свойственных им стратегий мышления.

6.2. Причины и типы конфликтов

В философии причиной называется явление, которое вызывает или производит другое явление — следствие. Все многообразие причин разнообразных конфликтов можно свести к трем основным группам:

- 1) противоречие интересов и целей как фундаментальная причина;
- 2) объективные, т.е. существующие вне зависимости от участников конфликта, причины, например конечность и ограниченность ресурсов;
- 3) личностные, т.е. находящиеся внутри конкретного участника конфликта, причины, например особенности характера.

Базовой причиной конфликтов между людьми является тот факт, что конфликтность, агрессивность являются имманентно присущими человеческой психике состояниями, с одной стороны, а с другой — мы все включены в социальное взаимодействие с рождения (без социума человек не может стать полноценной личностью), где эти внутриличностные конфликтные потенциалы сталкиваются друг с другом. Одновременно с тем межличностное взаимодействие пронизано когнитивными, коммуникативными, эмоциональными, культуральными искажениями и барьерами, конкуренцией и т.п. (см. главу 1), которые только «подогревают» нашу внутреннюю агрессивность.

Именно из-за этой «внутривидовой» агрессивности, присущей человеческой природе, многие сотрудники и руководители организаций предпочитают избегать конфликтов, игнорировать их либо переводить в скрытую, пассивную форму.

Всевозможные социальные культуральные нормы, правила, ограничения, ценности, договоры и т.п. призваны в том числе сдерживать человеческую конфликтность, конфликт (войну) всех против всех.

Возможные причины конфликтов в коллективе и организациях представим на основе пирамиды логических уровней Р. Дилтса¹, модифицированной под контекст данной темы (рис. 6.1).

Контекстуальное наполнение приведенных причин конфликтов может различаться от ситуации к ситуации. Приведем несколько примеров: так, предприниматель, нанимая на работу в свой проект (компанию) новых сотрудников с рынка труда, может искренне считать, что они хотят работать в его компании только потому, что она очень перспективная и интересная, преимущественно в будущем, и прибыльная, но сейчас нужно вместе и тяжело трудиться, тогда как новым сотрудникам нужна стабильность, а нередко и возможность побольше получать и поменьше работать. Либо два предпринимателя, работавшие как единая команда на этапе становления бизнеса, начинают конфликтовать после получения первых прибылей по причине того, что они заранее не формализовали эту часть их бизнес-отношений. Либо при вхождении в бизнес инвестора распространена ситуация, когда инвестор начинает вводить свой менеджмент, вмешиваться в оперативное управление, менять стратегию и т.п.

¹ Пирамида логических уровней Р. Дилтса (американский психолог, психотерапевт, один из создателей нейролингвистического программирования) — модель описания человеческого опыта в иерархии причинно-следственных связей.

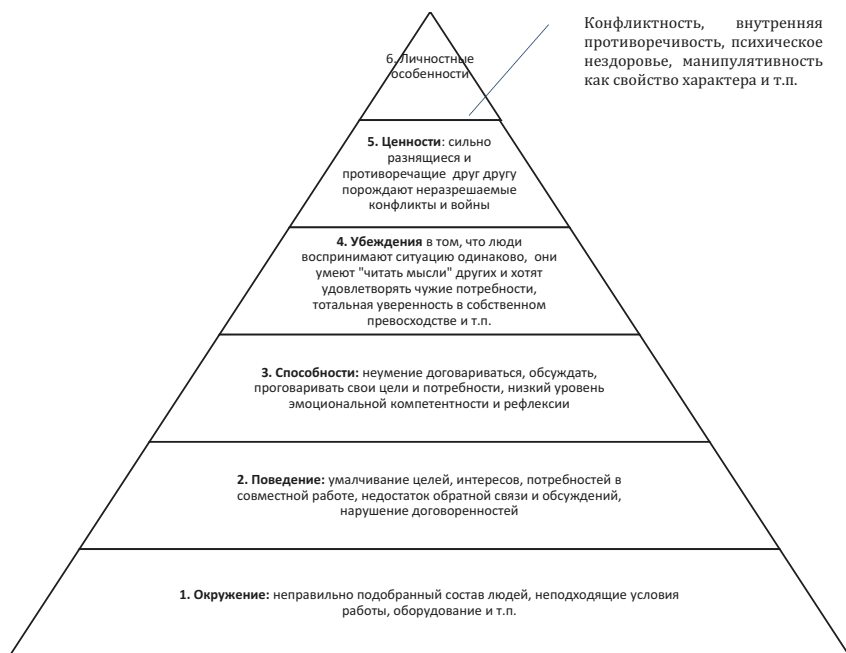


Рис. 6.1. Уровни причин конфликтов

Источник: составлено авторами.

Существуют различные типологии конфликтов, рассмотрим некоторые из них.

1. *Внутриличностный конфликт* — конфликт между различными влечениями, потребностями, интересами конкретной личности. Курт Левин описывал внутриличностный конфликт как напряженное состояние личности, находящейся между двумя силами: равно притягательными (например, сложный выбор между равнозначно интересными предложениями по работе), равно отрицательными (некомфортный выбор между перспективой продолжать работать под руководством неустраивающего руководителя и увольнением, безработностью) и между положительной и отрицательной силой (выбор между выполнением необходимой рутинной задачи и просмотром интересного фильма). К. Роджерс определял внутриличностный конфликт как конфликт между я-реальным и я-идеальным. В. Франкл считал, что в основе внутриличностного конфликта лежит недостаток или отсутствие смысла, экзистенциальный вакуум. А. Н. Леонтьев, А. Р. Лурия, В. Н. Мясищев считали, что конфликт

обусловлен структурой деятельности, ведущим ее основным мотивом на фоне остальных мотивов. Мотивационная сфера человека, по мнению Леонтьева, даже в наивысшем ее развитии никогда не напоминает застывшую пирамиду¹. «Структура личности представляет собой относительно устойчивую конфигурацию главных, внутри себя иерархизированных, мотивационных линий. Речь идет о том, что неполно описывается как «направленность личности», неполно потому, что даже при наличии у человека отчетливой ведущей линии жизни она не может оставаться единственной. Служение избранной цели, идеалу вовсе не исключает и не поглощает других жизненно важных отношений человека, которые, в свою очередь, формируют смыслообразующие мотивы. Образно говоря, мотивационная сфера личности всегда является «многовершинной». Ведь гармоничная личность вовсе не есть личность, не знающая никакой внутренней борьбы»².

2. *Межличностные* конфликты проявляются противоречиями между отдельными индивидами и могут своими причинами иметь как объективные причины, например конкуренцию за одну должность, ограниченность ресурсов и т.п., так и личностные, когда, например, один из участников конфликта считает, что его не ценят, а другие участники отрицают это.

3. *Внутригрупповые* конфликты могут возникать между индивидом и группой, например между художественным руководителем театра и актерами, между одним сотрудником («белой вороной») и остальными сотрудниками и т.п. Причинами таких конфликтов могут быть как объективные противоречия, например, коллектив актеров может требовать повышения зарплаты, а новый художественный руководитель театра должен сократить ФОТ, так и противостояние художественных вкусов и концепций (схема 6.2).

¹ Конфликтология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / под ред. В. П. Ратникова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2012. 543 с. (Золотой фонд российских учебников). ISBN 978-5-238-02174-4. С. 137.

² Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. = Сознание. 2-е изд. М.: Политиздат, 1975. С. 221.

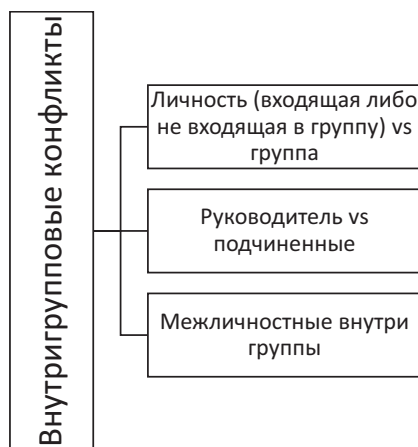


Схема 6.2. Внутригрупповые конфликты
Источник: составлено авторами.

4. Межгрупповые (конфликт между группами).

Межгрупповые конфликты могут вовлекать в свою динамику людей, которые, не будучи включенными каждый в свою группу, вполне вероятно, не конфликтовали бы. В качестве **субъектов** взаимодействия выступают не отдельные индивиды, а **группы**. Можно говорить о конфликтах между малыми, большими (в частности, религиозными, классовыми, этническими и др.), формальными, неформальными и т.п. группами. В строгом смысле к межгрупповым конфликтам относятся и те конфликты между отдельными людьми (например, лидерами, руководителями), в которых они выступают как представители и выразители позиций своих групп. Еще З. Фрейд выявил **истoki межгрупповой враждебности** к «чужим» и приверженности к «своим». Он объяснял «предназначение» этой враждебности как главное средство поддержания сплоченности группы. Даже минимальное групповое членство, т.е. объединение одних людей с другими, с точки зрения тех, кто с ними не связан, имеет тенденцию перерасти в этноцентризм. Людям больше нравятся те, с кем они связаны. Они думают о них лучше, чем о других, действуют в их пользу – и все это независимо от того, что их объединяет. Это определяется как социальная категоризация, или так называемый эффект минимальной группы.

Это явление объясняет, почему этноцентризм является столь универсальной человеческой характеристикой.

М. Шериф с коллегами поставили в группах подростков (летний лагерь) социально-психологический эксперимент по моделированию и решению межгруппового конфликта, основные выводы которого стали одной из важнейших составляющих методологической базы современной конфликтологии.

В экспериментах Шерифа¹, которые проводились им в течение ряда лет, можно выделить четыре стадии.

На первой из них, после заезда мальчиков в лагерь, была организована общелагерная деятельность, в ходе которой мальчики были предоставлены самим себе в установлении дружбы и знакомства.

На второй стадии их разделили на две группы, причем это было сделано таким образом, что те, кто успел ранее стать друзьями, оказывались в разных группах. На этой стадии внутрилагерная жизнь организовывалась уже раздельно для каждой группы.

Третья стадия состояла главным образом из ряда соревнований, организованных администрацией лагеря. Главной особенностью этих соревнований было то, что одна из групп оказывалась однозначным образом победительницей, а другая терпела поражение. На четвертой стадии администрация лагеря создавала трудности (поломка водопровода, неисправность грузовика, подвозившего продовольствие, и т.п.), которые могли быть успешно преодолены только при условии объединенных усилий обеих групп. Четвертая стадия была введена только в третий эксперимент, который отличался от первых двух также и еще по одному важному пункту: в нем не было «чистой» первой стадии, так как ребята приезжали в лагерь уже поделенными на две отдельные группы.

Как и ожидалось, межгрупповое соревнование на третьей стадии приводило к межгрупповым конфликтам. Объективный конфликт интересов в условиях «игры с нулевой суммой», когда только одна из групп могла стать победительницей за счет другой, привел в экспериментах М. Шерифа к проявлению межгрупповой враждебности, агрессии, негативным аутгрупповым стереотипам и в то же время способствовал усилению внутригрупповой сплоченности и поддержки.

На четвертой стадии экспериментов, заключающейся в искусственном создании трудностей, которые могли быть устранены только объединенными усилиями соперничающих групп, появлялись более общие, или «высшие», цели, обуславливающие, по мнению автора, понижение межгрупповой напряженности и дискриминации. Характер взаимодействия

¹ <https://psy.1sept.ru/article.php?ID=200502003> (дата обращения: 06.05.2021).

(интеракции) определял, как считал М. Шериф, специфику восприятия представителей другой группы.

Классические эксперименты Шерифа проводились с подростками. Можно ли полученные результаты переносить на группы взрослых? Специалисты в области психологии управления, предложившие всемирно известную модель стилей руководства, Роберт Блэйк и Джейн Моутон, в 1962 г. на «тренинговых» мероприятиях с руководителями промышленных предприятий провели следующий эксперимент. Сначала группы 10—12 часов работали самостоятельно, осуществлялось «группообразование». Затем проводилось соревнование. Группам предлагалось решить проблему (единую для всех групп) в «области человеческих отношений» за три часа. Экспериментатор объявлял, что в конце эксперимента будут объявлены победившая и проигравшая группы, возможность «ничьей» исключалась. После того участники знакомились с результатами работы всех групп. Их просили качественно и количественно оценить решение каждой группы. Из 48 исследованных групп решение собственной группы было расценено лучшим по сравнению с другими в 46 группах. И только в оставшихся двух группах решение собственной группы и оставшихся групп получили одинаковый средний балл. Данный факт позволяет принимать во внимание эксперимент М. Шерифа в части основных причин межгрупповой конфликтности и возможности разрешения конфликтов.

Отдельного знания требуют так называемые многослойные конфликты, включающие вовлечение оппонентов единой коалиции в дополнительные конфликты между собой в рамках иных систем противоречий («разделяй и властвуй»), инициация конфликтного взаимодействия в отношении второстепенных противоречий, особенно тех, где позиция оппонента недостаточно сильна, оттягивание времени вступления в конфликтное взаимодействие с тем, чтобы выждать момент, когда противники своими действиями ослабят свои позиции и др.

6.3. Динамика конфликтов

Несмотря на огромное разнообразие человеческих конфликтов на любом уровне социально-экономической системы и в любом ее масштабе, каждый конкретный конфликт развивается примерно в одной и той же динамике.

Конфликт содержит серьезный энергетический потенциал, а потому выступает динамичным явлением, развивающимся во времени и про-

странстве (реальном либо виртуальном) в определенной этапности. Понимание этих этапов и умение корректно их проходить позволяют находить новые решения и возможности в сложных ситуациях, а «застывание» в одной фазе создает эффект «замедленной бомбы», действие которой может быть разрушительным для всех участников конфликта. «Бегство» из одной фазы приводит к циклическому замыканию конфликта и его повторению (схема 6.3).

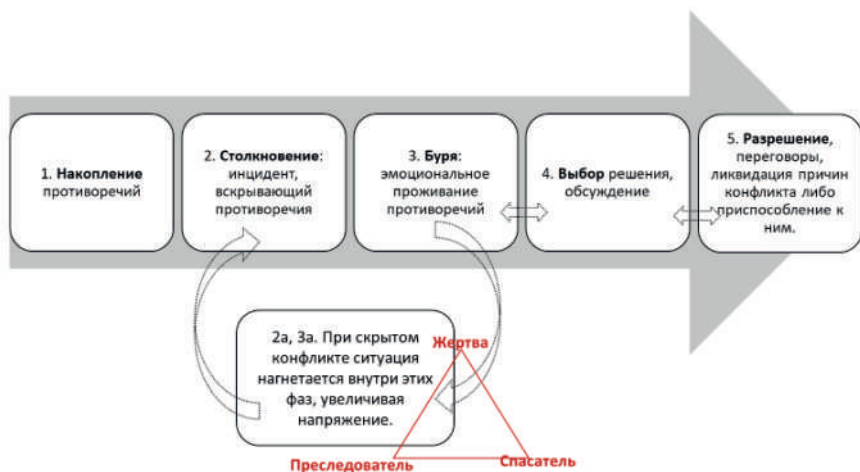


Схема 6.3. Динамика конфликта

Источник: сделано авторами.

1-я фаза — накопление причин и противоречий, предконфликтная ситуация — бывает иногда очень длительной и скрытой от поверхностного внимания участников будущего конфликта, особенно для людей с низким уровнем рефлексии¹ и наблюдательности либо для людей избыточно терпеливых, привыкших «проглатывать» или сглаживать острые социальные ситуации ценой угнетения собственных интересов и потребностей в угоду другим.

¹ Рефлексия — обращение внимания субъекта на самого себя и на свое сознание, в частности на продукты собственной активности, а также какое-либо их переосмысление. В частности, в традиционном смысле на содержание и функции собственного сознания, в состав которых входят личностные структуры (ценности, интересы, мотивы), мышление, механизмы восприятия, принятия решений, эмоционального реагирования, поведенческие шаблоны и т.д. (URL: <https://ru.wikipedia.org>).

2-я фаза — столкновение — инцидент и повод, эскалация не всегда опознаются участниками как собственно конфликт, но, по сути, являются им. Нередко столкновение может проходить в скрытом, непроявленном, «замаскированном» состоянии, что требует значительного количества ресурсов от участников для «сохранения лица» и поддержания мифа о «нормальности» текущей ситуации.

3-я фаза — буря (бурное эмоциональное проживание) — чаще всего принимается участниками именно за столкновение и конфликт, хотя, по сути, является уже некоторым его продолжением. Эта фаза обычно поглощает большое количество энергии и жизненных сил участников, ресурсов корпорации, однако она никак не может быть пропущена, поскольку только через ее проживание становится возможным понимание истинных противоречий и причин, породивших конфликт. Часто провоцируется конфликтогенами¹, которые классифицируются по содержанию, интонации, действиям, бездействию и считаются участниками ситуации на очень тонком, практически неосознаваемом невербальном уровне² (приказания, угрозы, резкие замечания, отрицательная оценка, обвинения, насмешки, сарказм, снисходительное отношение, категоричность, перебивание, попытки обмануть, всплески раздражения, грубость, крики, физические действия, внимание только к своей позиции и своим интересам, эгоизм, нежелание и (или) неумение слышать чужие аргументы и т.д.).

Попытки на этой фазе играть в игру «все хорошо, прекрасная маркиза», маскировать и просто подавлять сильные эмоции без корректного управления ими могут переводить конфликт в скрытое состояние, развивать его по типу воронки, когда в ситуацию втягивается все большее количество участников и ресурсов без решения причин и выяснения целей участников (модель конфликта Карпмана оптимально описывает эту воронку³), и в конечном счете приводит к тупику, сильно снижающему мотивацию и эффективность сотрудников, вовлеченных в конфликт. За-

¹ Вербальные и невербальные элементы коммуникации, создающие напряженную атмосферу в общении и задевающие собеседника.

² Невербальное общение — это коммуникационное взаимодействие между индивидами без использования слов (передача информации или влияние друг на друга через образы, интонации, жесты, мимику, пантомимику, изменение мизансцены общения), т.е. без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме.

³ Треугольник Карпмана — модель конфликта, где все участники конфликта последовательно меняются ролями Преследователя, Жертвы и Спасателя, вовлекая все больше людей в конфликт и удаляясь от его решения.

стремление на этой фазе может приводить к обширной имитации работ, когда истинным мотивом совместной деятельности людей, вовлеченных в конфликт и вынужденных работать вместе, становится не работа, а выяснение отношений.

4-я фаза — выбор — возможна только после снижения эмоциональной остроты проживаемого конфликта в предыдущей фазе, что, в свою очередь, достигается при определенном уровне развития эмоциональной компетентности участников конфликта (см. соответствующий раздел настоящего пособия). Особенно подчеркнем то, что на этой фазе участникам важно заявить о своих *реальных целях и интересах*, выработать варианты их реализации и согласовать выбор одного из них.

5-я фаза — разрешение — является, по сути, самой продуктивной и полезной с точки зрения нахождения новых возможностей и вариантов и предполагает определенные коммуникативные, переговорные навыки участников. На этой фазе участники *договариваются* о последовательности действий для реализации выбранного сценария, способах поддержания обратной связи, контроле.

Отдельного упоминания заслуживает послеконфликтный период, который может дать толчок другим, производным от пройденного конфликта, а также содержать в себе постконфликтный синдром — напряжение между конфликтовавшими сторонами. Наилучшим способом разрешения конфликта и профилактики послеконфликтного синдрома является постановка общих целей и организация совместного дела.

6.4. Типовые, привычные и оптимальные стратегии в конфликтах. Управление конфликтом

Среди различных описаний способов управления конфликтными ситуациями пять стратегий поведения в конфликте по К. Томасу — Килменну (разработаны Кеннетом У. Томасом и Ральфом Х. Килменном в 1972 г.) представляются достаточно практичными и полезными в практике руководителя (рис. 6.2).

Стратегии поведения в конфликтах



Рис. 6.2. Основные стратегии поведения в конфликтах (К. Томас)

Источник: составлено авторами.

Каждая из приведенных стратегий подразумевает настойчивость к достижению личной цели, с одной стороны, и склонность к поддержанию отношений — с другой.

1. Стратегия конкуренции-конфронтации предполагает приоритет личных целей по сравнению с готовностью поддерживать отношения. Человек, применяющий стиль конкуренции, активен и идет к своим целям в конфликте. Его не беспокоят отношения с другими людьми, он просто волевым напором двигается к своим целям. В каких-то ситуациях это может быть подходящей стратегией: наличие власти или иного ресурса влияния, убежденность в собственной правоте и готовность ее отстаивать любым путем, отсутствие выбора, дефицит времени, критическая ситуация и т.п. В близких отношениях такая стратегия может их разрушать.

2. Стратегия избегания предполагает нежелание отстаивать свои интересы и поддерживать отношения. Данная стратегия актуальна, когда конфликт и его исход не важны, нет желания или возможности тратить ресурсы на решение, либо в безвыходной ситуации. Оптимальна при понимании собственной неправоты, значительном неравенстве ресурсов, сложности, затратности общения с оппонентом по конфликту либо при желании получить отсрочку.

3. Стратегия приспособления предполагает односторонние уступки в ущерб личным целям ради поддержания отношений. Оптимальна, когда исход конфликта критично важен второй стороне, а вам не важен, когда невозможно выиграть. Основное отличие от стратегии избегания заключается в определенном взаимодействии с оппонентом в его пользу.

4. Стратегия компромисса предполагает взаимные уступки и поддержание отношений, когда обе стороны последовательно уступают друг другу, сохраняя возможность частично удовлетворить свои интересы и сохранить отношения. Стратегия компромисса эффективна, когда обе стороны понимают, что достижение целей всех сторон объективно невозможно, например получить одну и ту же должность, сократить расходы, не умаляя ничьих интересов и т.п. Компромисс эффективен, когда у сторон похожий уровень власти или иных ресурсов, необходимо быстрое решение, уступки не имеют фатального значения, а отношения важны.

5. Стратегия сотрудничества предполагает поиск решения, позволяющего достичь целей всем участникам и сохранить отношения. Предполагает открытый диалог и иногда длительный путь поиска решения, подходящего всем и сохраняющего отношения. Порой эта стратегия требует значительного самораскрытия участником своих скрытых потребностей, стоящих за формальными интересами в конфликте. Стратегия эффективна, когда есть время на поиск решения, стороны дорожат отношениями и ориентированы на долгосрочное сотрудничество, умеют и готовы слушать друг друга.

В зависимости от ситуации конфликта каждая из стратегий может быть оптимальна или не оптимальна для его разрешения.

Руководитель для управления конфликтами должен понимать, что они неизбежны, но периодически оценивать конфликтность в коллективах наблюдением либо с помощью специальных опросников и обратной связи. При разрешении конфликта могут быть полезны следующие действия:

- прояснение сущности конфликта;
- создание благоприятных условий для разрешения конфликта;
- улучшение коммуникации, качества общения между конфликтующими сторонами;
- формулирование правил управления конфликтом;
- оказание помощи в нахождении альтернативных решений;
- оказание помощи в предложении и реализации конструктивных решений.

Когда разрешение конфликта невозможно в силу разных причин непосредственно сторонами конфликта, есть возможность прибегать к помощи посредника (медиатора), владеющего техниками медиации конфликтов.

Все конфликты протекают по некоторому универсальному сценарию через описанные стадии, но часто каждый конфликт воспринимается его участниками как уникальный и потому либо неразрешимый, либо разрешаемый, но очень сложными (а от этого недоступными) способами. Полезными первыми шагами при работе с конфликтом являются идентификация его причины по пирамиде логических уровней и разработка подходящей этому уровню стратегии решения. Приведем обобщенное описание стратегий разрешения конфликтов, исходя из уровня причин и заранее понимая, что все они предполагают прохождение ранее перечисленных динамических фаз конфликта и выход на переговорную стадию (схема 6.4).



Схема 6.4. Разрешение конфликтов по уровням причин

Источник: составлено автором.

Традиционно бытует стереотипное представление о том, что конфликт — это плохо, негативно и его надо скрывать, маскировать, подавлять и как можно скорее от него избавляться. Однако современная те-

ория и практика управления человеческими взаимоотношениями свидетельствуют о том, что конфликты — неотъемлемая составляющая нашей жизни, а умение конструктивно управлять ими позволяет всем участникам выходить через них на новый уровень возможностей и эффективности. Конфликт является своего рода индикатором определенной несогласованности и неблагополучия ситуации, лакмусовой бумагой накопившихся противоречий, требующих рефлексии и разрешения.

Контрольные вопросы к лекции 6

1. Что такое конфликт?
2. Как связаны конфликт и восприятие этого конфликта его участниками?
3. Приведите пример объекта и предмета конфликта.
4. Назовите функции конфликта.
5. Каковы причины конфликтов вообще и в организациях в частности?
6. Назовите типы конфликтов.
7. Опишите внутриличностный конфликт.
8. Опишите межличностный конфликт.
9. Опишите межгрупповой конфликт.
10. Опишите универсальную динамику конфликтов.
11. Какая развилка возникает на 3-й стадии конфликта?
12. Назовите пять стратегий поведения в конфликте по Томасу—Килмену.
13. Опишите стратегию избегания по Томасу—Килмену.
14. Опишите стратегию приспособления по Томасу—Килмену.
15. Опишите стратегию конкуренции по Томасу—Килмену.
16. Опишите стратегию компромисса по Томасу—Килмену.
17. Опишите стратегию сотрудничества по Томасу—Килмену.
18. Как управлять конфликтами?

Кейс 6 «Уволить разгильдяев!»

Директор по производству в процессе ежедневного обхода цеха обнаружил трех слесарей, играющих в рабочее время в телефоне. Он сделал им замечание, в ответ они заявили, что у них с 10.00 до 10.10 регламентированный перерыв, а сейчас еще только 10.09. Директор по производству сказал, что на его часах уже 10.12 и нужно работать, в противном случае они не получают премию.

Работники тем не менее приступили к работе, когда посчитали нужным. Директор по производству позвонил директору по персоналу и, назвав три фамилии, попросил вынести им дисциплинарное взыскание и лишить премии за месяц на 100%. Директор по персоналу попросил его изложить письменно обстоятельства случившегося для юридического оформления документов. Директор по производству поручил это начальнику цеха. Тот прислал по электронной почте директору по персоналу фамилии нарушителей и написал, что директор по производству застал их в «курилке» в рабочее время играющими в телефоне.

С работников были запрошены объяснительные записки, в которых они указали, что находились на своих рабочих местах и действительно играли в телефоне, но это происходило в течение регламентированного перерыва. Они также сообщили, что директор по производству угрожал им лишением премии. В итоге работникам были вынесены дисциплинарные взыскания (выговоры) и они были лишены премии за месяц на 100%.

Наказанные работники посчитали свои права нарушенными. Они обратились к начальнику цеха за справедливостью, но тот, поддержав их неофициально, сказал, что это распоряжение директора по производству и он ничем им помочь не может. Тогда работники обратились к юристу, который помог им составить и официально направить работодателю претензию.

Вопросы и задание к кейсу 6

1. Каков психологический контекст ситуации?
2. Каковы причины конфликта?
3. Как его разрешить эффективно для работодателя?
4. Составьте аналитическую таблицу примененных участниками конфликта стратегий и подумайте, были ли эти стратегии оптимальными в данной ситуации? Какие стратегии поведения в конфликте могли бы быть более подходящими?

Т Е М А 7

Смыслы, ценности и цели в управленческой работе. Ценностное управление как проекция культурно-когнитивных кодов ее акторов

Лекция 7. Смыслы, ценности и цели в управленческой работе. Ценностное управление как проекция культурно-когнитивных кодов ее акторов¹

- 7.1. Аксиология и ценностное управление в организации. Основные функции ценностей. Культурно-когнитивный код как источник ценностей.
- 7.2. Современные исследования ценностей, теории и концепты.
- 7.3. Целеполагание и когнитивно-смысловые структуры в контексте ценностного управления.
- 7.4. Корпоративные культуры как проекции ценностей. Влияние цифровой среды.

7.1. Аксиология и ценностное управление в организации. Основные функции ценностей. Культурно-когнитивный код как источник ценностей

Результат и качество управленческой деятельности во многом обусловлены учетом технологического уровня развития внешней и внутренней среды организации, а также адекватностью политики работы с сотрудниками организации в сравнении с другими организациями. Технологический уровень подразумевает конкурентные условия работы, оснащение компании современным оборудованием и программным обеспечением, логистические вопросы и т.п. Политика работы с персоналом организации

¹ В подготовке материала принимали участие Вероника Александровна Волосунова, Дмитрий Павлович Калинов.

базируется на ценностях, разделяемых ее акционерами и менеджментом и транслируемых в конкретном поведении и нормативных документах.

Аксиология, раздел философии о ценностях, начиная с Сократа, поставившего вопрос о ценностях (благе), продолжая Платоном, обращавшем внимание на значение абсолютных ценностей и их распределение в жизни социума¹, и многими другими мыслителями на протяжении истории развития философии и других наук, сегодня является закономерной составляющей базы управленческого инструментария, теории и практики и именуется ценностным управлением, управлением по ценностям и т.п. Аксиология исходит из того, что повседневное поведение человека, реализующееся в мире конкретных предметов и вещей, имеющих конкретную ценность, значение, обуславливается не абстрактными мировоззренческими представлениями, а конкретными ценностными ориентациями, эквивалентом значения этих конкретных предметов, вещей и явлений.

Ценностное управление в организации подразумевает связь ценностей организации с ее целями, способами их достижения и инструментарием. «Термины «ценность», «ценности» и «ценностные ориентации» являются пограничными, так как присутствуют в предметной области различных социальных и гуманитарных наук — психологии, социологии, культурологии, политологии, экономике, философии, антропологии, менеджменте и др. В психологии и менеджменте функционируют как объективные нормы и регуляторы социального поведения и являются субъективными концепциями чего-то желанного для индивида или группы. В экономике различают: потребительную стоимость (ценность для потребителя, полезность, способность блага или товара удовлетворять какую-нибудь человеческую потребность), меновую стоимость (ценность предмета для обмена, количественные соотношения разных товаров при эквивалентном обмене)»².

Под понятием «ценности» стоит иметь в виду основные принципы и убеждения, которые направляют поведение сотрудников и принятие решений в организации. Формирование и внедрение ценностей помогает создать уникальную корпоративную культуру, поддерживающую взаимоотношения в коллективе на основе общих стандартов и этических норм. В качестве примеров ценностей можно привести честность, инно-

¹ Платон. Законы // Платон. Соч. в 3 т. Т. 1. М., 1971. 623 с.

² Гарванова М., Гарванов И. Исследование ценностей в современной психологии // Современная психология: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). Казань: Бук, 2014. С. 5–20. URL: <https://moluch.ru/conf/psy/archive/156/6339/> (дата обращения: 16.10.2024).

вационность, клиентоориентированность, социальную ответственность, проактивность, гибкость и адаптивность и мн. др. Поскольку все эти понятия носят предельно обобщенный характер, их подробное описание и расшифровка на уровне конкретных норм поведения являются задачей каждой компании, внедряющей управление по ценностям, или ценностное управление.

Ценности несут в себе важные функции для жизнедеятельности каждой отдельно взятой личности или организации. Во-первых, ценности, подобно прожектору в полной темноте, «подсвечивают» видимое и невидимое, важное и неважное. Например, руководитель отдела считает, что заработанную прибыль нужно распределить на премии сотрудникам, а производственный директор уверен, что гораздо важнее произвести обновление парка оборудования, иначе производство остановится в следующем квартале. Таким образом, «подсвечиваемая» ценностями область одного руководителя ограничивается индивидуальным комфортом отдельного подразделения, другого — стратегической работой предприятия.

Во-вторых, ценности обуславливают поведение человека и организации в ситуации выбора: пытаться ли преодолеть препятствия, возникающие при попытке выйти на новый рынок, или отказаться; задержаться ли после работы для индивидуальной беседы с ценным, но личностно некомфортным сотрудником и т.п.

Еще, что представляется важным, так это то, что ценности личности или организации — это то, что *проявляется непосредственно в поведении человека или целой организации*, а не то, что они о себе думают или рассказывают. И это то, что действительно важно учитывать при выстраивании ценностного управления в организации.

Также важно понимать, что ценности формируются у каждого человека в глубоком детстве под влиянием прежде всего семьи, ближайшего окружения и первых институтов социализации (детский сад, школа, вуз), а потому их фундамент закладывается до 15–18 лет, причем, опять же, на основе наблюдаемого растущим ребенком непосредственного поведения его родителей и ближайшего окружения, а не на основе того, что они говорят про «должное». Далее изменение ценностей у взрослого человека возможно только осознанным самовоспитанием либо через кризисные экстремальные ситуации, приводящие человека к осознанию несоответствия его ценностей реальной ситуации.

В этом смысле ценности с точки зрения психологической терминологии являются когнитивно-аффективными убеждениями человека, не всегда осознаваемыми до конца и закладываемыми в психику в довольно ранний период жизни. То есть ценности — это своего рода система

убеждений, установок, верований и т.п., довольно стабильная и прочная и изменяющаяся во взрослом возрасте только под влиянием серьезных испытаний, кризисов или экстремальных ситуаций. А потому важнейшим аспектом управления организации по ценностям является отбор сотрудников с учетом их ценностных ориентаций.

Ценности в значительной части своего фундамента базируются на культурно-когнитивных кодах, которые являются набором практик конкретной цивилизации, набранных за значительное историческое время и позволивших (позволяющих) этой цивилизации выжить (выживать)¹. Культурные

¹ Лекторий ЭФКО. «Культурные и когнитивные коды» — ведущий специалист по прогностике Сергей Переслегин. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=agDok03Rsvg&t=1897s> (дата обращения: 20.10.2024). Культурный код можно сравнить с печатью магического дома из большинства романов о мире магии, которая за столетия вбирает в себя все самые лучшие практики. Если ее поставить на ученика, то она передаст ему все эти знания. Так и культурный код передается из поколения в поколение. Англосаксонский код дает власть над миром. Его уникальностью является универсальность, этот код все принимают, поскольку у него очень базовые общечеловеческие ценности. Иудейский код дает власть над временем. Его уникальностью является способность работать с очень длинными временами и сложнейшими знаковыми системами. Русский код дает власть над пространством, в том числе над космическим. Его уникальность — паттерн народа-первопроходца. Культурный код определяется тремя параметрами: география (рельеф, климат, размеры страны, сложность территории, окружение, соседи, природные ресурсы); язык (структура модальностей, глубина трансляции, сложность синтаксиса, грамматики, неопределенность, избыточность, семантика); история (импринтные события, т. е. формирующие глубинные убеждения народа). Например, в России суровый климат с коротким жарким летом и долгой холодной зимой. Это тот случай, когда «день кормит год». В культурном коде это отражается в виде способности к коротким сверхусилиям, максимализму, героическому типу поведения.

В странах, где теплая погода наблюдается в течение всего года, люди будут менее склонны к сверхусилиям, зато более восприимчивы к монотонному труду. В регионах, в которых с определенной периодичностью происходят природные катастрофы, люди будут больше склонны к фатализму и меньше надеяться на себя.

Когнитивный код социума связан с термином «массовая когнитивная задача» (МКЗ). Такие задачи являются необходимым и значимым элементом системы деятельности конкретного общества, они постоянно воспроизводятся (не могут быть решены раз и навсегда), требуют для своего решения развитых когнитивных навыков (не только делай, но и думай). Например, медицина, богословие, инженерия. Когнитивный код — это принятый в данном обществе способ решения массовой когнитивной задачи, устойчивая структура предустановок мышления, сохраняющаяся в процессе решения массовой когнитивной задачи, но могущая трансформироваться со временем или вследствие столкновения с когнитивными задачами необычного типа, привязан к языку и культуре.

Признаки (самостоятельного) когнитивного кода: упоминание науки в школьных учебниках других стран (Россия: спутник, формула Циолковского, уравнение Мещерского); создание собственной когнитивной техники (Россия: сборка информа-

коды разных цивилизаций отличаются друг от друга, а потому пытаются оценивать чужой культурный код с помощью своего — довольно бессмысленная деятельность. Также важно, что в повседневности цивилизация, народ совершенно не обязательно пользуются своим кодом, но в кризисной ситуации, угрожающей выживанию, он включается автоматически.

Базовые факторы формирования любого культурного кода цивилизации — географическое положение, климатические особенности, язык, на котором цивилизация думает и общается, а также исторические события, «впечатавшиеся» в историческую память цивилизации навсегда и передаваемые следующим поколениям в качестве универсального знания о себе и самоидентификации. Система ценностей отражает культурно-когнитивные коды ее акторов (рис. 7.1).

Откуда берутся ценности?



Рис. 7.1. Культурно-когнитивные коды и ценности

Источник: сделано авторами.

Каждая организация функционирует в контексте определенной культуры и традиций ее владельцев и управляющих, которые задают ей базовые ценности и нормы, не важно, осознавая или не осознавая это. Так, например, для западных компаний более характерны такие ценности, как индивидуализм, результативность, эффективность и т.п., а восточные компании будут придерживаться приоритета общественного над индиви-

ции по типу периодической таблицы химических элементов Менделеева); создание собственной научной дисциплины (Россия: геометрия Лобачевского); «Чудо света» в познании — общеизвестное неотменяемое когнитивное достижение (Россия: модель расширяющейся Вселенной А. Фридмана, полет Гагарина, первая АЭС).

дуальным, консерватизма, порядка, разделения гендерных ролей и четкой иерархии.

В современных мультикультурных компаниях, чей культурный универсализм усиливают цифровые средства коммуникации и управления, вопрос ценностных ориентаций становится особенно значимым и требует специальной работы и усилий.

7.2. Современные исследования ценностей, теории и концепты

Исследования ценностей в XX в. оказали значительное влияние на управление организациями и их развитие. Вот некоторые из них.

Таблица 7.1

Теории ценностей

	Мотивационная теория американского психолога Абрахама Маслоу (1943)	Спиральная динамика Кэла Грейвза	Модель ценностей израильского социолога Шалом Шварца (1990-е гг.)	Система морального развития американского психолога Лоренса Кольберга (1958, развитие системы продолжено позже)
Основная идея	Маслоу предложил иерархию потребностей, внизу которой находятся потребности в безопасности, а на вершине — в самореализации	Ценности личности и социума формируются в зависимости от условий существования и способов мышления по спирали. Каждый новый уровень ценностей позволяет понимать низлежащий. Уровни ценностей могут сильно различаться для разных областей жизни как у отдельной личности, так и в обществе, организации	Шварц выделил 10 универсальных категорий ценностей, влияющих на поведение людей в разных культурах	Кольберг предложил стадии морального развития, объясняющие, как люди принимают решения на основе этических принципов

Окончание табл. 7.1

	Мотивационная теория американского психолога Абрахама Маслоу (1943)	Спиральная динамика Клэра Грэйвза	Модель ценностей израильского социолога Шалом Шварца (1990-е гг.)	Система морального развития американского психолога Лоренца Кольберга (1958, развитие системы продолжено позже)
Прикладное значение	Помогает формировать системы поощрений и мотивации, ориентированные на удовлетворение потребностей сотрудников на всех уровнях	Помогает объяснять актуальное поведение и задавать стандарты желаемого поведения	Помогает организациям разрабатывать корпоративные ценности, которые находят отклик у сотрудников из разных культур	Влияет на разработку этических кодексов и программ по этическому образованию в организациях

Источник: сделано авторами.

Эти исследования подчеркивают важность понимания и учета человеческих ценностей в управлении организациями. Они помогают строить корпоративную культуру, формировать систему мотивации и эффективно вести бизнес.

Мотивационная теория Абрахама Маслоу, известная как Пирамида потребностей Маслоу, предлагает модель, объясняющую мотивацию человека через иерархию потребностей. Интересно, что сам Маслоу, говоря об иерархии потребностей, не утверждал жесткой линейности и сменяемости потребностей по мере их удовлетворения от низших к высшим. Он лишь говорил о том, что потребности более высокого уровня с большей вероятностью активируются после удовлетворения базовых¹ и не изображал потребности ни в виде пирамиды, ни в виде любого другого графического рисунка. Визуальный способ изображения теории Маслоу предложили его последователи.

¹ <https://www.npokoleniye.ru/statja-transfprmtsija-vzglyadov-maslou> (дата обращения: 20.10.2024).

Основные потребности по Маслоу:

1. Физиологические потребности. Это базовые нужды человека, такие как питание, вода, сон и воздух. Они являются первоочередными для выживания.
2. Потребности в безопасности. После удовлетворения физиологических потребностей человек стремится к безопасности и стабильности. Сюда относится физическая безопасность, стабильная работа, жилье.
3. Социальные потребности. Это потребности в принадлежности и принятии: любовь, дружба и семейные отношения.
4. Потребности в уважении. Сюда относятся стремление к самоуважению, признанию, престижу и личным достижениям. Людям важно чувствовать свою значимость и заслуживать уважение других.
5. Потребности в самореализации. Вершина пирамиды, характеризующаяся стремлением к самовыражению и реализации личного потенциала. Это уровень, на котором человек хочет достичь своего максимума в личном и профессиональном плане.

Раскрывая подробнее прикладное значение, мы видим, что:

- организации могут использовать понимание иерархии потребностей для разработки программ мотивации, обеспечивающих удовлетворение различных уровней потребностей сотрудников;
- создание безопасной, комфортной и социально поддерживающей рабочей среды является первоочередной задачей;
- возможности для профессионального роста и личностного развития помогают сотрудникам достигать самореализации;
- системы поощрений и компенсаций могут быть структурированы так, чтобы удовлетворять не только материальные, но и социальные и моральные нужды сотрудников.

Модель Маслоу помогает понять, что мотивирует людей и как построить стратегию управления персоналом, повышающую удовлетворенность и производительность.

Модель ценностей Шалом Шварца представляет собой теоретическую структуру, которая выделяет десять универсальных категорий ценностей, влияющих на поведение людей в разных культурах. Эти ценности считаются универсальными, поскольку основаны на базовых человеческих нуждах (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Модель ценностей Шварца

Источник: <https://hr-portal.ru/tool/cennostnyy-oprosnik-shvarca>

Основные категории:

1. Власть (Power). Стремление к социальному статусу, влиянию и контролю над окружающими.
2. Достижение (Achievement). Стремление к личным успехам через профессионализм.
3. Гедонизм (Hedonism). Фокус на удовольствие и чувственные наслаждения.
4. Стимуляция (Stimulation). Поиск новизны, вызова и наивысших переживаний.
5. Самостоятельность (Self-direction). Стремление к независимости мысли и действия.
6. Универсализм (Universalism). Понимание и терпимость.
7. Доброжелательность (Benevolence). Поддержка и забота о благополучии окружающих.
8. Традиции (Tradition). Уважение и преданность культурным и религиозным обычаям и идеалам.
9. Конформность (Conformity). Ограничение действий и импульсов, которые могут навредить другим или нарушать социальные нормы.

10. Безопасность (Security). Стремление к безопасности, как личной, так и общественной.

Разберем подробнее прикладное значение модели Шварца для организаций:

- Организации могут использовать модель для создания корпоративной культуры, ориентированной на те ценности, которые соответствуют их миссии и влияют на их рынок.
- Система найма, мотивации и развития сотрудников может быть адаптирована, чтобы соответствовать ключевым ценностям сотрудников.
- Понимание различий в ценностях помогает соблюдать культурные различия и устанавливать эффективные методы коммуникации.
- Применение модели Шварца помогает выявлять и формировать этические поведенческие ориентиры и стимулировать инновации, соответствующие ценностям организации и ее сотрудников.

Модель Шварца обеспечивает структурную основу для анализа и понимания той роли, которую ценности играют в поведении и решениях, принимаемых людьми, что может быть полезно для мультикультурных компаний.

Система морального развития Лоренца Кольберга описывает, как человек трансформирует нравственные суждения по мере взросления. Эта теория предполагает шесть стадий морального развития, сгруппированных в три уровня (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Модель ценностей Кольберга

Стадии морального развития	Предконвенциональный	Конвенциональный	Постконвенциональный
	1-я стадия. Страх наказания	3-я стадия. Хороший мальчик / хорошая девочка	5-я стадия. Ориентация на социальный контракт
	2-я стадия. Стремление к удовольствию	4-я стадия. Ориентация на закон и порядок	6-я стадия. Ориентация на универсальные принципы
Главный вопрос стадии	Что со мной сделают?	Что обо мне подумают?	Что я буду думать о себе?

Источник: сделано авторами на основе: A model of psychology for moral development Lawrence Kohlberg, Em Griffin, 1971.

Уровень I: Предконвенциональный

Стадия 1: ориентация на наказание и повиновение. Моральное мышление основывается на стремлении избежать наказаний и подчинения власти. Действия оцениваются как правильные или неправильные в зависимости от их прямых последствий.

Стадия 2: ориентация на индивидуализм и обмен. Люди начинают признавать, что другие могут иметь разные интересы. Этические суждения строятся на принципе «ты мне — я тебе», когда действия направлены на личную выгоду.

Уровень II: Конвенциональный

Стадия 3: ориентация на межличностные отношения. Акцент на ожиданиях и социальных ролях; важно «быть хорошим человеком» в глазах окружающих. Моральные решения принимаются, чтобы соответствовать ожиданиям других.

Стадия 4: ориентация на поддержание социального порядка. Важность соблюдения законов и социальных правил для поддержания порядка в обществе. Этика связана с выполнением общественных обязанностей и ролью в поддержании стабильности.

Уровень III: Постконвенциональный

Стадия 5: ориентация на социальный контракт и права индивида. Осознание того, что законы и правила часто являются социальным контрактом, который необходимо уважать, но который можно пересматривать. Этика включает защиту прав и благосостояния каждого человека.

Стадия 6: ориентация на универсальные этические принципы. Осознанная приверженность универсальным моральным принципам, таким как справедливость и равенство. Настройки принимаются на основе внутреннего убеждения и чувства нравственности, даже если они противоречат законам или правилам.

Модель Кольберга в практике ценностного управления в компании может быть полезна для формирования психологического климата со стремлением к большей справедливости и этичности, для оценки моральных ценностей и корпоративной этики, для развития этических стандартов.

Теория поколений Уильяма Штрауса и Нила Хоува выделяет цикл сменяющихся поколений, каждое из которых обладает специфическими характеристиками и отношением к миру. Эта теория основана на схеме (схема 7.1), которая учитывает влияние исторических событий на формирование определенных поведенческих и ценностных особенностей. Во многом теория поколений описывает цикл развития и угасания оседлых городов на границе пустыни с кочевыми племенами, сформулированный

средневековым восточным мыслителем XV в. Ибн Хальдуном и метафорически высказанный героем романа Г. Майкла Хопфа «Те, кто остаются»: «Тяжелые времена рождают сильных людей, сильные люди создают легкие времена. Легкие времена рождают слабых людей. Слабые люди создают тяжелые времена»¹.

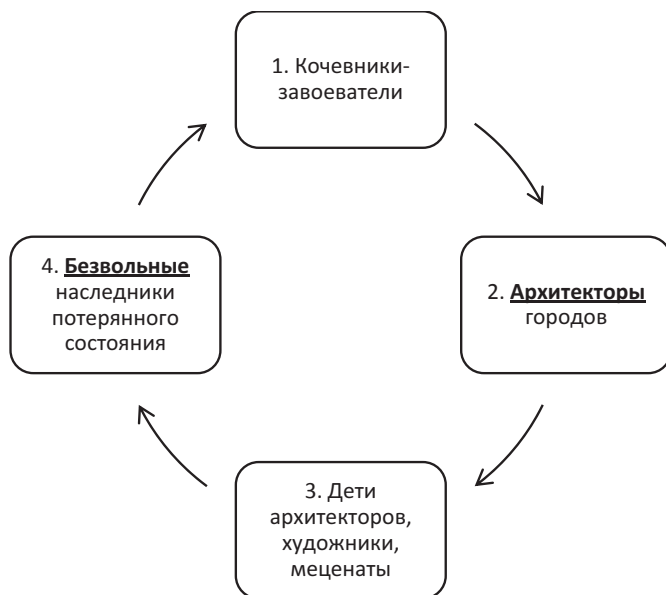


Схема 7.1. Цикл смены поколений Ибн Хальдуна
Источник: сделано авторами.

Цикл рождения и гибели оседлых государств на границах кочевого мира пустынь Аравии и евразийских степей:

- Первое поколение кочевников завоевывает ослабевшую страну с плодородными землями и устанавливает свою власть. Оно еще воинственно и благородно, привычно к простой и суровой жизни, между воинами царит равенство и братство.
- Затем их дети и внуки все больше проникаются роскошью и стабильностью оседлой жизни в городах и дворцах. Они отвыкают от войны, предаются излишествах и тирании.
- После чего оседлая страна опять слабеет, и ее завоевывает новое поколение суровых героических кочевников.

¹ Those Who Remain: a Postapocalyptic Novel, 2016, USA.

Модель спиральной динамики Клэра Грейвза рассматривает ценности человечества в контексте исторического развития от первобытно-общинного строя до государства и выше, связывая ценности с условиями существования и уровнями мышления (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Спиральная динамика

Источник: сделано авторами с использованием Яндекс-картинок.

Описание уровней модели приводится на основе статьи Юлии Светловой¹.

Уровни развития ценностей, предложенные Грейвзом, расположены в порядке появления основных вопросов или проблем, возникающих перед людьми в процессе развития. Каждая очередная стадия соответствует тем потребностям, которые не были удовлетворены или подавлялись на предыдущем уровне. Для обозначения этих уровней Грейвз использовал пары букв, а также иногда числа и имена. Ставшая широко известной цветовая маркировка была придумана учеником Грейвза Крисом Кованом, позднее, в 1970-х гг., получила распространение после

¹ <https://www.b17.ru/journal/22055/> (дата обращения: 20.10.2024).

того, как была включена в книгу «Спиральная динамика» Бека и Кована в 1996 г.¹ (табл. 7.3).

Таблица 7.3

Уровни спиральной динамики

Уровень ценностей	Условия существования	Уровень мышления
А. Бежевый	Естественная природная среда обитания или экстремальные условия	Автоматическое, инстинктивное мышление. Здесь доминируют проблемы выживания, человек ведет себя как умное, но все-таки животное, чье поведение полностью диктуется инстинктами — безопасность, еда, тепло, секс. Этично то, что способствует физическому выживанию
В. Фиолетовый	Непонятный и пугающий мир, в котором таится угроза, где в одиночку выжить невозможно	Мышление, связанное с мистицизмом, акцент на групповых ритуалах, подчинение индивидуума интересам группы. Здесь очень сильны кровные связи, а также власть духовных лидеров — шаманов и вождей. Этично все, что идет на пользу племени
С. Красный	Жестокий и опасный мир, в котором побеждает сильнейший и каждый действует сам за себя	Мышление, характерное для ранних государств: «выживает сильнейший» — вот основной девиз. На этом уровне господствует грубый индивидуализм и стремление к самоутверждению, здесь агрессивно проявляется жажда обладания, а «сильный всегда прав». Цель — власть и слава, максимальное удовлетворение потребностей, победа любой ценой, не считаясь с чужими судьбами и мнениями. Креативность, поскольку не существует общепринятых норм, способность вырабатывать оригинальные, инновационные идеи. Этика: сильный всегда прав
Д. Синий	Высшая власть строго регламентирует поведение каждого	Строгая иерархия, где нижестоящий подчиняется вышестоящему, патристическое мышление, чувство вины за несоответствие групповым нормам, готовность к самопожертвованию во имя высшей цели. Люди этого типа часто становятся приверженцами какой-либо догматической системы, обычно религии. Этика: религиозная или почти религиозная

¹ Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями [в XXI веке] / Дон Бек, Крис Кован; пер. с англ. Илона Фрейман, Павел Миронов. СПб.: Бест Бизнес Букс [и др.], 2010. 419 с. (Серия книг: Advanced Management Institute). ISBN 978-5-91171-026-2.

Окончание табл. 7.3

Уровень ценностей	Условия существования	Уровень мышления
Е. Оранжевый	Окружающий мир полон возможностей	Мышление конкуренции, научных прорывов и делового предпринимательства. Стилем жизни становится вызов, а вместо дисциплины и закона править миром начинают деньги. Рационализм, экономическая мотивация и конкуренция. Ключевое слово этого уровня — «успех», внешние признаки успеха также ценятся весьма высоко
Ф. Зеленый	Взаимопомощь, равноправие, гуманизм	Плюралистический и эгалитаристский ¹ взгляд на мир. Гармония наравне с самореализацией являются ключевыми ценностями. На этом уровне делается акцент на совместном росте, равенстве, гуманизме, толерантности, стабильности и внимании к вопросам окружающей среды. Ценятся открытость и доверие, а не конкуренция, лидеры становятся менее авторитарными, иерархии размываются. Главными становятся отношения с другими людьми и со своим внутренним «Я». Этика: законы важны, но они должны служить благосостоянию всех
Г. Желтый	Мир гармоничен в своей изменчивости	Это первый уровень второго порядка, поскольку представители этого типа мышления способны понимать и принимать людей других уровней, тогда как все предыдущие нормально воспринимают только людей и идеи своего уровня. Человек «желтого» уровня всегда готов учиться чему-то новому. Создание изобилия и достижение партнерства win-win становятся новыми способами существования. Это системное мышление. Изменения здесь — норма жизни, человек адаптируется к ним естественно, быстро и безболезненно. Этика является предметом договора между людьми
Н. Бирюзовый	Мир как единая живая сущность	Целостность бытия — и тело, и разум, и душа позволяют в полной мере видеть достоинства и недостатки предшествующих уровней, интегрируя их в единство. Мир воспринимается как единый, динамичный организм, обладающий коллективным разумом

Источник: <https://www.b17.ru/journal/22055/> (дата обращения: 20.10.2024).

¹ Эгалитаризм (фр. *égalité*, от *égalité* — равенство) — концепция, в основе которой лежит идея, предполагающая создание общества с равными политическими, экономическими и правовыми возможностями всех членов этого общества. Противоположность элитаризму.

Можно заметить, что каждый нечетный уровень (теплые цвета) ориентирован преимущественно на индивидуальные, материалистические ценности, а четный (холодные цвета) — на коллективистские, идеалистические (кроме последнего, где коллективные и индивидуальные ценности находятся в гармонии). Таким образом, на «фиолетовом», «синем» и «зеленом» уровнях особенно велики значение культуры и роль коллектива, тогда как на «красном» будет наблюдаться отчетливый приоритет силы, на «оранжевом» — денег и индивидуальных свобод, на «желтом» — вера в способность общества к самоорганизации.

В своем индивидуальном развитии каждый человек с самого момента рождения последовательно проходит все стадии, начиная с «бежевой», останавливаясь на каком-то одном уровне. Поэтому общества, состоящие из носителей разных ценностей, неоднородны по своему составу, и чем более развитым является то или иное общество, тем больше в нем представлено разнообразие уровней. Уровни — это не ступеньки лестницы, они не сменяются внезапно, а ведут себя скорее как накатывающиеся волны, где каждая последующая волна поглощает предыдущую. Процесс перехода на новый уровень не является чем-то необратимым или неизбежным. Например, компания может остановиться на «синем» уровне, а если «оранжевые» экономические условия подталкивают ее к совершенно другому стилю ведения дел, все может закончиться банкротством.

Среди людей редко встречаются те, кто представляет чистые цвета спектра: парадигмы могут сосуществовать в рамках сознания одного человека, не пересекаясь, если они относятся к разным сферам его жизни. Один и тот же человек на службе может быть «оранжевым» предпринимателем, дома — строгим «синим» отцом семейства, а приходя на стадион, отдаваться во власть эмоций, как это делают «красные». Хотя, безусловно, один из этих уровней всегда является доминирующим — чаще всего именно тот, который проявляется на работе. И конечно же, разные парадигмы (в лице их представителей — разных людей) сосуществуют в рамках одной компании, одного государства, соседей по дому и соседних народов, создавая множество проблем, поскольку, когда у людей разные картины мира, им очень трудно понять друг друга. Тем не менее **каждая организация, как и каждый человек, имеет свой доминирующий «цвет»**, который определяется либо большинством входящих в нее людей, либо руководителем.

Таким образом, многообразие исследований, моделей и концепций ценностей обеспечивает серьезный фундамент для прикладной работы по внедрению ценностного управления в организации.

7.3. Целеполагание и когнитивно-смысловые структуры в контексте ценностного управления

Работа по внедрению ценностного управления подразумевает несколько этапов (поддержка топ-менеджментом компании является базовым условием успешности такой работы):

- 1) исследование и формулировка ценностей (интервью, опросы, стратегические сессии, определение ценностей в формате мероприятия). Организация находит, осознает и формулирует свои ключевые ценности, из которых определяются основные смыслы¹ ее функционирования и цели. Это могут быть честность, инновационность, ориентация на клиента и т.д. Четко определенные ценности помогают синхронизировать стратегические усилия и поведение сотрудников;
- 2) внедрение и продвижение в корпоративную культуру через внутренние коммуникации, обучение, корпоративные активности, модели компетенций, локальные нормативные документы, информационные системы, инфографику, комиксы, анимационные ролики, корпоративные фильмы и сериалы и т.п.;
- 3) оценка и мониторинг соответствия действий компании принятым ценностям.

Основные функции, которые выполняет ценностное управление в компании: «компас» для принятия решений, формирование корпоративной культуры, улучшение горизонтальных, вертикальных, а также кросс-функциональных коммуникаций, сплочение команды, создание доверительной атмосферы в коллективе, повышение уровня мотивации и вовле-

¹ Смысл — 1) суть, главное, основное содержание (иногда скрытое) в явлении, общении или поведении; 2) личностная значимость тех или иных явлений, сообщений или действий, их отношение к интересам, потребностям и жизненному контексту в целом конкретного субъекта. Понятие С. является междисциплинарным и, как правило, используется вместе с понятием значения, причем единая традиция его употребления не выработана: в лингвистике, логике и теории познания понятие С. чаще используется в первом определении, фактически синонимично понятию значения; в психологии, социологии и философской антропологии оно чаще используется во втором определении, образуя с понятием значения полярную оппозицию. Проблема концептуального разведения понятий значения и смысла осложняется тем, что в англоязычных работах оба понятия обозначаются одним и тем же словом «meaning»; другое слово, обозначающее С., — «sense» — используется в научной литературе весьма редко. URL: <https://psychology.academic.ru/2345/%D1%81%D0%BC%D1%8B%D1%81%D0%BB> (дата обращения: 21.10.2024).

ценности среди сотрудников, управление изменениями (гибкость и адаптация).

Ясно сформированные ценности помогают выработать долгосрочную стратегию, обеспечивающую развитие и конкурентное преимущество за счет грамотной расстановки приоритетов среди возможных направлений и инициатив. Благодаря внутренней опоре в виде ценностей организации легче определить, какие проекты и задачи заслуживают временных и ресурсных вложений. Кроме того, ценностное управление помогает ускорить согласование целей и задач на разных уровнях, а также наиболее корректно оценить и проанализировать результаты в соответствии с принятыми нормами.

Еще один аспект, требующий внимания, — это подбор персонала по ценностям — принципиально важный процесс, направленный на обеспечение соответствия личных убеждений и ценностей кандидата ценностям организации. После формализации корпоративных ценностей нужно разработать критерии отбора кандидатов, учитывающие их, а в описание самой вакансии включить не только профессиональные требования, но и ценностные. На этапе интервью рекрутер при помощи поведенческих вопросов и ситуационных задач может проверить, насколько кандидат разделяет ценности организации. Это скажется в дальнейшем на его продуктивности и вовлеченности в деятельность компании.

Для оценки ценностей можно использовать шкалу, внутри которой кандидат размещает значимые для компании ценности (схема 7.2).

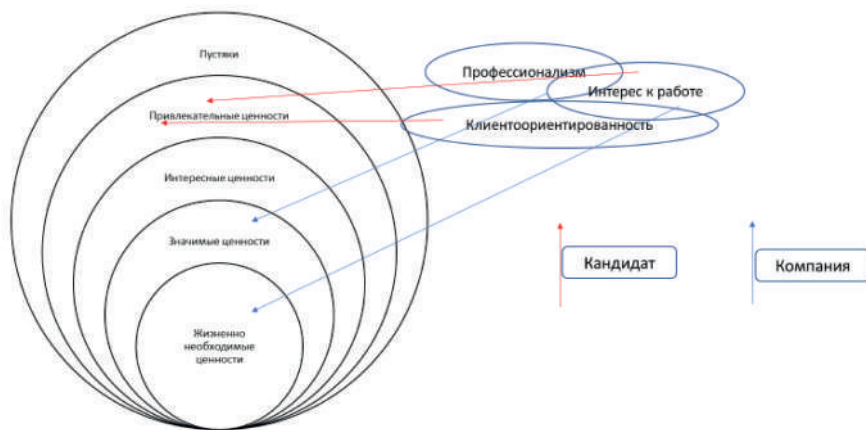


Схема 7.2. Оценка ценностей кандидатов на работу

Источник: сделано авторами.

И если, например, в компании ценность «профессионализм» является значимой, а у сотрудника «привлекательной», это повод уточнить его совместимость с работой в этой компании.

Рассказ о корпоративных ценностях и их трансляция во время мероприятий по информированию, инструктированию новых сотрудников («Добро пожаловать — тренинг», «День новичка», знакомство с книгой (порталом) корпоративных ценностей и т.п.) помогут сократить время на их адаптацию и интеграцию в жизнь компании. Книга (портал) корпоративных ценностей может включать в себя:

- 1) историю развития компании и осознания ценностей;
- 2) перечисление ценностей и принципов компании, примеры ситуаций, в которых они проявляются, часто в креативной форме (истории супергероев и др.);
- 3) цитаты руководителей и рядовых сотрудников, а также клиентов и партнеров — о ценностях компании;
- 4) юмористические фрагменты, мемы, вдохновляющие фразы, наклейки и другие элементы, которые делают книгу более неформальной, и т.п.

Ценности — это основа корпоративной культуры организации: значимые, общепринятые и разделяемые сотрудниками убеждения и принципы, закрепленные в стандартах и правилах поведения компании. Ценности регулируют взаимоотношения как внутри организации, так и вне ее, в том числе с клиентами, партнерами. Они указывают на то, что организация считает важным и что определяет стиль ее работы. Если корпоративные ценности хотя бы частично положительно соотносятся с ценностями сотрудников, то они регулируют их поведение, мотивацию в нужном направлении.

Однако важно понимать, что ценности являются не просто ориентиром при принятии решений в организации, а также источником целеполагания. Ценности, будучи предельно обобщающими значительный пласт опыта личности или группы людей, организации понятиями и, следовательно, максимально абстрактными сущностями, являются недостаточными для практического управления организацией. А. И. Пригожин¹ дает следующие характеристики ценностей:

- 1) отношение к ценностям эмоционально;
- 2) ценности могут осознаваться и не осознаваться, выбираться произвольно либо интроецироваться из внешней среды;

¹ Пригожин А. И. Цели и ценности: Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010. 431 с. (Глубокое управленческое консультирование). ISBN 978-5-7749-0599-7.

- 3) ценности — континуум от мелочей быта до высочайших полетов творчества и самоотверженности;
- 4) ценности противоречивы и не образуют единой системы (риск — безопасность, мораль — утилитарность, здоровье — сверхнапряжение ради целей, чувственность — духовность);
- 5) асимптотичность ценностей — они не реализуемы полностью (здоровье, справедливость и т.д.).

А потому для управления помимо ценностей организации необходимо формулирование актуальных целей на разные периоды времени. Отличия целей и ценностей А. И. Пригожин формулирует следующим образом (табл. 7.4).

Таблица 7.4

Ценности и цели

Ценности	Цели
Бесконечны	Конечны
Воображаемое будущее	Программируемое будущее
Приближение к ним оценивается в сравнении с другими	Достижение измеряемо
Проявляются через интуицию, стремление и удовлетворенность, субъективно воспринимаются	Проявляются в задачах, планах, объективно измеряются показателями
Соотносятся с эмоциями, чувствами (иррациональны)	Соотносятся с затратами на достижение (рациональны)
Интроецируются, воспитываются средой	Создаются, выбираются, формулируются
Значимость в приоритете (важно — пустяк)	Результат, достижение в приоритете (сделано — не сделано)
Желание	Действие

Источник: сделано авторами на основе: Пригожин А. И. Цели и ценности: Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010. 431 с. (Глубокое управленческое консультирование). ISBN 978-5-7749-0599-7.

Цели представляют собой конкретные достижения, к которым стремится организация в краткосрочной или долгосрочной перспективе. Они дают конкретные ориентиры и критерии для оценки успеха.

Функции целей:

1. Направление развития: цели помогают структурировать и планировать деятельность для достижения намеченных результатов.

2. Мотивация: определяют, к чему стремиться в повседневной работе и какие усилия прилагать.
3. Измеримость успеха: позволяют оценивать прогресс и корректировать стратегии успеха при необходимости.

Ценности помогают быстрее и эффективнее достигать поставленных целей. Формулирование целей с учетом SMART-критериев (Specific (конкретные), Measurable (измеримые), Achievable (достижимые), Relevant (релевантные) и Time-bound (ограниченные по времени)) обеспечивает большую вероятность их достижения.

Взаимообусловленность ценностей и целей в компании обеспечивает сотрудникам удовлетворение их потребностей в смысле, когда ежедневная работа связана со всей жизнедеятельностью личности внутренним ощущением целостности и взаимообусловленности (рис. 7.4).

Откуда берутся цели?

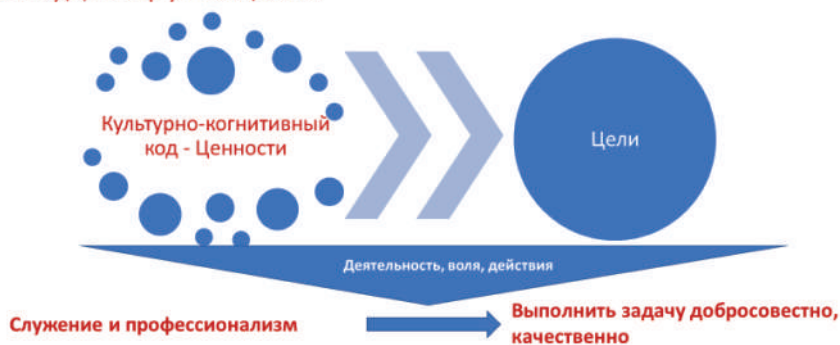


Рис. 7.4. Ценности и цели
Источник: сделано авторами.

Смысл как одна из важнейших человеческих потребностей во многом определяет вовлеченность сотрудников в работу. А его недостаток, соответственно, производит противоположное действие. Методика предельных смыслов, разработанная Д. А. Леонтьевым¹, может быть полезным инструментарием сверки ценностно-смысловых индивидуальных когни-

¹ Леонтьев Д. А. Психология смысла: Природа, строение и динамика смысловой реальности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии. М.: Смысл, 2003 (ППП Тип. Наука). 486 с. (Фундаментальная психология). ISBN 5-89357-082-0.

тивных структур сотрудников с закладываемыми в корпоративные ценности смыслами компании.

Корпоративная культура компании формируется на основе мировоззрения и убеждений ее владельцев, менеджеров и сотрудников. Сотрудники воспринимают и повторяют те действия и решения, которые признаются как ценные и целесообразные. Ясно сформулированные и внутренне согласованные ценности и цели помогают организации сохранить подлинность и единство. Гибкость и открытость к изменениям обеспечиваются культурой, где ценности и цели ориентированы на развитие и новаторство. Этика и социальная ответственность — важные аспекты культуры, которые показывают приверженность к устойчивому и морально выверенному ведению бизнеса.

7.4. Корпоративные культуры как проекции ценностей. Влияние цифровой среды

Корпоративная культура представляет собой совокупность ценностей, норм и традиций, которые определяют уникальный характер и поведение организации.

Английский теоретик менеджмента Чарльз Хэнди выделил четыре вида корпоративной культуры, сравнив каждую с греческими богами:

- 1) культура власти (культура Зевса), основана на централизованном контроле, где главные решения принимаются несколькими ключевыми фигурами. Активное влияние на сотрудников через харизму лидеров. Подходит для малых и средних компаний, где скорость принятия решений важнее консенсуса;
- 2) культура роли (культура Аполлона), основана на структурах и процедурах. Определение ролей и обязанностей способствует стабильности и предсказуемости. Эффективна в крупных организациях, где нужны четкие правила;
- 3) культура задачи (культура Афины), ориентирована на решение задач и достижение целей проектными командами. Гибкость и участие сотрудников в разработке решений делают ее адаптивной. Часто используется в инновационных и быстро развивающихся отраслях;
- 4) личностная культура (культура Диониса), центральное значение имеют личности сотрудников, каждый из которых является самодостаточным профессионалом, а объединение в общность возникает только для удовлетворения личных интересов ровно на тот момент,

пока это выгодно. Обычно существует недолго до выделения сильного лидера, который переводит ее в культуру власти.

Профессор Йельской школы менеджмента Дж. Зонненфельд предложил свою классификацию корпоративных культур:

- «Бейсбольная команда» — встречается в организациях, которые работают на быстрорастущих рынках; здесь ценятся инициативные, обладающие креативным мышлением и готовые брать на себя ответственность сотрудники;
- «Клубная» культура — подходит для лояльных, преданных и слаженных между собой сотрудников, которые обладают способностью эффективно работать в команде и достигать общих целей;
- «Академическая» культура — отдает предпочтение преемственности и готовности постепенного развития в долгосрочной перспективе; ценятся мастерство и профессионализм;
- «Оборонительная» культура (крепость) — формируется там, где постоянно идет борьба за выживание и требуется постоянно доказывать свое соответствие; карьерный рост возможен только для тех, кто демонстрирует высокие показатели.

Теория культурных измерений Г. Хофстеде разработана на основе опроса сотрудников IBM разных стран и положена в основу *корпоративных культур* организаций.

Прикладное значение теории Хофстеде заключается в возможности адаптации своих коммуникативных и маркетинговых стратегий компаниями при ведении бизнеса за рубежом, в лучшем понимании кросс-культурных аспектов во взаимодействии интернациональных команд для учета культурного контекста.

Независимо от уровня осознанности собственниками и менеджментом, а также степени формализации ценностей, культурно-когнитивных кодов и смыслов в документах и информационных системах, корпоративная культура существует в любой организации на разной стадии зрелости.

Существует несколько условий проявления корпоративной культуры в качестве работающего управленческого инструмента:

- 1) сформулированность миссии и ценностей и их осуществляемость в повседневной работе;
- 2) поведение лидеров является образцом для подражания, влияет на формирование норм поведения и установок внутри компании;
- 3) программы обучения передают ценности и культурные нормы новым сотрудникам, укрепляют лояльность и снижают текучесть кадров;

- 4) система вознаграждений и наказаний соответствует ценностям компании, укрепляя нужное поведение;
- 5) организационные ритуалы и истории, мероприятия и рассказы укрепляют чувства принадлежности и преданности коллективу.

Эффективное управление корпоративной культурой способствует более слаженной работе коллективов, команд, повышает удовлетворенность сотрудников и улучшает общее функционирование компании.

Развитие технологий (согласно классификации Всемирного банка к передовым производственным технологиям относятся цифровое проектирование, моделирование и интеграция, высокопроизводительные вычисления, 3D-печать и аддитивное производство, передовые материалы, робототехника и искусственный интеллект, большие данные и передовая аналитика, интернет вещей, дополненная и виртуальная реальность, технологии блокчейна, промышленные биотехнологии) и расширение среды коммуникаций за счет цифрового пространства, стирание часовых поясов и увеличение скорости передачи информации до уровня, когда человек уже не всегда успевает осознать содержание этой информации, вносят, безусловно, определенные изменения в ценности людей и организаций. Сегодня наличие доступа к Интернету, достаточная мощность компьютерного процессора оказываются необходимыми условиями ведения бизнеса и управления. Плотность информационного потока и соединяемость с помощью алгоритмов ранее не связывавшихся между собой отраслей хозяйства, предметных квалификаций и языков описания различных профессий создают новые вызовы к работе в кросс-функциональных и кросс-культурных командах. Развитие искусственного интеллекта поднимает до повседневного уровня экзистенциальные вопросы смыслов человеческой жизни и предназначения, формулировавшиеся философами и писателями в прошлом веке¹.

¹ Станислав Лем в «Сумме технологий» (1968) отмечал, что «основной проблемой будущего, информационного века станет не решение тех или иных технократических задач, а психологическая профилактика возможного аксиологического коллапса, потенциального разрушения самих мотивационных основ человеческого поведения». Лем, Станислав (1921–2006). Сумма технологии / Станислав Лем; пер. с польск. и послесл. Ю. Бирзвалка; худож. А. Рушманис. Рига: Зинатне, 1987. 428 с. «Подмена целей жизни техническими средствами может означать умаление и угашение духа, и так это и происходит. Бесспорно, экономика есть необходимое условие жизни, без экономического базиса невозможна умственная и духовная жизнь человека, невозможна никакая идеология. Но цель и смысл человеческой жизни лежат совсем не в этом необходимом базисе жизни. То, что является наиболее сильным по своей безотлагательности необходимости, совсем не является от этого наиболее ценным». Бердяев Н. А. Человек и машина. Париж, 1933. 53 с.

«Сегодня нет бизнеса, не затронутого цифровой трансформацией, и нет вида работы, который не был бы изменен, пусть и незначительно, цифровыми инструментами. Технические навыки и глубокого интереса к новым технологиям недостаточно для процветания в цифровой экономике. Цифровые технологии постоянно меняются, меняются и способы их применения. Это означает, что организации и люди в них находятся в состоянии постоянных изменений. В век данных, алгоритмов и искусственного интеллекта невозможно добиться успеха без цифрового мышления, позволяющего по-новому взглянуть на мир и изменить свое поведение. Цифровое мышление — это набор подходов, которые мы используем для осмысления и использования данных и технологий»¹.

Отличительной чертой внедрения новых технологий в современную экономику является высокая разница их проникновения в отрасли и в компании отрасли (рис. 7.5).



Рис. 7.5. Влияние технологических трендов на отрасли

Источник: Исследование McKinsey & Company, 2022.

Разница в цифровой зрелости применяемых техники и технологий создает массу парадоксов в социально-психологическом и экономическом поле. Например, переходя из компании в компанию в одной отрасли можно столкнуться с разным уровнем цифровой зрелости, а значит, с разным поведением, ценностями, иным распределением обязанностей,

¹ Тищенко Е. Б., Красностановова М. В. Лекция из курса «Искусственный интеллект и психологические аспекты цифровой трансформации бизнеса», ЭФ МГУ, 2024. Тезисы лекции сформулированы на основе: Цифровые двойники сложных технических систем в индустрии 4.0: базовые подходы / В. Л. Баденко, Н. С. Большаков, А. А. Федотов, В. К. Ядыкин // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. Том 13. № 1. 2020. DOI: 10.18721/JE.13102 УДК 338.22.021.2.

можно встретить вместе специалистов из смежных индустрий, например, программистов, аналитиков — связывающих носителей предметной области и программистов и других («иных» в плане профессионального языка описания работы, ценностей, приоритетов, корпоративных культур, поведения и т.п.).

Все это требует повышенного внимания к контексту поведения участников при выработке управленческих решений по организации совместной деятельности как внутри компании, так и при работе с подобными компаниями своей или смежной отрасли; управленцу необходимо понимать, что, несмотря на схожее название деятельности (отрасли, компании и т.п.), цифровые технологии могут до неузнаваемости менять процесс организации, а иногда и содержание этой деятельности.

Поэтому в цифровой экономике конкурентные преимущества обеспечиваются встроенностью (с разной степенью глубины и ширины) в кооперационные цепочки: межстрановые, межотраслевые, «межкомпаниевые», межотдельные и т.д., межличностные, внутриличностные. Важным элементом этих цепочек являются люди, субъекты, группы людей. Им привычно и комфортно взаимодействовать на уровне своего «вертикального колодца» — отдела, департамента, компании, отрасли, государства. При попытках построения горизонтальных межотраслевых взаимодействий возникает напряжение, сопротивление, связанное с сильными отличиями когнитивных карт и языков описания. Для перехода от привычных практик управления «вертикальными колодцами» к кооперации требуется высокая **осознанность**, широкая эрудиция и фундаментальное глубокое образование как основа для постоянного развития и переобучения в меняющихся условиях. Основой этих умений является **субъектная** установка на принятие разнообразия когнитивных карт и интерес к их постижению для достижения **кооперационной цели**.

Все это определенным образом корректирует привычные ценности, внося в них вместе с цифровизацией новые и практически обязательные для всех современных компаний дополнения — готовность к изменениям, обучаемость, ролевая гибкость, работа в кросс-функциональных и кросс-культурных командах и т.п. Цифровая трансформация оказывает значительное влияние на когнитивные коды и культуру организаций, изменяя способы мышления, процессы принятия решений и взаимодействие сотрудников. В эпоху данных и информации растет роль аналитического мышления, адаптивности к изменениям, готовности искать творческие неалгоритмизированные решения.

Возможности удаленной работы и коммуникаций влияют на понимание сути управленческого контроля и вовлеченности сотрудника, возни-

кают виртуальные команды, требующие переосмысления организации сотрудничества, взаимодействия и самоорганизации. Необходимость умений работы с цифровыми инструментами влияет на программы обучения и развития персонала.

Контрольные вопросы к лекции 7

1. Что изучает аксиология? Что такое ценностное управление?
2. Дайте определение понятию «ценность» для разных предметных областей, в том числе для психологии. Назовите основные функции ценностей для личности и социума. Как понять истинные, а не декларируемые ценности человека, организации?
3. Что такое культурный код цивилизации и какими факторами он определяется?
4. Перечислите известные исследования и теории ценностей и их авторов.
5. Как связаны культурно-когнитивные коды, ценности и цели?
6. Чем цели отличаются от ценностей? Что такое смысл?
7. Назовите модели корпоративных культур и опишите их возможные изменения в связи с цифровыми технологиями.
8. Нарисуйте интеллектуальную карту лекции 7.

Кейс 7 «Команда vs Корпорация»

Управленческая команда, специализирующаяся на удаленной первичной диагностике кожных заболеваний с помощью сканера телефона и алгоритма как помощника в проведении первичной экспресс-диагностики, перешла работать из стартапа, который развивал данную технологию в Сколково, в ведомственную клинику крупной корпорации. В Сколково команда была свободна в организации графика своей загрузки, ключевые метрики отчетности были лишь по промежуточным этапам отчета по грантовому проекту. В компании царил атмосфера взаимоподдержки, желания создать уникальный продукт, доказать самим себе и окружающим, что российская инженерная школа в данном классе задач занимает по праву ведущие мировые позиции.

Попав в структуру корпорации, группа исследователей столкнулась с рядом факторов: 1) закупочные процедуры были значительно продолжительными по времени, требовали много времени на формальные документы, что затрудняло вовремя получение компонентов, а также отвлекало команду от исследо-

вания; 2) каналы продвижения технологии отличались от привычных (до этого команда работала в экспериментальном режиме), в корпорации были жесткие стандарты, под которые необходимо было адаптировать технологию, для чего в команду были добавлены внутренние специалисты, которые по целям и ценностям сильно отличались от команды разработчиков.

Вопросы и задание к кейсу 7

1. В чем могло быть различие целей и ценностей команды по сравнению с корпорацией, почему эти различия возникли и проявились?
2. Что было бы полезно (необходимо) предпринять команде до перехода в корпорацию, чтобы кооптация в нее была бы легче и эффективней для всех участников?
3. Что возможно предпринять команде разработчиков, перейдя на работу в корпорацию, чтобы сохранить свою мотивацию работать на реализацию своего прорывного продукта?
4. Что бы вы посоветовали корпорации для того, чтобы ее корпоративные процедуры могли быть лучше адаптированы для принятия с рынка талантливых команд разработчиков?
5. Подумайте, как могут трансформироваться корпоративная культура и ценности при переходе компании на «удаленку» в результате цифровой трансформации? Какие проблемы могут возникнуть и как их решать?
6. Как синхронизировать ценности и приоритеты распределенной виртуальной команды? Можно ли эту задачу решить однажды и навсегда?

Т Е М А 8

Этнопсихология как раздел социальной психологии. Когнитивно-ценностные особенности межкультурных взаимодействий

Лекция 8. Этнопсихология как раздел социальной психологии. Когнитивно-ценностные особенности межкультурных взаимодействий

- 8.1. Роль и значение этнопсихологии в социальной психологии.
- 8.2. Особенности этнопсихологических исследований.
- 8.3. Коммуникация с представителями других культур, понятие кросс-культурного шока.
- 8.4. Влияние национальной культуры на управленческую деятельность, психология межкультурного взаимодействия.

8.1. Роль и значение этнопсихологии в социальной психологии

Попытки понять базовые законы взаимодействия человека и общества, личности и социума фиксируются в философской литературе с древнейших времен. «Каким образом из противоречивых и изменчивых человеческих стремлений вырастают устойчивые формы социального общежития? Как в условиях стандартизирующего людей давления общества и жесткого социального контроля рождается и выживает свободная и неповторимая индивидуальность? Можно ли и как облегчить бремя извечного конфликта индивида и общества, не уничтожив первого и не взорвав второго?»¹ Эти и многие другие вопросы будоражили умы ученых и двигали развитие социальной психологии.

¹ Стефаненко Т. Г. Этнопсихология: учеб. для студентов вузов по специальности «Психология». Екатеринбург: Деловая кн.; М.: Ин-т психологии РАН, 2000. 320 с. (Библиотека социальной психологии). ISBN 5-201-02323-1 (Ин-т психологии РАН). С. 2.

В попытках найти ответы на них исследовательская мысль пришла к пониманию значимости общества в формировании личности, особенно ее национально-этнической компоненты как наиболее древней и потому устойчиво влияющей на личность. Исследование социальной психики через этнос может давать новые возможности понимания человека, личности, его мотиваций и причин поведения. Этнопсихология как раздел социальной психологии вносит серьезный вклад в понимание особенностей зарождения и функционирования групп.

Основные задачи, которые ставит перед собой этнопсихология в качестве учебной дисциплины: 1) осознание серьезных отличий между некоторыми этносами как в части норм и ценностей, так и в стереотипах поведения, культуры; 2) принятие этих различий, готовность разворачивать свое мышление в направлении возможной взаимной полезности в этой разности либо осознанного дистанцирования для сохранения своих норм и ценностей; 3) усиление интереса к собственной культуре через изучение других национально-этнических культур.

Попытки сохранить, увековечить свою этническую идентичность, культуру, традиции неизменно сталкиваются с аналогичными попытками других народов, что может приводить к межэтническим конфликтам. С другой стороны, такая потенциальная напряженность возможного столкновения, искусно направляемая заинтересованным игроком, может приводить к затяжным и драматичным конфликтам. Все это требует специального исследования психологических фактов этнического вопроса и межкультурного взаимодействия. «Этнопсихологи призваны выяснить, где нужно искать причины столь частого непонимания, возникающего при контактах представителей разных народов; существуют ли какие-либо обусловленные культурой особенности психики, которые заставляют членов одного народа игнорировать, смотреть сверху вниз или дискриминировать представителей другого народа; имеются ли психологические явления, способствующие росту межэтнической напряженности и межэтническим конфликтам»¹.

Мировая наука фиксирует рост интереса к этническим вопросам во второй половине XX в. и объясняет его несколькими причинами:

- 1) этнокультурное мировое разделение труда по этническому признаку в связи с экономической и технологической экспансией экономик, называемых «развитыми»;

¹ Стефаненко Т. Г. Этнопсихология: учеб. для студентов вузов по специальности «Психология». Екатеринбург: Деловая кн.; М.: Ин-т психологии РАН, 2000. 320 с. (Библиотека социальной психологии). ISBN 5-201-02323-1 (Ин-т психологии РАН). С. 9.

- 2) усиливающееся этническое и межэтническое взаимодействие культур в рамках инициатив по их унификации для глобализации;
- 3) новые средства коммуникации, помогающие большим социальным группам в политике и экономике усиливать свое влияние, масштаб которого определяется в том числе этнической компонентой.

С позиции психологии этнос является силой, обеспечивающей личности, группам ориентацию в окружающей среде и упорядочивание информации о ней, задающей базовые жизненные ценности и защищающей социально и физически. Человеку важно быть частью группы, и в его жизни появляется и исчезает множество социальных групп, однако этнос является самой устойчивой. «Многие люди целиком «погружаются» в одну из подобных групп, но членство в них не всегда приводит к удовлетворению потребности в психологической стабильности. Опора оказывается не слишком устойчивой, ведь состав групп постоянно обновляется, сроки их существования ограничены во времени, самого человека могут за какую-то провинность из группы исключить. Всех этих недостатков лишена этническая общность. Это межпоколенная группа, она устойчива во времени, для нее характерна стабильность состава, а каждый человек обладает устойчивым этническим статусом, его невозможно «исключить» из этноса. Благодаря этим качествам этнос является для человека надежной группой поддержки»¹.

Несмотря на интернациональный характер многих элементов современной культуры и тот факт, что для современных детей предки и этнос в качестве авторитетов подчас проигрывают «лидерам/антилидерам» из социальных сетей, тем не менее национальные корни остаются одной из самых значимых и устойчивых когнитивно-эмоциональных опор — «язык, религия, миф об общих предках, историческая память, богатая подвигами героев или общими страданиями»².

Одновременно беспрецедентное технологическое развитие создает уникальные обстоятельства жизни новых поколений, когда старшие не могут быть абсолютно уверенными в универсальности их жизненного опыта, который еще несколько десятилетий назад делал их абсолютным авторитетом для молодежи благодаря объему и стажу. Современные условия взросления не имеют исторического аналога с точки зрения влияния на подрастающее поколение СМИ наравне с семьей и предками.

¹ Стефаненко Т. Г. Этнопсихология: учеб. для студентов вузов по специальности «Психология». Екатеринбург: Деловая кн.; М.: Ин-т психологии РАН, 2000. 320 с. (Библиотека социальной психологии). ISBN 5-201-02323-1 (Ин-т психологии РАН). С. 10.

² Там же. С. 15.

И тем не менее турбулентность современной внешней среды заставляет активнее обращаться к корням как к максимально устойчивым когнитивным структурам, балансирующим и компенсирующим внешнюю изменчивость мира.

Наглядным примером важности этнической идентичности является опыт целой страны, когда вместе с демонтажом СССР миллионами людей была потеряна мощнейшая групповая идентичность — «советский человек», в результате чего они начали искать новые устойчивые групповые идентичности, среди которых в том числе этнос, семья, род.

Понятие «этнос» на сегодня не имеет методологического единства, разные исследователи и авторы трактуют его по-разному. Однако с позиций психологии этнос «можно определить как устойчивую в своем существовании группу людей, осознающих себя ее членами на основе любых признаков, воспринимаемых как этнодифференцирующие»¹.

Таким образом, этнопсихология в рамках социальной психологии дает возможность дополнительного изучения взаимного влияния этнической группы на личность, особенностей формирования и функционирования высших психических функций через призму этнокультурных особенностей культуры, межличностное и межгрупповое взаимодействие в контексте этнокультурного разнообразия и общности.

8.2. Особенности этнопсихологических исследований

Исследование различных этнических культур с позиций этнопсихологии подразумевает, что каждая новая культура может предложить абсолютно новые и неведомые ранее артефакты, нормы поведения, ценности и т.п. И это значит, что заранее сформулировать гипотезу в таких исследованиях практически невозможно, а попытки сравнивать этносы между собой на основе критериев своей или какой-то искусственной «объективной» культуры ведут в тупик. Из чего следует, что важным условием исследования этнопсихологических особенностей различных культур должно быть его базирование на знании языка, истории и других аспектов исследуемой культуры.

Среди разнообразных этнопсихологических исследований определяются три основных подхода: 1) подчеркивание разницы между куль-

¹ Стефаненко Т. Г. Этнопсихология: учеб. для студентов вузов по специальности «Психология». Екатеринбург: Деловая кн.; М.: Ин-т психологии РАН, 2000. 320 с. (Библиотека социальной психологии). ISBN 5-201-02323-1 (Ин-т психологии РАН). С. 15.

турами, релятивизм, когда культура определяется ее языком и ценностями; 2) абсолютизация сходства культур и игнорирование их различий; 3) отстаивание универсализма психических процессов и функций у всех людей на земле с одновременной этнической специфичностью их проявления.

Особым достижением этнопсихологии являются исследования процесса социализации в разных этнокультурах. Несмотря на значительное разнообразие трактовок этого понятия¹, для прикладных задач применения наработок этнопсихологии в менеджменте особенно полезным представляется понятие культурной трансмиссии, «включающей процессы инкультурации и социализации и представляющей собой механизм, с помощью которого этническая группа «передает себя по наследству» своим новым членам, прежде всего детям. Используя культурную трансмиссию, группа может увековечить свои особенности в последующих поколениях с помощью основных механизмов научения (learning and teaching)»².

Выделяют три типа культурной трансмиссии:

- 1) вертикальную — передача от родителей детям;
- 2) горизонтальную — от сверстников к сверстникам;
- 3) непрямую — от специализированных институтов и групп.

Представляется интересным предположить в эпоху Интернета наличие еще одного типа культурной трансмиссии, источником которой является цифровая среда, СМИ и социальные сети и по характеру своего движения функционирующей по сетевому принципу, когда сила первоначального сигнала и его резонанс по сети определяют степень его воздействия.

Важнейшим вопросом этнопсихологии является возможность существования универсальных норм поведения, их отнесения к патологическим или нормативным, пределов попыток менять поведение в необходимом направлении. «В настоящее время существует почти единодушное мнение, что бессмысленно рассматривать психопатологию как явление абсолютно

¹ «Хотя исследователи с разных точек зрения разграничивают интересующие нас понятия, они сходятся в одном: в подчеркивании большей универсальности социализации и большей специфичности инкультурации. Но если рассматривать развитие отдельной личности, то становится очевидным, что в этом процессе достигается *специфичная* для определенной культуры социализация и *общая* инкультурация». Стефаненко Т. Г. Стефаненко Т. Г. Этнопсихология: учеб. для студентов вузов по специальности «Психология». Екатеринбург: Деловая кн.; М.: Ин-т психологии РАН, 2000. 320 с. (Библиотека социальной психологии). ISBN 5-201-02323-1 (Ин-т психологии РАН). С. 54.

² Там же.

свободное от культуры: мы можем понять то или иное психическое расстройство, только приняв в расчет культурный контекст»¹.

В современной этнопсихологии существуют два основных подхода, базирующихся на базовой философской оппозиции понимания (*emic*) и объяснения (*etic*). «Во всех гуманитарных науках *emic* стали называть культурно-специфичный подход, стремящийся понять явления, а *etic* — универсалистский, объясняющий изучаемые явления подход. Эти термины употребляются и для обозначения двух подходов в этнопсихологии, по-разному изучающих психологические переменные, обусловленные культурой»².

Главными отличиями *etic*-подхода являются следующие:

- 1) предпринимается попытка изучить несколько культур для объяснения культурных различий и сходств;
- 2) для изучения применяются критерии, считающиеся свободными от культурного кода;
- 3) исследователь занимает как бы внешнюю независимую позицию наблюдателя и дистанцируется от изучаемой культуры;
- 4) гипотеза исследования, категории описания и содержание исследования моделируется заранее.

В *emic*-подходе исследователь исходит из того, что культуры не могут сравниваться друг с другом, а критериев, «очищенных» от влияния культурного кода, не бывает. Исследователь находится в контексте исследуемой культуры, а потому оказывается ведомым языком, историей и мифологией изучаемой культуры. И поэтому даже постановка гипотезы в рамках данного подхода оказывается невозможной и нецелесообразной.

«В настоящее время многие серьезные исследователи пришли к выводу, что якобы «естественные» социально-психологические «законы» очень часто ограничены только западной культурой, а большинство теорий нерелевантно незападным культурным условиям. Пример, подтверждающий культурные границы современной социальной психологии, — попытка повторить в Израиле исследования, проведенные в США. И. Амир и И. Шарон из 35 исследований, результаты которых были опубликованы в 1973—1975 гг., выбрали шесть, затрагивавших общечеловеческие, а не уникальные американские проблемы и не требовавших сложного оборудования. Однако даже в этом случае из 64 возможных результатов в Израиле подтвердились только 30, т.е. меньше половины, а остальные оказа-

¹ Стефаненко Т. Г. Этнопсихология: учеб. для студентов вузов по специальности «Психология». Екатеринбург: Деловая кн.; М.: Ин-т психологии РАН, 2000. 320 с. (Библиотека социальной психологии). ISBN 5-201-02323-1 (Ин-т психологии РАН). С. 77.

² Там же. С. 18.

лись подвержены влиянию культурного контекста (см. Amir, Sharon, 1987). Социальные психологи убедились в невозможности «импорта» из США многих социально-психологических концепций даже в соседнюю Канаду. Что же говорить о культурах, в большей степени отличающихся от культуры США, чем канадская и израильская?»¹

Перед современной этнопсихологией возникает фундаментальная задача создать отдельные в разных культурах и этносах «свои» социально-этно-психологические исследовательские школы и только после накопления ими определенного объема исследовательского материала предпринимать попытки проверки универсальности созданных социально-психологических теорий и обогащение знаний новыми психологическими переменными из новых культурно-этнических контекстов. Считается, что, постаравшись решить эти задачи, можно говорить об универсальной социальной психологии, охватывающей если не все культуры, то хотя бы их более широкий круг. Одним из инструментов такой деятельности может быть сложнейшая работа по подбору подходящих смысловых, языковых категорий в противоположность прямому переводу исследовательских методик. «Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно лишь тогда, когда человек, направляющий информацию (коммуникатор), и человек, принимающий ее (реципиент), обладают единой или сходной системой кодификации и декодификации. На быденном языке это правило выражается в словах: «Все должны говорить на одном языке» (Андреева, 1996, с. 85)².

Учитывая многомерность человеческих средств коммуникации (невербальные, паралингвистические компоненты), некоторые части сообщений, которыми мы обмениваемся в процессе общения, не могут быть переданы и поняты со 100%-ной точностью практически никогда из-за их «некодируемости» с учетом этнико-психологического контекста.

В связи с этим современные этнопсихологические исследования в своей массе отражают три основные тенденции: 1) подчеркивание различий между культурами (релятивизм); 2) абсолютизация сходных черт культуры и игнорирование различий (абсолютизация); 3) единство психической сферы человека с различными внешними ее проявлениями под влиянием культуры (универсализм). В первом случае исследователи описывают каждую культуру как феноменологическую, что закономерно

¹ Стефаненко Т. Г. Этнопсихология: учеб. для студентов вузов по специальности «Психология». Екатеринбург: Деловая кн.; М.: Ин-т психологии РАН, 2000. 320 с. (Библиотека социальной психологии). ISBN 5-201-02323-1 (Ин-т психологии РАН). С. 80.

² Там же. С. 84.

приводит к мысли о феноменологии психики каждого отдельного этноса, нации, культуры. Во втором — для исследования психических структур применяются стандартные измерительные методики, игнорирующие культурное влияние и приводящие к ошибочным выводам об универсальных преимуществах или недостатках психических структур разных этносов. В третьем случае исследователи исходят из единства психических структур у всех людей, но, вероятно, большой возможной разнице их проявления во внешнем мире, исходя из культурного кода.

8.3. Коммуникация с представителями других культур, понятие кросс-культурного шока

Этнопсихологические исследования показывают, что всем людям свойственен **этноцентризм**. В целом качества представителей нашей этнической группы мы склонны оценивать выше, думать, что мы в чем-то лучше представителей других народов, хотя бы на «чуть-чуть»! Этноцентризм сам по себе не несет никакой негативной коннотации, он является вполне объективным научным фактом, частным случаем известного в социальной психологии феномена **ингруппового фаворитизма**. Психологически людям трудно (и не полезно!) идентифицировать себя с группой, обладающей негативными характеристиками, потому что групповая идентичность, помимо прочего, выполняет еще и функцию поддержания самооценки. Из раздела «Конфликты» мы помним, что у ингруппового фаворитизма есть обратная сторона — **аутгрупповая враждебность**. Мы склонны приписывать представителям других групп, особенно если находимся с ними в ситуации конкурентного взаимодействия, негативные черты и враждебные намерения. Применительно к психологии этнических групп аутгрупповая враждебность проявляется в форме **ксенофобии** — отторжения непривычных представлений и подходов представителей других этнокультурных групп, проявления агрессии по отношению к ним. Проявление этноцентризма, а тем более ксенофобии, всегда разрушительно для бизнеса и для менеджмента, особенно в многонациональных организациях.

Когда человек попадает в незнакомую культуру, у него обычно проявляется стресс аккультурации, получивший название «культурный шок». Культурный шок — эмоциональный или физический дискомфорт, дезориентация индивида, вызванная попаданием в иную культурную среду, столкновением с другой культурой, незнакомым местом. Впервые этот термин использовала антрополог Кальверо Оберг. Данный феномен заключается в том, что культурные нормы, с которыми сталкивается иностранец

за рубежом, входят во внутреннее противоречие с нормами, на которых он воспитывался у себя в стране. Ученые заметили, что развитие культурного шока проходит в несколько этапов.

Выделяются 10 стадий приспособления к чужой культуре:

- 1) прибытие в другую страну и первичная тревожность;
- 2) первичная эйфория;
- 3) культурный шок;
- 4) поверхностная адаптация;
- 5) депрессия-фрустрация;
- 6) принятие чужой культуры;
- 7) возвращение домой и повторная тревожность;
- 8) повторная эйфория;
- 9) обратный культурный шок;
- 10) реинтеграция в свою культуру.

Динамика культурного шока обычно представлена в виде U-образной или W-образной кривой, отражающей эмоциональное состояние субъекта. Знание динамики и содержания основных фаз культурного шока важно нам не только для того, чтобы быть готовым к тому, что нас ожидает при погружении в чужую культуру, но и для того, чтобы понимать, в каком эмоциональном состоянии могут быть наши иностранные партнеры, пребывая в нашей стране.

Всемирно известный американский специалист по межкультурной коммуникации Эдуард Холл в 50-х гг. прошлого века столкнулся с проблемой практической подготовки сотрудников дипломатической службы США к работе в странах с «экзотической» культурой (экзотической с американской точки зрения). Существовавшая в то время культурная антропология была преимущественно описательной наукой, интересной и понятной для узкого круга специалистов. Задачей Холла было найти универсальные основополагающие элементы национальных культур.

Культура в широком значении этого слова — это вся окружающая среда, созданная человеком, все, что не является биологическим, природным. Она бывает материальная и духовная. Холл, исходя из практических задач, фокусируется на коммуникации, практически отождествляет культуру и коммуникацию. Культура подобна айсбергу, мы видим его вершину — наблюдаемое поведение людей. А в основании его лежат культурные ценности и нормы, представления о «должном». Задача исследователя — раскрыть содержание подводной части, чтобы понимать, что происходит на поверхности.

Датой рождения дисциплины «Межкультурная коммуникация» принято считать 1954 г., когда вышла книга Э. Холла в соавторстве с Д. Трэй-

гером: «Культура как коммуникация». В ней авторы впервые предложили и ввели для широкого употребления термин «межкультурная коммуникация». Размышляя над вопросом, как обучить людей взаимодействовать с другой культурой, он предложил концепцию «культурной грамматики». Культура не передается по наследству, культуре обучаются в процессе социализации, следовательно, ее можно и преподавать. У каждой культуры есть своя логика и свое представление о мире. То, что значимо в одной культуре, может быть несущественным в другой. Развивая концепцию культурной грамматики, Холл поставил перед собой следующие задачи:

- найти элементарные частицы культуры;
- найти корни этих элементов, чтобы можно было их сравнивать в различных культурах;
- научиться обучать чужой культуре как языку.

Э. Холл и Д. Трэйгер выделили 10 фундаментальных культурных систем, пронизывающих всю жизнедеятельность человека:

- взаимодействие с окружающей средой (общение);
- общественная организация (ассоциация);
- обеспечение физического существования;
- разделение полов и отношения между полами;
- отношение к территории (пространству);
- отношение ко времени;
- обучение;
- игра;
- защита;
- использование ресурсов.

Холл выделил ряд *основных* культурных измерений, по которым культуры различаются. Это, прежде всего, пространство, время и контекст. На них мы кратко остановимся.

Пространство

Отношение к личному пространству по Э. Холлу может являться не только детерминантой принадлежности к той или иной культуре, но также определяет специфику коммуникации. По сути, научно-практические интересы Холла сводились к коммуникации. Холл считал, что культура — это коммуникация, а коммуникация — это культура. Что он смог обнаружить, анализируя непосредственную коммуникацию представителей различных культур? Область социальной психологии, занимающаяся изучением пространственной и временной знаковой системы общения, называется проксемика (от англ. *proximity* — близость).

Формирование представлений о личном пространстве происходит в детстве, и его величина регулируется обычно бессознательно. Когда люди

общаются с представителями своей культуры, они интуитивно чувствуют, какая физическая дистанция в контакте с данным партнером наиболее уместна. Однако при общении с представителями других культур опора на прошлый опыт может создавать серьезные проблемы в коммуникации, так как отношение к пространству в каждой культуре различается.

Зона личного пространства. Люди во всех странах и культурах нуждаются в определенной личной зоне, своего рода «пузыре» вокруг себя. При этом подсознательно они ожидают, что партнер по общению обладает такой же зоной и не будет нарушать ее без особого разрешения другой стороны. Размер личной зоны определяется культурными особенностями страны или культурного региона. Например, латиноамериканцы, арабы и представители Средиземноморья обычно стремятся максимально сократить дистанцию делового общения, вторгаясь, с точки зрения более северных народов, в их пространство. Представители Северной Европы — норвежцы, шведы, шотландцы — наоборот, стремятся дистанцироваться. Люди, стремящиеся сократить дистанцию, обычно воспринимаются противоположной стороной как нахальные и бестактные, а их антиподы — как напыщенные и холодные.

Дистанция при разговоре, которая допускается между чужими людьми, показывает динамику коммуникации, которая проявляется в движениях. Если собеседник подходит слишком близко, мы автоматически делаем шаг назад. Так, латиноамериканец и европеец в привычной обстановке разговаривают на разном расстоянии. Но при общении друг с другом латиноамериканец будет стараться оказаться на привычном для него расстоянии, тогда как это стремление будет воспринято европейцем как вторжение в его личное пространство. Он тут же постарается отодвинуться. Если такое общение заснять на камеру, а потом прокрутить быстрым показом, это будет выглядеть как «забавный танец».

В целом в зависимости от характера общения для США и Западной Европы принято выделять следующие дистанции (зоны).

Интимная зона — от 15 до 45 см, она «ближе всего к телу». Именно эту зону человек защищает наиболее ревностно. В эту зону допускаются лишь близкие друзья и родственники (дети, родители, супруги, возлюбленные). Общение на таком расстоянии, когда возможно не только прикосновение, но и удержание партнера по общению, допускается только с людьми, которым мы доверяем. «Несанкционированное» вторжение в интимную зону в процессе общения всегда приводит к психологическому дискомфорту и вызывает физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделение адреналина, прилив крови к голове. Когда люди вынуждены находиться на такой дистанции,

например в переполненном транспорте, лифте, на концертах, они подсознательно используют разные «косвенные» техники увеличения дистанции — «делают равнодушное лицо», не смотрят в глаза, «закрываются» предметами, встают боком, углубляются в чтение и т.д.

Личная зона — от 46 до 120 см. Она представляет собой то расстояние, которое обычно разделяет людей, когда они находятся на официальных приемах, деловых переговорах и дружеских вечеринках. Такая дистанция предполагает только визуально-аудиальный контакт между партнерами, поддерживающими разговор в сочетании с достаточным уровнем доверия.

Социальная зона — от 120 до 360 см, она является тем расстоянием, на котором общаются люди, не очень хорошо знакомые. Так мы встречаем электрика из ЖЭКа, консультанта в банке, учителя в классе, нового сотрудника на работе. Если коммуникация с данным человеком развивается успешно, то происходит сокращение дистанции.

Публичная, или открытая, зона — более 360 см. Это то расстояние, которое соблюдается, когда мы обращаемся к большой группе людей — в лекционной аудитории, на митинге. При общении с большими группами людей и преподавателю, и слушателям будет комфортнее передавать и воспринимать информацию именно на таком удалении друг от друга. Сцена на концерте, кафедра в лекционной аудитории, собрание большого производственного коллектива предполагают необходимость общения с большой аудиторией. Нарушение этой дистанции может вызвать разные последствия. Если обожаемый артист сходит со сцены к зрителям, это вызывает восторг, а если преподаватель или начальник покидает свое место и приближается к сидящему в зале, то это воспринимается как угроза.

Пространственный фактор в коммуникации может также служить для выражения иерархических отношений. Наличие приемной, размер кабинета, расположение кресел — все это может свидетельствовать о статусе человека. Характер рабочего места руководителя, отдельный кабинет с закрытыми дверями или скромный стол в *open space* — все это материальные артефакты культуры организации и связанного с этим стиля управления.

Отношение ко времени

Наверное, мало кто задумывался, что такое время как физическое измерение и культурное, какова его «функция» в природе и культуре. В природе время — это проявление естественных ритмов развития, циклов смены времен года, дня и ночи, сухого и дождливого сезона. Вместе с тем сами по себе природные явления не имеют значения для человека до тех пор, пока не начинают воздействовать на его жизнедеятельность. Для человека время необходимо для синхронизации событий. Пастух выгоняет стадо на рассвете и пригоняет на закате. Это значит, что на рассвете кре-

стьяне должны открыть свои сараи и выгнать корову, а на закате встретить свою корову и привести ее в хлев. Рабочий день у пастуха в июне 17 часов, а в октябре — 11 часов. Но это неважно, главное, чтобы два события были синхронизированы. Точность природных часов невелика, обычно о времени крестьянам напоминал бдительный петух. Но их крестьянская жизнь не требует высокой пунктуальности. А вот когда начинается промышленное производство, требования к синхронизации событий повышаются. И тогда на городских башнях появляются часы со стрелками. Что касается нашей деятельности, то для того, чтобы занятие состоялось, надо, чтобы приход студентов в аудиторию был синхронизирован с приходом преподавателя. Для этого нужны часы и расписание занятий.

Отношение ко времени различно в разных культурах: одни отличаются пунктуальностью, другие обращаются со временем свободно. Как вы думаете, в какой стране появились первые механические часы? В целом замечено, что немцы, как правило, точны, а выходцы из стран Средиземноморья относятся ко времени не столь серьезно.

Важным показателем того, как обходятся со временем в разных культурах, служит отношение людей к пунктуальности. Особое значение пунктуальности придается в Германии и Швейцарии. Кстати, *punkt* по-немецки — это точно, а *Punkt* (с заглавной буквы в немецком пишутся все существительные) — точка. В других странах Западной Европы, а также в США отношение ко времени уважительное, но без немецкого фанатизма. Так, неписанные правила делового этикета европейских культур позволяют опаздывать на встречу не больше чем на 7 мин. (В России — на 15!) Бóльшее опоздание является демонстрацией собственной ненадежности и несерьезности намерений. Большое значение в западной культуре придается пунктуальности и в окончании мероприятия. Многие наши соотечественники уже сталкивались с жестким понятием *deadline* — это предельный срок, к которому что-то должно быть завершено. В западном менеджменте это закон. В России зачастую руководители ставят нереалистичные сроки, которые затем неоднократно переносятся. Относятся к этому и начальники, и подчиненные «с пониманием». Как правило, контакты между людьми, принадлежащими к различным временным культурам, полны напряжения и стресса. Негативные эмоции неизбежно возникают, если людям приходится подстраиваться под другую временную культуру.

Помимо отношения к пунктуальности, культуры также отличаются по способу использования времени. Э. Холл выделил два противоположных культурных варианта: монохронность и полихронность. В монохронных культурах время распределяется таким образом, что в один и тот

же отрезок времени возможен только один вид деятельности. По выражению Э. Холла, американцы воспринимают время линейно, как вытянутую дорогу, разделенную на отрезки, по которой перемещается человек, и он для этого перемещения должен составлять планы (расписание). Не менее монохронными являются немцы. Авторам в свое время удалось принять участие в отборе кандидатов на стажировку в ФРГ по российско-немецкой программе *InWent*. Одним из жестких требований к кандидатам было четкое планирование своих предполагаемых визитов за полгода до начала стажировки. Главным аргументом была монохронная специфика немецкой деловой культуры.

В культурах, которые Э. Холл назвал полихронными, в один и тот же отрезок времени возможен не один, а сразу несколько видов деятельности. В таких регионах, как Средиземноморье, Латинская Америка, Арабский мир, сразу несколько дел выполняются одновременно. Российская культура также является преимущественно полихронной. Один из типичных примеров полихронности российского менеджмента: вы записались на прием к генеральному директору и, прождав полчаса в приемной наконец приглашены. В кабинете присутствует главный инженер, с которым ведется оживленная беседа, и вам жестом директор предлагает присесть на свободное кресло. В этот момент раздается звонок, и директор начинает вести диалог с партнером по бизнесу. Минутой позже входит секретарша с кипой бумаг и, извиняясь, говорит, что надо срочно подписать, иначе платежи не пройдут сегодня. Руководитель переключается на телефон, продолжая разговор, начинает подписывать документы там, где ему пальцем указывает секретарь. По завершении этого важного дела секретарь сообщает, что подошел финансовый директор и спрашивает, когда вы сможете его принять. «Не раньше чем через полчаса», — заявляет директор, прикрывая трубку телефона.

Еще одной важной культурной переменной является **временная перспектива**, существенно различающаяся от культуры к культуре. Это означает, что некоторые культуры и страны могут быть ориентированы на прошлое (например, Иран, Индия и некоторые страны Дальнего Востока), в некоторых максимальное внимание уделяется будущему (например, долгосрочная ориентация, обнаруженная учеником Г. Хофстеде Майклом Бондом в китайской культуре). В США ориентированы на настоящее и обозримое будущее. «Всякий, кто работал в сфере индустрии или правительстве США, наверное, слышал фразу: «Джентльмены, это долгосрочный вопрос! Пять-десять лет», — пишет Э. Холл. Главное для американцев — не долгосрочное планирование, а эффективное использование времени в краткосрочной и среднесрочной перспективе (*time is money!*). Для России, скорее

всего, характерна ориентация на прошлое и будущее. Настоящее воспринимается как переход между прошлым и будущим.

Контекст

По этому параметру выделяются **культуры с «низким» и с «высоким» контекстом**. Контекст — это информация, окружающая или сопровождающая то или иное событие. В культурах с «низким» контекстом информация, которая требуется для правильной интерпретации сообщения, выражается эксплицитно, в максимально вербализованном виде. В культурах с «высоким» контекстом большая часть информации выражается имплицитно. Правильная интерпретация высококонтекстного сообщения требует знания контекста, причем не узкого, ситуативного, а широкого, культурологического, то, **КАК** говорится, важнее, чем **ЧТО** говорится (игра недомолвок, когда говорится текст, а подразумевается подтекст).

В культурах с «низким» контекстом, в которых для полноценного общения необходима дополнительно подробная и детальная информация, практически отсутствуют неформальные сети информации и, как следствие, люди оказываются недостаточно информированными. В таких культурах партнеры по общению предпочитают высказываться ясно и четко и стремятся в первую очередь выдвинуть основной аргумент, чтобы вызвать у оппонентов желание услышать остальную информацию. Межличностные контакты в таких культурах строго разграничены, представители этих культур не смешивают личные отношения с работой и другими аспектами повседневной жизни. Как следствие — слабая информированность и большая потребность в дополнительной эксплицитной информации.

В культурах с «низким» контекстом (преимущественно Запад) отмечается:

- прямая и выразительная манера речи, недоверие к молчанию;
- невербальное общение менее значимо;
- все должно быть выражено словами и всему должна быть дана ясная оценка, недосказанность ассоциируется с недостаточной информированностью говорящего;
- конфликт созидателен, так как обсуждение выявленных проблем и трудностей помогает принять правильное решение;
- в отдельных случаях возможно открытое выражение недовольства.

В культурах с «высоким» контекстом (преимущественно Восток) отмечается:

- невыраженная, скрытая манера речи, многозначительные и многочисленные паузы;
- серьезное значение придается невербальному общению и умению «сказать глазами»;

- избыточность информации излишня, поскольку все и так ясно;
- конфликт разрушителен (представители этих культур не любят на прямую выяснять отношения и обсуждать проблемы);
- открытое выражение недовольства неприемлемо ни при каких условиях.

Принятие во внимание контекста или «слабых сигналов» является необходимым условием успешного понимания той или иной вербальной информации. Россия, географически находясь между Востоком и Западом, скорее, на этой шкале сдвинута в сторону «высокого» контекста. В России, например, отсутствие каски на голове одного человека в комиссии, проверяющей строительный объект, поможет компетентному наблюдателю определить, что это главное лицо — мэр города. Понимающий армейский контекст человек легко определит по слабым сигналам, какой солдат старослужащий, а какой новобранец, хотя оба не отличаются по званию и одеты в форму по уставу.

8.4. Влияние национальной культуры на управленческую деятельность, психология межкультурного взаимодействия

Многообразие культур и их различий таит в себе огромный потенциал, способный принести организации преимущества при разработке тех или иных стратегий и построении системы управления. Очень важно оценить культурный капитал внутри организации. Национальная культура накладывает серьезный отпечаток на стиль руководства, особенности формальной и неформальной коммуникации, мотивацию и контроль результата.

Например, в российских компаниях принято людей ругать, воспитывать, «брать на поруки», при этом долго терпеть нарушения дисциплины и недостаточную производительность работника. В «западных» компаниях никого не предупреждают и не пугают — там просто легко увольняют сотрудников, которые не соответствуют требованиям бизнеса или ожиданиям непосредственного руководителя, как говорится *nothing personal*.

В этом смысле у нас существенно отличаются форма и содержание управленческих воздействий. Вопросам организационной культуры в последнее время уделяется все большее внимание менеджерами и специалистами в области управления. Культура, по мнению большинства современных авторов, является важным, если не наиболее важным фактором повышения конкурентоспособности организации. В условиях непредсказуемой и турбулентной внешней среды все большее значение приобретает управление по ценностям.

Так же как не существует хороших и плохих национальных культур, не существует хороших и плохих организационных культур. Главный вопрос — насколько они выполняют свои функции и соответствуют стратегии организации. Например, высокая дистанция власти может быть как плюсом, так и ограничением в деятельности организации. В зависимости от выраженности данного фактора будут по-разному строиться система управления, кадровая политика, процессы принятия решения.

Доминирование национальной культуры над организационной неизбежно. Культуру организации создают работающие в ней люди. А люди приходят в организацию уже взрослыми, сложившимися личностями, со своей системой ценностей. Следует отметить, что во многих современных странах можно увидеть широкий спектр организационных культур, начиная от глубоко архаичных до вполне себе современных, но обязательно с национальным уклоном.

Что делать, если существующая культура не соответствует требованиям бизнеса? В последнее время стали популярными разговоры о формировании культуры организации. Обычно внешние консультанты разрабатывают программы, сроки, критерии формирования новой культуры, гарантируют измеримые результаты. Практический опыт свидетельствует о том, что внешние консультанты редко учитывают культурную специфику страны и обычно применяют шаблонные подходы. Очень часто проводимые мероприятия дают краткосрочный эффект. Культура «крайне неохотно поддается изменениям» и, как живой организм, стремится к сохранению исходного состояния.

Попытки революционного, жесткого метода «инсталляции» новых ценностей обычно дают обратный результат. Поэтому культуру нельзя «построить» по команде к заданному сроку. Тем не менее неконструктивно думать о том, что «культура — это судьба», колея, от которой нельзя отклониться. Опыт говорит о том, что культуры всех стран эволюционируют, меняются. Только для этих изменений требуется гораздо больше времени. Здесь больше подходит не механическая модель с демонтажем и заменой всего агрегата, а органическая. Культура подобна грядке, на которой внимательный садовник аккуратно подсаживает «правильные» растения, регулярно поливает их и удаляет сорняки. По выражению известного специалиста в области «органического» подхода П. Сенге, «новое вырастает и вытесняет старое постепенно»¹. Что касается культуры организацион-

¹ Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика обучающейся организации. М.: МИФ, 2018. С. 159.

ной, то здесь динамика во многом зависит от первого лица. Руководитель может содействовать эволюции культуры, становясь личным примером приверженности новым ценностям и поощряя «правильное» поведение своих сотрудников.

Главная цель любого коммуникативного процесса — желание быть понятым своим партнером, что предполагает необходимость максимально полно и точно донести свою информацию, знания и опыт до собеседника. Для взаимопонимания необходимы совокупность знаний, навыков и умений, общих для всех коммуникантов, а также положительное отношение к наличию разных этнокультурных групп — **межкультурная компетентность (МК)**, предполагающая готовность вести диалог на основе знания своей и чужой культуры, умение ориентироваться во времени и пространстве партнера, его социальном статусе, в межкультурных различиях, использование различных языковых форм (профессиональная лексика, жаргон, формальный/неформальный стили и т.п.). Считается, что МК можно овладеть в процессе межкультурного общения. Необходимые знания делятся на **специфические** (знания о конкретной культуре) и **общие** (толерантность, эмпатия, знания общекультурных универсалий). Основными и обязательными признаками МК являются следующие:

- открытость к познанию чужой культуры и восприятию психологических, социальных и других межкультурных различий;
- психологический настрой на кооперацию с представителями другой культуры;
- умение разграничивать коллективное и индивидуальное в коммуникативном поведении представителей других культур;
- способность преодолевать социальные, этнические и культурные стереотипы;
- владение набором коммуникативных средств и правильный их выбор в зависимости от ситуации общения;
- соблюдение этикетных норм в процессе коммуникации.

Выделяют следующие пути формирования МК:

- осознание особенностей своей и чужой культуры;
- пополнение знаний о других культурах;
- приобретение знаний о социокультурных формах взаимодействия в чужой культуре.

Однако никакие знания не помогут, если не соблюдать этическое кредо и принципы межкультурного поведения. Невозможно эффективно взаимодействовать с представителями других стран, не уважая их традиции и культуру! С. П. Мясоедов предлагает формулировку кредо, лежащего в основе кросс-культурной этики: **«Плохих культур не бывает! Бы-**

вают просто разные культуры!», и дополнительно предлагает соблюдение правил трех НЕ:

- в чужой монастырь со своим уставом НЕ ходят;
- НЕ судите да НЕ судимы будете;
- никогда НЕ переставайте наблюдать и учиться!

Полезно также воспитывать в себе высокий уровень толерантности к необычному и непонятному поведению представителей других культур, стараясь быть максимально терпеливым с партнером и терпимым к нему.

В условиях национализации и регионализации экономик, формирования новых экономических альянсов и партнерств теории, тем или иным образом объясняющие взаимодействие культур, приобретают особую значимость, так как именно такие теории способствуют наиболее глубокому пониманию способов познания и мышления носителей другой культуры.

Контрольные вопросы к лекции 8

1. Чем полезна этнопсихология социальной психологии? Какова роль этнонациональных особенностей культуры в становлении личности?
2. Назовите основные задачи этнопсихологии в качестве научной дисциплины.
3. Чем обусловлен возросший интерес к этнопсихологии во второй половине XX в. и в XXI в.? В чем особенность этнической референтной группы по сравнению с другими в процессе формирования личности?
4. Дайте определение этноса с позиций этнопсихологии. Перечислите основные методологические подходы этнопсихологических исследований.
5. Что такое культурная трансмиссия, назовите и опишите ее основные виды.
6. Дайте определения etic/emic-подходов в этнопсихологии.
7. Дайте определение культурного шока и приведите пример.
8. Что такое этноцентризм и каковы его позитивные и негативные стороны?
9. Опишите основные тезисы концепта культурных различий Э. Холла.
10. Назовите основные правила межкультурного взаимодействия в современной организации.

Кейс 8 «Непонятное: изучать нельзя вычеркивать»¹

Девочка-подросток начала увлекаться азиатской культурой: смотрит аниме, корейские сериалы. Когда мама приходит с работы, девочка все время возле телевизора. Она поменяла стиль одежды, прическу. Мама выступает против этого, считает, что девочка начинает глупеть от корейских фильмов. Девочка пытается объяснить, что это модно и прогрессивно, что все ее подруги это смотрят и они не тупые. На замечания матери начала грубить. Мать винит в этих переменах влияние чужой культуры. В один из вечеров мама пришла домой после очень тяжелого рабочего дня: проблемы с начальником, жалобы клиентов. Дочь опять возле телевизора. Мама резко и грубо отчитала дочь, девочка резко и дерзко ответила.

Вопрос: Как мама должна расценить поведение дочери?

1. Азиатская культура окончательно испортила девочку, нужно запретить смотреть эти сериалы.
2. Подруги девочки по увлечению дурно влияют на дочь, нужно запретить общаться.
3. Мама нагрубила дочери-подростку, больно задела ее самолюбие, спровоцировала дочь на ответную грубость. Нужно извиниться и уладить конфликт.
4. Эти подростки просто невыносимы! Дочь дерзит, грубит. Совсем отбилась от рук! Пора принимать решительные меры. Наказать!

Задание 8.

Решите задачи культурного ассимилятора².

Ситуация № 1. Вечером после работы Николай часто заходил с коллегами в бар. На следующий день после очередных посиделок Николай, будучи на работе, обратился к Майку с вопросом: «А помнишь, ты рассказывал, как вы устроили шикарную шумную вечеринку в прошлом году в баре?», на что получил от Майка совет заниматься своей работой. Николай был в недоумении, ведь вчера они активно обсуждали это, а сегодня Майк так грубо ответил ему. Как вы думаете, в чем причина такого резкого ответа Майка?

¹ Цитата по: Еловикова Д. А. Культурные ассимиляторы как техника работы педагога-психолога в поликультурном взаимодействии современной семьи // Педагогика и психология образования. 2019. № 3. С. 136–151. DOI: 10.31862/2500-297X-2019-3-136-151.

² https://pnu.edu.ru/media/filer_public/8b/d5/8bd5786d-7241-4421-a168-ee3d49a4e8cb/phis_soprov.pdf (дата обращения: 07.11.2024).

- 1) Майк – грубый, невоспитанный человек.
- 2) Майк убежден, что то, что было рассказано в частной беседе, не стоит предавать огласке.
- 3) Майк убежден, что во время работы не стоит говорить о посторонних вещах.
- 4) Майку неприятно вспоминать этот случай из своей жизни.

Ситуация № 2. Утром Николай вместе со своим другом договорился поехать на экскурсию по Лондону. Николай занял два места для себя и своего английского друга Майка, пока тот задерживался возле входа в автобус. В это время в автобус вошла молодая англичанка и собралась сесть рядом с Николаем, но тот знаками попытался показать ей, что место занято, и предложил ей занять место сзади. В это время вошел Майк и кинулся извиняться перед девушкой, уступив ей свое место. Николай был в недоумении, ведь он заранее договорился сидеть рядом с Майком.

Как вы думаете, как объяснил Майк ситуацию с девушкой?

- 1) Девушка заняла это место раньше, поэтому так настойчиво пыталась туда сесть.
- 2) Девушка не понимала знаки Николая и подумала, что он собирается ей уступить.
- 3) Девушка действовала из принципов вежливости, продиктованных культурным воспитанием.
- 4) Девушка хотела сесть ближе к выходу, потому что собиралась выйти раньше.

Ситуация № 3. Николай проводил вечер в одном из клубов Лондона. После танцев он вышел ненадолго на улицу, чтобы проветриться. Напевая, он шел по довольно узкой дорожке к лавочке, чтобы присесть. Проходя по дорожке, ему пришлось лавировать между компанией молодых людей, стоявших по дороге. Напевая веселую русскую песенку, он, протискиваясь между людьми, старался быть как можно более вежливым и приветливым, похлопав кого-то по плечу. Однако компания отнеслась к этому не совсем по-дружески и буквально вытолкала его с тропинки. Недоумеая, Николай одиноко побрел к лавочке.

Как вы можете объяснить поведение молодых людей?

- 1) Группе молодых людей не понравилась песня на непонятном для них языке.
- 2) Николай помешал их общению.
- 3) Компания была пьяна и перепутала его с кем-то другим.
- 4) Компании возле клубов всегда не прочь спровоцировать потасовку.

Т Е М А 9

Личность и ролевая социализация в «гибридной» среде социального взаимодействия

Лекция 9. Личность и ролевая социализация в «гибридной» среде социального взаимодействия

- 9.1. Индивид, личность, субъект. Основные теории личности в психологии.
- 9.2. Социализация как процесс становления личности. Цифровая социализация.
- 9.3. Ролевая теория в контексте социализации личности.
- 9.4. Идентичность и Я-концепция как представления личности о себе.

9.1. Индивид, личность, субъект. Основные теории личности в психологии

Понятие личности является одним из центральных в психологической науке. Негласный стереотип утверждает, что каждый уважающий себя исследователь-психолог должен создать свою теорию личности. Попытки хотя бы поверхностно просто познакомиться с созданными на сегодня психологами концептами и теориями личности заставляют поверить в это утверждение, с одной стороны, и убедиться еще раз, что именно сложность, неоднозначность и нелинейность психологической организации личности порождают такое множество создаваемых исследователями объяснительных и описательных моделей человека, личности. «Психика человека является напластованной. В ней заложены различные пласты. Что такое «пласт» — это образное выражение для описания целого связного комплекса программ поведения. Хороший аналог — это «старая версия операционной системы». Это целый комплекс архаических программ, который может быть запущен и.... тогда современный компьютер превращается в «старый компьютер»¹.

¹ Шмелев А. Г. Человек — существо «напластованное», или Опять про компьютерную метафору. URL: <https://psy.su/feed/8804/> (дата обращения: 19.11.2024).

Для раскрытия данной темы понадобятся несколько понятий, определения которых даны в психологическом словаре (сравнительно-сопоставительный анализ определений в рамках задач настоящего учебного пособия не требуется):

- 1) индивид (от лат. *individuum* — неделимое) — человек как единичное природное существо, представитель вида *Homo sapiens*, продукт филогенетического и онтогенетического развития¹;
- 2) личность — индивид, усвоивший социальные и культурные нормы, система обусловленных жизнью в обществе отношений, субъектом которых он является. В процессе взаимодействия с миром активно действующая личность выступает как целое, в котором познание окружающего осуществляется в единстве с переживанием. Личность рассматривается в единстве (но не тождестве) чувственной сущности ее носителя — индивида и условий социальной среды (Б. Г. Ананьев, А. Н. Леонтьев). Природные свойства и особенности индивида выступают в личности как социально обусловленные ее элементы². При этом структура и содержание понятия «личность» в разных концепциях разных авторов могут различаться, включая в себя сознательные, бессознательные компоненты, роли, идентичность и самоидентичность, Я-концепцию и самооценку и мн. др.;
- 3) субъект — активное самосознающее начало психической жизни, которое противопоставляет себя внешнему миру и своим собственным состояниям, рассматривая их как объект³.

Приведенные понятия можно систематизировать на рис. 9.1.

¹ <https://psychology.academic.ru/793/%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D0%B4> (дата обращения: 20.11.2024).

² <https://psychology.academic.ru/1031/%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C> (дата обращения: 20.11.2024).

³ <https://dic.academic.ru/dic.nsf/brokgauz/20358> (дата обращения: 20.11.2024).

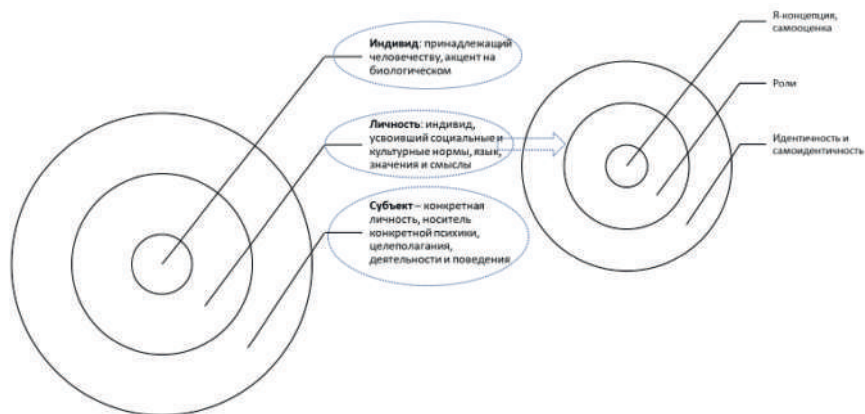


Рис. 9.1. Индивид – личность – субъект

Источник: сделано авторами.

Обобщая приведенные определения и схему, можно сказать, что развитие человеческой психики организовано от рождения индивида через личность с ее многослойными элементами к субъекту посредством социализации (схема 9.1).

От индивида через личность к субъекту



Схема 9.1. Индивид – личность – субъект

Источник: сделано авторами.

XX в. дал психологии множество теорий и концепций личности, каждая из которых содержит в себе определенные элементы и систему их взаимосвязей, сложно организованных. «Личность — человек, развивающийся в обществе и вступающий во взаимодействие и общение с другими людьми с помощью языка. Это человек как член общества, спрессованная социальность, результат формирования, развития и социализации как вхождения в общество и в самого себя. Сказанное не означает, что лич-

ность — это существо исключительно социальное, лишенное биологических характеристик. В психологии личности биологическое и социальное существуют не рядоположенно, не в противодействии или в дополнении, а в реальном единстве. Не напрасно С. Л. Рубинштейн говорил, что вся психология человека есть психология личности. В то же время понятия «человек» и «личность» не синонимичны. Последнее подчеркивает социальную ориентированность человека, который становится личностью, если развивается в обществе (в отличие, например, от «диких детей»), взаимодействует и общается с другими людьми (в отличие, скажем, от глубоко больных от рождения). При такой трактовке всякий нормальный человек, спроецированный на плоскость социальности, одновременно является личностью. Причем у каждого человека существует несколько личностных проявлений в зависимости от того, на какую часть общества он проецируется: семья, работа, дружба. В то же время личность как таковая целостна и едина, системно и иерархически организована¹.

Необходимость социума в качестве базового условия полноценного развития человека сегодня не требует специальных доказательств, хотя опыт дистанцирования 2020–2021 гг. значительно расширил представления людей о способах удовлетворения потребностей в общении и социализации.

Индивид, человек появляется и развивается вместе с обществом, а многие его особенности обусловлены социально. Динамика человеческой психики зависит не только от нервной системы и мозгового субстрата, но во многом функционирует благодаря социальным взаимодействиям, порождая и удовлетворяя потребности, бессмысленные с точки зрения прагматико-биологического выживания. Результатом удовлетворения этих «надбиологических» потребностей становятся новые знания, наука, культура, технологии и т.д.

В XX в. после появления психоаналитической структуры личности возникло огромное количество объяснительных моделей человека, включающих разнообразные элементы и структуры. Вот краткое описание основных из них:

- психоанализ и неопсихоанализ (З. Фрейд, К. Юнг, К. Хорни, А. Адлер, Г. Салливан, Э. Фромм и др.), опирающиеся на ту точку зрения, что основу психической жизни человека составляют бессознательные влечения, потребности и образы, формирующиеся в раннем детстве, которые определяют социальное поведение и предпочтения;

¹ Психология: учебник для педагогических вузов / под ред. Б. А. Сосновского. М.: Высшее образование, 2008. С. 68.

- бихевиоризм (Дж. Уотсон, Э. Торндайк, К. Халл, Б. Скиннер и др.), утверждающий, что человек — это совокупность двигательных и вербальных реакций на внешние воздействия (стимулы), которыми являются другие люди;
- гештальт-психология (М. Вертхаймер, В. Келлер, К. Коффка, К. Левин и др.), полагающая, что внутренняя системная организация целого (гештальта) какого-либо психического образования определяет свойства и функции образующих его частей;
- культурно-историческая парадигма, теория деятельности и мотивации, теория отношений (Л. С. Выготский, А. А. Леонтьев, С. Я. Рубинштейн, К. К. Платонов, А. В. Брушлинский, К. А. Абульханова-Славская, В. Н. Мясищев и др.), рассматривающие личность в ее историческом времени, культуре, деятельности и социуме;
- когнитивизм (Д. Бродбент, Р. Аткинсон, У. Найссер, Ж. Пиже, Дж. Брунер, Дж. Келли, Л. Фестингер, Ч. Осгуд и др.), связывающий поведение личности с ее знаниями, представлениями, образами, ситуациями и характером протекания познавательных процессов;
- гуманистическая психология (Г. Олпорт, А. Маслоу, К. Роджерс, Д. А. Леонтьев и др.), утвердившая положение о том, что человек — уникальная, открытая, устремленная в будущее система. Он стремится свободно реализовать свой потенциал к творчеству, вере в себя, личностному росту в направлении своего идеала (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Основные теории личности в психологии

Направление	Ведущие представители	Ключевые положения
Психоанализ и неопсихоанализ	З. Фрейд, К. Юнг, К. Хорни, А. Адлер, Г. Салливен, Э. Фромм и др.	Основу психической жизни человека составляют бессознательные влечения, потребности и образы, формирующиеся в раннем детстве, которые определяют социальное поведение и предпочтения
Бихевиоризм	Дж. Уотсон, Э. Торндайк, К. Халл, Б. Скиннер и др.	Человек — совокупность двигательных и вербальных реакций на внешние воздействия (стимулы). Социальными стимулами являются другие люди
Гештальт-психология	Ф. Перлз, М. Вертхаймер, В. Келлер, К. Коффка, К. Левин и др.	Внутренняя системная организация целого (гештальта) какого-либо психического образования определяет свойства и функции образующих его частей

Окончание табл. 9.1

Направление	Ведущие представители	Ключевые положения
Теория деятельности и мотивации. Культурно-историческая концепция Л. С. Выготского	Л. С. Выготский, С. Я. Рубинштейн, А. А. Леонтьев, К. К. Платонов	Мотивационно-потребностная сфера, направленность сознания и врожденные наследственно-физиологические особенности определяют личность, развивающуюся в определенном культурно-историческом контексте. Деятельность является обязательным условием развития и социализации личности
Когнитивизм	Д. Бродбент, Р. Аткинсон, У. Найссер, Ж. Пиаже, Дж. Брунер, Дж. Келли, Л. Фестингер, Ч. Осгуд и др.	Знания, представления, образы, ситуации и характер протекания познавательных процессов определяют поведение индивидов
Гуманистическая, экзистенциальная психология, логотерапия	Г. Олпорт, А. Маслоу, К. Роджерс, И. Ялом, В. Франкл и др.	Человек — уникальная, открытая, устремленная в будущее система. Он стремится свободно реализовать свой потенциал к творчеству, вере в себя, личностному росту в направлении своего идеала

Источник: сделано авторами.

Современные практики работы с психикой человека, а также научные исследования включают все множество наработок и концепций прошлого, наполняя их новыми наблюдениями и акцентируя свое внимание на нейроаспектах¹, что становится возможным благодаря современным технологиям². Язык описания результатов современных исследований может отличаться от классических учебников и монографий, но его суть остается во многом прежней.

Революционным для своего времени и поворотным для будущих исследований и практик стало психоаналитическое описание структуры личности З. Фрейдом, который утверждал, что человеком управляет подсо-

¹ Нейропсихология — междисциплинарное научное направление, лежащее на стыке психологии и нейронауки, нацелено на понимание связи структуры и функционирования головного мозга с психическими процессами и поведением живых существ (Лурия А. Р. Основы нейропсихологии. М., 2007. С. 70).

² <https://mrt24.spb.ru/poleznaja-informatzia-ob-mrt/metody-obsledovaniya-golovnogo-mozga> (дата обращения: 28.11.2024).

знание и что мы «не хозяева в своем доме психики»¹. З. Фрейд разработал психодинамическую теорию личности, в основе которой лежит представление о трех основных структурах личности: «Ид», «Эго» и «Супер-эго» — определенным образом взаимодействующих друг с другом и проявляющих это взаимодействие в осознаваемых или не осознаваемых личностью эмоциональных состояниях и возможных внутриличностных конфликтах.

- «Ид» (оно в переводе с немецкого) является самой древней и мощной структурной единицей в психике, происходит из бессознательного и связана с биологическим, животным началом в человеке, которое наполняет наше поведение энергией, стремится к удовольствию (через два вектора — Эроса, стремления к наслаждению, и Танатоса, стремления к разрушению) и которое свободно от социальных ограничений и правил;
- «Супер-эго» (сверх-сознание, сверх-я) приобретает индивидом в процессе воспитания, социализации, принуждает ребенка, а потом и взрослого понимать и соблюдать правила и ограничения социума и культуры, подчиняться правилам группы и останавливать реализацию желаний, исходящих от «Ид»;
- «Эго» (сознание, я) стремится удовлетворить желания ид, не нарушая ограничений «Супер-эго», социума, подчиняется принципу реальности и соотносит требования социума и культуры с внутренними желаниями личности, является исполнительным органом личности, своеобразным слугой двух господ, обслуживая биологические импульсы «Ид» и культурные запреты и долженствования «Супер-эго».

Переводя психоаналитические понятия «Ид» и «Супер-эго» на язык, приближенный к современным нейропсихологии и медицине, можно сказать, что «Ид» и «Супер-эго» — это глубокие слои памяти, сформированные в раннем детстве (с рождения до 8—9 лет) под влиянием семьи, родителей и ближайших родственников, находившихся в постоянном, эмоционально значимом контакте с личностью, воспитывавших ее и заботившихся о ней.

Важными для понимания психологии личности понятиями, сформулированными Фрейдом, стали понятие психологических защит — процессов «консервирования» сознанием текущих представлений личности о себе, мире, недопущение к осознанию, своего рода цензура некоторых импульсов ид для удержания сбалансированного состояния психики, для спокойствия; и понятие компромиссных образований — индивидуальных особенностей и предпочтений поведения каждой личности, вырабатываемых

¹ Фрейд З. Психопатологии обыденной жизни, 1901.

ею в процессе функционирования психологических защит. В психоанализе существует одно из важнейших понятий — «сопротивление», подразумевающее не осознаваемое субъектом нежелание понимать истинные причины и следствия проблемной ситуации. Это сопротивление воплощается и в разнообразнейших механизмах психологических защит, которые поддерживают самооценку и самоощущение субъекта относительно себя либо других людей на комфортном для него уровне. Перечислим основные психологические защиты, знание которых важно при работе с людьми:

- *вытеснение*, проявляется регулярными «забываниями» тех событий или обязательств, которые на самом деле осуществлять человек не хочет;
- *проекция*, реализуется в неосознаваемом приписывании другим людям собственных качеств, желаний и намерений, являющихся нежелательными в себе и потому неосознаваемых личностью относительно себя тоже (рис. 9.2);



Рис. 9.2. Механизм проекции

Источник: Алексеев С. В., Шингаев С. М. Психолого-педагогический практикум учителя: учеб.-метод. пособие. СПб.: Издательство СПб АППО, 2018.

- *перенос*, обнаруживается в восприятии вместо реальных собеседников собственных воспоминаний значимых людей из своего прошлого;
- *сублимация* — перенаправление энергии ид на желаемые цели;
- *рационализация* — объяснение псевдорациональными аргументами необходимости чего-либо из-за неосознанности реальных желаний и влечений;

- *обесценивание* — снижение значимости события или результата из-за неосознаваемого реального негативного отношения, зависти, тревожности и т.п.

В психоанализе описано большее число психических защит, однако для целей настоящего учебного пособия ограничимся перечисленными. Можно представить психоаналитический концепт личности схематически (рис 9.3).



Рис. 9.3. Психоаналитическая модель личности

Источник: составлено авторами на основе: Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. С. 113.

Ученики и продолжатели психодинамической традиции К. Г. Юнг, А. Адлер, К. Хорни и другие внесли свои дополнения в психоаналитическую модель личности, не отказавшись от основного ее обретения — бессознательного — и по-разному интерпретируя его.

На основе своего опыта К. Г. Юнг предложил собственную схему строения человеческой психики. Он считал, что душа человека состоит из трех основных структур: «Эго» (центр сознания, включающий мысли, чувства, воспоминания, ощущения; «Эго» позволяет происходить процессу самопознания), личное бессознательное (содержит в себе эмоциональные переживания, которые вынесены индивидом за пределы личного, родового или наследственного опыта, бессознательное влияет на мироощущение человека) и коллективное бессознательное, которое состоит из архетипов (врожденных образов, коллективных представлений) и вмещает в себя опыт, чувства и мысли всех поколений людей. Со-

гласно Юнгу, жизненная цель индивида состоит в «обретении самости» как результата сплочения и интеграции различных компонентов личности для самореализации.

Альфред Адлер утверждал, что основное в человеке — это чувство общности, оно является врожденным, но оно должно быть социально развито, а двигает его в этом развитии стремление к превосходству, помогающее преодолевать и компенсировать чувство неполноценности, являющееся неотъемлемой компонентой любой личности. Согласно К. Хорни, определяющими в развитии личности являются социальные отношения между ним и родителями. Для человека в целом характерны две потребности: биологические и безопасности. В удовлетворении данных потребностей ребенок полностью зависит от родителей. Если они проявляют истинную любовь и тепло, его потребность в безопасности будет удовлетворена и, вероятнее всего, сформируется здоровая личность. Если родители не способствуют удовлетворению потребностей ребенка, то у него разовьется базальная тревога, характеризующаяся чувством одиночества и беспомощности перед лицом потенциально опасного мира. Чтобы справиться с чувствами недостаточной безопасности, беспомощности и враждебности, ребенок часто вынужден прибегать к разным защитным стратегиям. К. Хорни описала десять невротических тенденций, которые можно объединить в три основные стратегии межличностного поведения, описав их как ориентация «к людям», ориентация «от людей» и «против людей». У невротической личности обычно преобладает одна из них. Здоровому человеку присуща большая гибкость, он способен менять стратегии соответственно обстоятельствам.

В управленческой работе психоаналитические концепты личности позволяют понимать сложность и противоречивость человеческой психики, внутреннюю конфликтность и неоднородность ее мотиваций и потребностей, что предполагает у профессионального управленца определенную широту взглядов на людей, с одной стороны, а с другой — необходимость постоянного «активирования» сознательного уровня функционирования личности сотрудника.

Поведенческая, или бихевиоральная, теория личности утверждает, что у личности нет сознания, а есть лишь реакции на стимулы внешней среды, т.е. личность — это продукт научения под влиянием разнообразных стимулов. Значимое влияние на становление западной бихевиоральной школы оказал русский физиолог И. П. Павлов.

Внутри поведенческой теории выделяется рефлексорное направление (Дж. Уотсон, Б. Скиннер и др.) и социальное (А. Бандура, Дж. Роттер). По мнению бихевиористов, личность есть исключительно продукт

стимулов внешней или внутренней среды, и в ней нет никакого генетического или психологического наследования, а потому личность можно «создать» под необходимые требования (музыканта или мошенника, работающего или тунеядца и т.п.), подобрав для этого подходящие стимулы: S (стимул) → R (реакция).

Под реакциями (R) бихевиористы понимают движения человека (мышечная, сосудистая, железистая реакция и др.), совершаемые при выполнении того или иного действия, под стимулами (S) — доступные внешнему наблюдению раздражения внешнего или внутреннего мира, вызывающие у человека те или иные реакции. Изучая людей сквозь призму представлений о них, бихевиористы пришли к выводу, что конкретные стимулы могут давать определенные реакции, что делает возможным тренировку этих реакций либо научение (массовый пример реализации этого механизма — воздействие рекламы). Ранний бихевиоризм, как можно заметить, низводит психику человека на перцептивный уровень простого реагирования на раздражения органов чувств. Результаты дальнейших исследований других бихевиористов (Э. Торндайк, Б. Скиннер, Э. Толмен и др.) заставили их усложнить свой концепт личности. Так, Скиннер ввел в науку понятие оперантного научения, подразумевающего специально подобранный набор стимулов (наказаний и поощрений), приводящих к достижению определенной цели (например, премия за сверхрезультат, штраф за ошибку).

Социальное направление бихевиоризма считает, что личность развивается благодаря внутренним стимулам — ожиданиям, уровню значимости, целям и т.п. А. Бандура определяет в структуре личности блок самооффективности (рис. 9.4), являющийся определенным когнитивным конструктом «могу — не могу», который определяет решение человека делать или не делать что-либо. По мнению А. Бандуры, существуют четыре условия, определяющих убеждения человека о его возможности сделать что-либо:

- 1) прошлый опыт («если раньше смог, то и сейчас смогу»);
- 2) самоинструкция («я могу это сделать!»);
- 3) определенное повышенное эмоциональное состояние;
- 4) моделирование, подражание поведению других людей (наблюдение, чтение книг, просмотр фильмов — «они смогли, значит, и я могу!»).

Теория социального научения и самоэффективность А. Бандуры



Рис. 9.4. Концепт самоэффективности А. Бандуры

Источник: сделано авторами.

В рамках данной концепции самоэффективность подразумевает чувство собственной компетентности в той или иной деятельности, суждение о своих способностях и возможностях, она воздействует на поиск или избегание ситуаций определенного типа; выбор поведенческих альтернатив; тип, частоту и продолжительность попыток овладения трудной ситуацией. Самоэффективность — не стабильная и статичная характеристика, а переменная, которая находится во взаимозависимости актуальной ситуации и прежней истории развития индивида. Установлено, что ожидания эффективности коррелируют с реальным поведением: человек преимущественно демонстрирует то поведение, которое он сам от себя ожидает, и видит именно те последствия, которых ждет (например, ожидая получить отказ в ответ на просьбу, он саму просьбу строит так, что она закономерно ведет к отказу). Таким образом, личность в рамках данной концепции создает в некотором смысле самореализующиеся пророчества — своего рода установки и ожидания, которые при определенных условиях формируют поведение для своей реализации.

Другой представитель социального бихевиоризма Дж. Роттер ввел понятие «локус контроля» (рис. 9.5), подразумевающий ориентацию личности на собственные возможности управлять ситуацией, делать усилия для достижения цели либо ссылаться на обстоятельства. Интернальный локус контроля подразумевает, что личность предпринимает усилия, проявляет волю для достижения результата (позиция «я могу»), а экстернальный — что личность уповает на обстоятельства (позиция «все в руках судьбы»).

Локус контроля (Дж.Роттер)

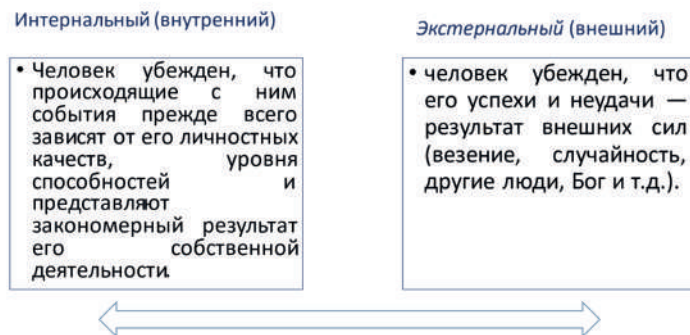


Рис. 9.5. Локус контроля
Источник: сделано авторами.

Для управленческой работы бихевиоральная теория личности дает, с одной стороны, понимание необходимости создавать систему определенных стимулов для сотрудников с целью выработки у них определенных реакций, необходимых для эффективной и продуктивной работы, а с другой — сознание того факта, что личность не есть сумма гарантированных реакций на заданные стимулы.

Экзистенциально-гуманистические теории личности (К. Роджерс, А. Маслоу, И. Ялом, Дж. Бьюдженталь, Д. А. Леонтьев и др.) подразумевают, что цель личности — реализация всего жизненного потенциала и самоактуализация в течение всей жизни. При этом самоактуализация не является конечным состоянием, оно динамично: по мере самоактуализации в каких-то сферах жизни личность находит новые. В этой модели человек обладает полной свободой воли и выбором, он — творец собственной судьбы, его восприятие и интерпретации формируют детерминанты его действий.

Модель личности в этой теории представляет собой сложное взаимодействие двух элементов Я-концепции: «Я-реального» и «Я-идеального», различия между которыми определяют гармоничность и сбалансированность жизни человека. При большом разрыве между ними (низкая самооценка) личность испытывает неудовлетворенность, недовольство собой, тревожность. При относительном их совпадении (высокая самооценка) личность гармонична и целостна, к чему она и должна стремиться.

Для управленческой деятельности экзистенциально-гуманистическая теория личности дает важную информацию о необходимости учитывать,

что человек мотивирован не только базовыми биологическими потребностями, но и потребностями самоактуализации и самореализации.

Основоположником когнитивной теории личности является американский психолог Дж. Келли. Здесь личность — это исследователь, постоянно ставящий гипотезы о внешнем мире и многократно интерпретирующий свой опыт. Главным элементом этой теории является «конструкт», подразумевающий работу всех высших психических функций — восприятия, памяти, внимания, мышления, речи — и являющийся индивидуальным классификатором-шаблоном «нашего восприятия других людей и себя»¹. Основным постулатом теории является то, что с помощью конструктов личность пытается предсказать развитие событий. Наблюдая ситуацию, человек воспринимает и интерпретирует ее через свои конструкты. Набор некоторых конструктов — своего рода «когнитивная карта реальности»². По мнению Келли, каждый конструкт дихотомичен, имеет два полюса: хороший — плохой, добрый — злой, прекрасный — отвратительный и т.д. У разных людей существуют разные конструкты, и они по-разному размещаются. Те, которые осознаются чаще, быстрее и легче, называются суперординатными, а те, которые осознаются реже, медленнее и сложнее или вообще практически не осознаются, — субординатными. Продуктивные и просто позитивные отношения возможны между людьми с похожими конструктами. Если у вас есть конструкт «добросовестный — недобросовестный», а у сотрудника (партнера) его нет, то договориться будет сложно.

Конструкты не статичны, а постоянно меняются под влиянием проживаемого личностью опыта, личность может наращивать и сокращать конструкты, формируя свое представление о мире. По мнению Келли, система личностных конструктов состоит из «ядерных» — порядка 50 конструктов, которыми человек пользуется наиболее часто; и периферических — от сотен до нескольких тысяч у разных людей. Целостная личность оперирует

¹ Психология: учеб. для экон. вузов / под ред. В. Н. Дружинина. СПб. и др.: Питер, 2000. 671 с. (Серия «Учебник нового века»). ISBN 5-8046-0114-8. С. 270.

² Когнитивная карта (от лат. *cognitio* — знание, познание) — образ знакомого пространственного окружения. К. к. создаются и видоизменяются в результате активного взаимодействия субъекта с окружающим миром. При этом могут формироваться К. к. различной степени общности, «масштаба» и организации (например, карта-обозрение или карта-путь в зависимости от полноты представленности пространственных отношений и присутствия выраженной точки отсчета). URL: https://psychology.academic.ru/3630/%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0 (дата обращения: 28.11.24).

и «ядерными» и периферическими конструктами, у когнитивно сложной личности количество конструкторов кратно больше по сравнению с когнитивно простой личностью; когнитивно сложная личность отличается лучшим здоровьем, адаптивностью к стрессам и новым ситуациям, более высокой самооценкой.

Для оценки личностных конструкторов используется метод репертуарных решеток (Франселла Ф., Баннистер Д., 1987): испытуемому предлагаются заранее подготовленные триады из значащих в прошлом или настоящем для него людей, из которых он двоих сравнивает относительно третьего по наличию или отсутствию определенных психологических характеристик. Например, нужно сравнить приятеля, друга и учителя из детства. Сравнивая, человек может сказать, что учитель и друг — люди обязательные, а приятель — необязательный человек. Соответственно у сравнивающего есть конструктор «обязательный — необязательный».

Для управленческой деятельности когнитивная теория личности позволяет формализовывать значимые для успешной работы конструкторы и оценивать их наличие у сотрудников.

Авторами отечественных теорий личности (отношений и деятельности), внесшими наибольший вклад в их развитие, считаются С. Л. Рубинштейн, В. Н. Мясищев, А. Н. Леонтьев, К. А. Абульханова-Славская, А. В. Брушлинский и др. Данные теории уникальны своей научной постановкой тезиса о том, что человек становится личностью в процессе деятельности, которая есть «процесс активного отношения человека к действительности, в ходе которого происходит достижение субъектом поставленных ранее целей, удовлетворение разнообразных потребностей и освоение общественного опыта»¹, будучи естественной и неотъемлемой частью человеческой психики. Главным источником развития личности считается деятельность, в которую погружен человек. Деятельность интерпретируется как сложная система динамических взаимодействий субъекта с обществом, в результате которых формируется личность. Важнейшим отличием теории деятельности от бихевиоризма является то, что научение и развитие личности происходит не через рефлекс, а через механизм интериоризации — усвоение общественно-исторического опыта и культуры.

Благодаря теории деятельности стало понятно, что психическое есть не только результат (образ, представление, состояние и т.п.), но и постоянно осуществляющийся динамический процесс, регулирующий личность для взаимодействия с изменяющейся средой.

¹ Психология: учеб. для экон. вузов / под ред. В. Н. Дружинина. СПб. и др.: Питер, 2000. 671 с. (Серия «Учебник нового века»). ISBN 5-8046-0114-8. С. 85.

Авторами теории деятельности определялись ее виды: игровая (позволяет легко включать даже детей в процесс освоения культурного, общественного и исторического опыта); учебная (обеспечивает познание), трудовая (создание ценностей через преобразование природы, материальной и духовной жизни общества), досуговая (удовлетворение потребности в отдыхе, познании и творчестве). Включенность человека в разнообразные виды деятельности обеспечивает его полноценное развитие.

Деятельность как особый критерий психического характеризуется двумя важнейшими свойствами: предметностью (наличием языка, понятий, социальными ролями и ценностями) и субъектностью (человек сам является носителем своей активности и сам определяет продолжительность своего развития в течение всей жизни). Единицей деятельностной теории личности являются свойства личности, формируемые в различных видах деятельности, а потому потенциально неисчислимы. Важным элементом данной теории являются способности — индивидуально-психологические свойства, обеспечивающие успешность деятельности. «В рамках деятельностного подхода личность — это сознательный субъект, занимающий определенное положение в обществе и выполняющий социально полезную роль. Структура личности — это сложно организованная иерархия полезных свойств, блоков (направленности, способностей, характера, самоконтроля) и системных экзистенциально-бытийных целостных свойств личности)»¹.

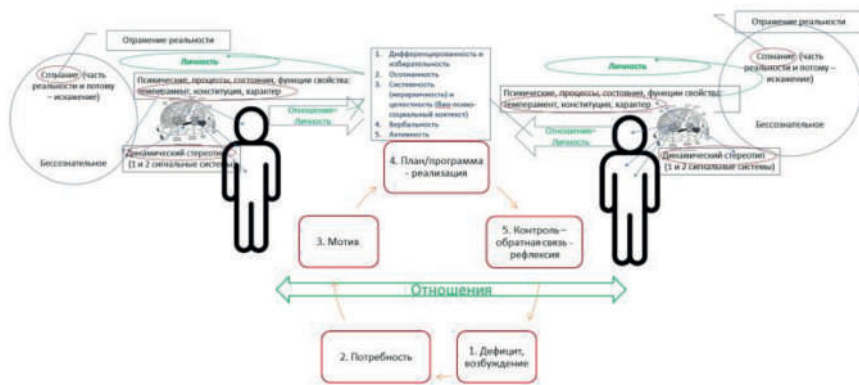
Деятельностная теория личности по масштабу научной постановки, охвату элементов, учитывающихся в качестве важных с точки зрения развития личности, является абсолютно революционной для времени своего появления и по-новому актуальной в условиях технологического развития общества, когда вопросы занятости человека обретают новые смыслы и риски.

Для управленческой деятельности основная ценность данной теории личности заключается в утверждении факта того, что человек развивается посредством деятельности через постоянное осознанное ее моделирование и реализацию.

Другая отечественная теория личности, имеющая по не до конца оцененный интегрирующий потенциал, — теория отношений В. Н. Мясищева, утверждающая, что личность в человеке «проявляется» только тогда, когда человек вступает в отношения с другими людьми. Эта теория, по сути, неразрывно связывает индивидуальное и социальное в человеке.

¹ Психология: учеб. для экон. вузов / под ред. В. Н. Дружинина. СПб. и др.: Питер, 2000. 671 с. (Серия «Учебник нового века»). ISBN 5-8046-0114-8. С. 278.

Теория человека и личности В.Н.Мясищева



Слайд сделан на основе лекции В.В.Холяво

Рис. 9.6. Источник: составлено авторами.

Памятуя, что создатель теории отношений В. Н. Мясищев и создатель теории деятельности А. Н. Леонтьев были учениками А. Ф. Лазурского, можно предположить, что в отношения человек вступает через совместную деятельность, «проявляя» при этом в себе личность, отличающую его от индивида (животного).

9.2. Социализация как процесс становления личности. Цифровая социализация

Под понятием «социализация» подразумевается процесс интеграции индивида в социальную систему через овладение и присвоение ее социальных норм, правил и ценностей, позволяющих успешно функционировать в социуме.

Поскольку каждый человек представляет собой единство индивидуального и социального, в процессе вхождения в социум каждый должен находить некоторый свой индивидуальный оптимум между желанием оставаться собой и становиться похожим на «всех» для того, чтобы быть принятым в обществе. Поскольку социальная среда — это обязательное условие существования человека, постольку адаптация к ней начинается с рождения и продолжается всю жизнь. Явление перехода социальной нормы или значения с внешнего на внутренний уровень называется *интериоризацией*.

Известно, что знание социальных норм и правил не гарантирует их выполнение, они должны пройти интериоризацию, стать внутриличностной нормой. Сложность современной социализации заключается в том, что мы одновременно являемся членами многих групп. Это означает, что всякий раз, оказываясь в новой группе, мы вынуждены проходить дополнительную социализацию.

Первый этап в развитии личности «Адаптация», он реализуется в эпоху детства. В этот период человек активно формируется как личность, усваивая нормы и ценности общества. На этом этапе огромное значение имеют семья, образовательные учреждения и близкие люди — все они помогают ребенку приспособиться к жизни в обществе.

На втором этапе «Индивидуализация» человек переходит от простого усвоения знаний и норм к активному участию в жизни общества. Он становится не только учеником, но и учителем, передавая свой опыт и знания другим, в том числе своим детям или воспитанникам. В этот период он также начинает формировать собственное мнение, оказывать влияние на окружающих, выстраивать свою социальную роль и самопрезентацию.

Этап «Индивидуализация», когда человек формирует свою самостоятельность и выбирает путь, может затянуться. Порой он длится до создания собственной семьи и рождения детей. Именно тогда человек полностью освобождается от внешних указаний и становится учителем для следующего поколения, передавая свой опыт и знания.

Третий этап «Интеграция», где человек окончательно вписывается в общество, достигая гармонии с окружающим миром. Он не просто пассивно принимает правила, а активно участвует в жизни общества, самостоятельно принимая решения и влияя на других. Данный этап является идеальным временем для самореализации и дальнейшего развития своих способностей¹.

Этап «Интеграция», как правило, наступает в зрелом возрасте, когда человек полностью оформился как личность, нашел свое место в жизни и достиг успеха в профессии. Он имеет стабильную работу или свой собственный бизнес, длительный опыт работы, что является важным показателем его социального статуса. Также он, как правило, имеет семью, воспитывает детей или делится своими знаниями с более молодым поколением. В этот период человек в полной мере реализует себя в обществе, передавая свой опыт и знания другим, что делает его самоуверенным и успешным.

¹ Петровский А. В., Ярошевский М. Г. История и теория психологии. Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. 416 с.

Обобщение других точек зрения на социализацию дают возможность определить четыре их основные стадии (рис. 9.7).



Рис. 9.7. Этапы социализации

Источник: сделано авторами.

Универсальными механизмами социализации в любой группе являются следующие (схема 9.2).

Механизмы социализации

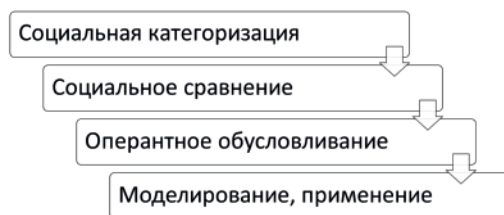


Схема 9.2. Механизмы социализации

Источник: сделано авторами.

Среди многочисленных институтов социализации выделяются следующие:

- **семья:** самый важный агент социализации, поскольку она является центром жизни ребенка, так как дети полностью зависят от родителей и бессознательно интериоризируют семейные нормы;

- **группа по интересам**, где возникает возможность избежать семейного контроля и научиться формировать отношение к разным социальным нормам самим по себе;
- **образование**: обучение может быть как социализирующим, так и не социализирующим;
- **экономическая система**: процесс изучения последствий экономических решений;
- **язык**: люди обучаются различным формам и языкам общения в зависимости от конкретного языка и культуры, в которых они живут. В зависимости от языка и ситуации в любой момент времени люди начинают общаться по-другому;
- **религия**: агенты социализации в разной форме закладываются через религиозные традиции;
- **СМИ** и информационное пространство, в том числе социальные сети (в современных исследованиях социализации выделяется так называемая информационная социализация)¹.

Среди видов социализации различаются:

- 1) **первичная (детская)**, когда ребенок, будучи полностью зависимым от родителей и других референтных взрослых, является не субъектом, а объектом социализирующих воздействий. Ребенок в лучшем случае в этой социализации только подражает более старшим членам группы. Поэтому главным условием успешности первичной социализации является благополучная семья, в которой соблюдаются социальные нормы. Чем старше становится ребенок, тем больше сознательных усилий он прилагает к овладению нормами либо к сопротивлению им. Внутри первичной выделяют досрочную социализацию, подразумевающую некоторую «репетицию» будущих социальных отношений (детские игры типа «дочки-матери»);
- 2) **вторичная (повторная)**, при переходе в другую группу, может быть и в детском возрасте, например при поступлении в детский сад, в школу, в спортивную секцию и т.п., и во взрослой жизни при смене работы, места проживания и т.п.;
- 3) **постоянная** как новый вид в перманентно меняющемся со все большей скоростью обществе. Техническое и информационное развитие экономики вынуждает людей постоянно осваивать новые нор-

¹ Голубева Н. А., Марцинковская Т. Д. Информационная социализация: психологический подход // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2011. № 6 (20). С. 2. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 24.05.2021).

мы, правила, обживать неизвестные социальные роли и усваивать правила, вырабатывая в себе совершенно новый уровень гибкости и адаптивности.

Как отдельные подвиды выделяются групповая социализация (внутри определенной социальной группы), гендерная, организационная.

Специального упоминания заслуживает эпигенетическая концепция развития и социализации Э. Эриксона¹, провозгласившего возможность для личности постоянного развития в течение всей жизни, независимо от наследственности и условий воспитания в раннем детстве (в противовес психоанализу).

В концепции Э. Эриксона личность проходит восемь стадий развития и социализации, в ходе каждой из которых индивид устанавливает основные ориентиры по отношению к себе и своей социальной среде. Личность продолжает развиваться в течение всей своей жизни, проходя между стадиями различные кризисы и выбирая между позитивным и негативным развитием².

Отдельно следует выделить появление сравнительно недавно нового института социализации, который оказывает непосредственное воздействие на формирование современной личности — это Интернет и социальные сети. Как новый социальный институт они удовлетворяют ряд существенных общественных потребностей, выполняя разнообразные функции, главной из которых является коммуникативная, так как именно она позволяет реализовывать остальные функции³. Одновременно, давая новые возможности, эта новая среда социализации актуализирует новые риски, среди которых — интернет-зависимость, феномен «цифрового маугли», когда личность не приобретает или теряет социальные навыки

¹ Эрик Хомбергер Эриксон (1902–1994) — американский психолог, представитель эгопсихологии (А. Фрейд, Э. Гартман), одного из направлений психоанализа, возникшего как реакция на ортодоксальный фрейдизм. В отличие от последнего, рассматривающего инстинкты, влечения как доминирующую часть личности, эгопсихология считает, что ее «Эго» играет более важную и независимую роль, чем полагал З. Фрейд. Помимо борьбы с влечениями «Эго» регулирует взаимоотношения личности со средой, выступая как относительно автономное образование. Ключевое для психоанализа понятие «конфликт» в эгопсихологии заменяется понятием «диалог» индивида со средой, который предполагает первоначальную автономию «Эго».

² Подробно о концепции Э. Эриксона см.: Эриксон Э. Детство и общество. М., 2000 (Erikson E. *Childhood and Society*. 2nd ed. 1963). Электронная версия книги: URL: https://psychoanalysis.by/wp-content/uploads/2018/04/detstvo_i_obshestvo.output.pdf?189db0&189db0 (дата обращения: 07.05.2021).

³ Заславская О. Ю. Интернет как новый институт социализации // Вестник МГПУ. Серия: Информатика и информатизация образования. 2014. № 2(28). С. 20–24.

общения и построения отношений с себе подобными, вплоть до потери контакта с реальностью.

Понятие так называемой Т-образной личности, введенное в практику карьерного развития Тимом Брауном¹, подразумевает постоянную социализацию для всех, независимо от принадлежности к тому или иному поколению (рис. 9.8).

Компетенции

• Т-образная личность

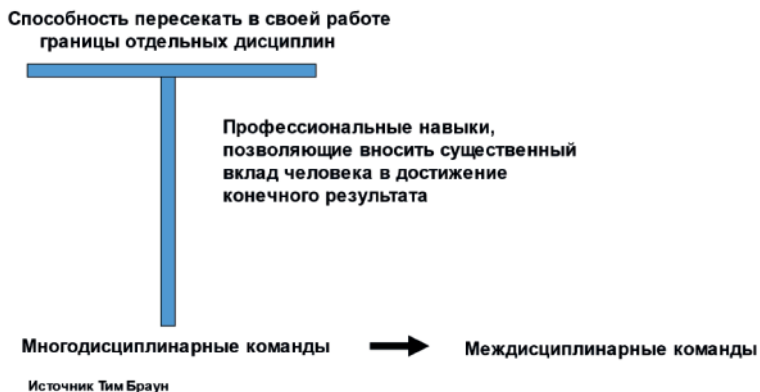


Рис. 9.8. Т-личность

Источник: сделано авторами.

Наличие практически, казалось бы, безграничных возможностей для карьеры и саморазвития в современном мире требует на самом деле от личности немалой платы — готовности постоянно меняться, развиваться и социализироваться, отказываясь, возможно, от чего-то, что является личностно значимым.

Все изложенное выше подтверждает важность социализации как вектора приложения осознанных усилий для менеджера и его сотрудников.

¹ Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. М., 2013.

9.3. Ролевая теория в контексте социализации личности

Данный параграф логично развивает тему социализации личности, поскольку, как известно: «Мир — театр, а люди в нем — актеры; У каждого есть выходы, уходы, И каждый не одну играет роль», и мы исходим из убеждения, что процесс социализации, по сути, заключается в развитии личностью своего ролевого репертуара.

Эмиль Дюркгейм, французский социолог и философ XIX в., выделил понятие социального факта. Ж.-Ж. Руссо считал, что коллективные факты — результат общественного договора, которые существуют независимо от индивида и как бы навязаны ему, они должны быть присвоены индивидом в процессе социализации. А социализация, как мы помним, является обязательным условием становления человека как личности.

Теория социальных ролей зародилась в конце XIX — XX в., и среди ее авторов Дж. Мид с теорией социального Я, Р. Линдтон с теорией психологической антропологии, Якоб Морено с психодрамой и социометрией, а также многочисленные практики ролевых игр в психотерапии, обучении и тренинге. Также среди многочисленных авторов, внесших свой вклад в ролевую теорию личности, широко известны Дж. Мид, Р. Минтон, Р. Мертон и др. (схема 9.3).

Ролевые теории личности (Дж. Мид, Р. Минтон, Р. Мертон, Т. Парсонс, Р. Дарендорф и др.)



Схема 9.3. Ролевые теории личности
Источник: сделано авторами.

Якоб Морено — американский психиатр, психотерапевт румынского происхождения, создатель метода психодрамы и социометрии, по праву считается одной из наиболее значимых фигур в ролевой теории. Спонтанность определена им как способность человека творить и создавать, а ее потеря — как симптом проблемы. По мнению Морено, спонтанность существует сама по себе, не являясь ни наследственным, ни социальным фактором, не накапливаясь и не сохраняясь, а выступая некоторой формой энергии созидания и творчества. По разным причинам человек может терять спонтанность, и ее можно вернуть с помощью разных техник и обучения.

Собственно, спонтанность во многом определяет ролевой набор личности и позволяет ей быть в той или иной степени гибкой во взаимодействии со своими социальными ролями.

В различных теориях социальных ролей выделяются понятие социальной позиции и социальной роли. Социальная позиция — **объективное** место в общественной организации, социальном устройстве, которое может и должен занять человек. Даже если мы его не займем, оно все равно будет существовать в социуме. Социальные позиции бывают долговременными и кратковременными (пешеход — водитель, военный — гражданский); каждая позиция имеет свою контрпозицию (отцы — дети, учитель — ученик); каждый человек может занимать несколько позиций, и это может порождать внутриличностные конфликты (начальник — мать — студентка); социальные позиции формируются специальными общественными институтами или без них (например, институты высшего образования); в случае отсутствия социального института возникает социальная норма (гласная или негласная, например, позиция политика предполагает определенный путь развития, формально не зафиксированный в общественных институтах); при отсутствии социальной нормы существует некое социальное ожидание поведения на определенной социальной позиции, например, позиция волонтера имеет четкое базовое ожидание, что работа на ней не оплачивается.

Под социальной ролью будем понимать индивидуальный процесс присвоения социальной позиции и совокупность индивидуальных (авторских) способов выполнения социальных правил и ожиданий на занятой позиции. Различия между социальной позицией и ролью можно определить следующим образом (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Социальные позиции и роли

Социальная позиция	Социальная роль
Объективна, существует в социуме независимо, занята она конкретной личностью или нет	Субъективна, присваивается личностью, это психологический эквивалент позиции
Продукт внешнего окружения (социальных институтов и ожиданий)	Результат индивидуальных интериоризации и экстериоризации и биологической предрасположенности

Источник: сделано авторами.

Социализация как процесс расширения ролевого репертуара подразумевает освоение социальных ролей, которое включает в себя эмоционально-аффективную идентификацию (отождествление) личностью себя с кем-то.

Определяют три этапа освоения социальной роли:

- 1) ориентационный: выбор конкретного образца (человек, субъект) и идентификация, слияние с ним;
- 2) имитационный: подражание. Если не пройден, не наступит следующий этап;
- 3) трансформационный: самостоятельное освоение социальных ожиданий и изменение отношения к образцу.

Существует достаточно большое количество классификаций ролей: это и внутриличностные роли (ответ на вопросы «Кто я?» и «Какой я?» вне социума, например, оптимист/пессимист, лентяй/трудолюбивый и т.д.), и межличностные («Кто я по отношению к другим людям — родитель, дочь/сын, учитель, коллега?» и т.п.), и внутригрупповые («Кто я в конкретной группе?»).

Американский социолог Т. Парсонс считал, что любую роль можно описывать по пяти параметрам:

- 1) эмоциональность — одни роли требуют эмоциональной сдержанности, другие — раскованности;
- 2) способ получения — одни предписываются, другие завоевываются;
- 3) масштаб — часть ролей сформулирована и строго ограничена, другая — размыта;
- 4) формализация — действие в строго установленных правилах либо произвольно;
- 5) мотивация — на личную прибыль либо общее благо и т.д.

Высшим уровнем ролевой социализации, ее интеграцией можно считать надролевое поведение — идентичность, когда личность, осознавая в себе множество ролей, находит сбалансированное и относительно бесконфликтное их количество и качество функционирования и осознает свою возможность дать себе непротиворечивый ответ на вопрос «Кто я?».

9.4. Идентичность и Я-концепция как представления личности о себе

Идентичность в базовом значении (от англ. identity — тождественность) — многозначный житейский и общенаучный термин, выражающий идею постоянства, тождества, преемственности индивида и его самосознания, его представлений о себе.

Э. Эриксон, исследовавший процесс формирования «психосоциальной идентичности» в процессе становления личности¹, обеспечил понятие «идентичность» широкое распространение и «легализацию» в научной среде.

Мы постоянно взаимодействуем с людьми, группами и обществом, в результате чего лучше осознаем свои уникальные черты и качества, которые отличают нас от других, а также познаем ценности, «примеряя» их к себе и идентифицируя или не идентифицируя себя с ними.

В медицине понятие идентичности возникло в связи с кризисом идентичности, описывавшемся больными как потеря представлений о себе и событий своей жизни.

До начала XX в. постоянство и устойчивость идентичности считались некоторой нормой. В процессе научно-технического развития с появлением разделения труда, когда стало возможным выходить за пределы наследственной «предуготованности «карьеры»», ремесла и жизненного пути, определявшейся фактом рождения в определенном социальном слое, рефлексия и осознание своих способностей, целей и возможностей стали необходимой деятельностью для выстраивания жизненного и профессионального пути, отличного от семейного. Самопознание становится необходимым процессом современной развивающейся личности и делает возможным постоянное уточнение и корректировку идентичности вместе с адаптацией к меняющейся среде и целеполаганием. В литературе, описывающей идентичность, определяются три «слоя» идентичности (схема 9.4).

¹ Эриксон, Э. Г. Идентичность: юность и кризис: пер. с англ. / общ. ред. и предисл. А. В. Толстых. М.: Прогресс, Б. г. (1996). 340 с.



Схема 9.4. «Слой» идентичности личности

Источник: сделано авторами.

Медициной описаны нарушения идентичности под воздействием травматического стресса: «нарушения структуры «самости», когда коренным образом разрушается чувство безопасности индивида, что квалифицируется как признак посттравматического стрессового расстройства (Н. В. Табрина). Личность человека разделяется, и складывается впечатление, что в теле одного человека существует несколько разных личностей (или, в другой терминологии, эго-состояний). При этом в определенные моменты в человеке происходит «переключение», и одна личность сменяет другую. Эти «личности» могут иметь разный пол, возраст, национальность, темперамент, разные умственные способности, мировоззрение, по-разному реагировать на одни и те же ситуации. После «переключения» активная в данный момент личность не может вспомнить, что произошло, пока была активна другая личность»¹.

Идентичность обеспечивает следующие функции:

- 1) ориентационная (поиск своего места в мире), ответ на вопросы: «Каков мир вокруг меня?», «Где Я в этом мире?»;

¹ <https://psy.su/feed/9454/> (дата обращения: 01.12.2024).

- 2) структурная (дифференциация Я от не-Я, сохранение определенности, соотношение детерминизма и неопределенности), ответ на вопросы: «Кто Я?», «Кто свой, кто чужой?»;
- 3) целевая (целеполагание, контролирующее воздействие на личность путем регулирования мотивации, ценностей, поведенческих реакций), построения модели поведения, адаптации к новым условиям), ответ на вопросы: «Что и как я делаю?», «Какой мне сделать выбор?»;
- 4) экзистенциальная (осмысление самого себя, сохранение своей сущности), ответ на вопросы: «Какой смысл для меня имеет групповое членство?», «В чем моя сущность?»

Основная функция идентичности состоит в обеспечении приспособления к новым социальным условиям, сохранении определенности и целостности «Я»¹.

Джеймс Марсия описывает статусы профессиональной идентичности (см. рис. 9.9).

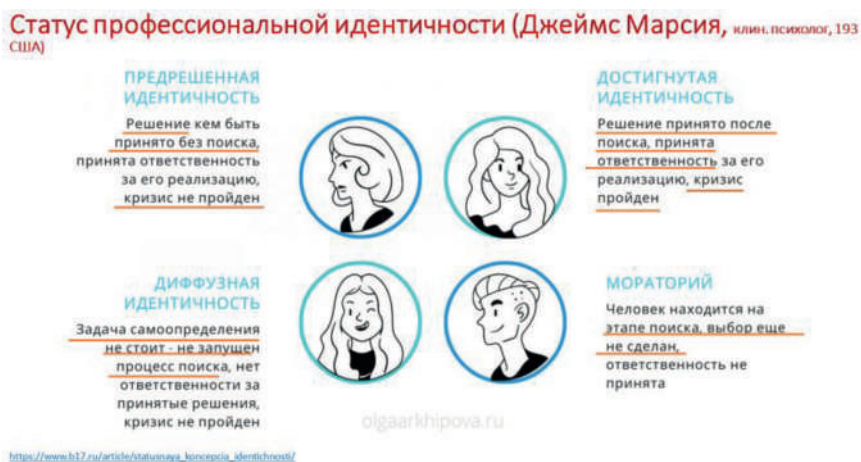


Рис. 9.9. Статус профессиональной идентичности

Источник: https://www.b17.ru/article/statusnaya_koncepcia_identichnosti/

(дата обращения: 24.12.2024).

Современная личность сталкивается с вызовом нестабильной идентичности, которую Г. И. Петрова объясняет возможностью человека одновременно существовать в разных мирах, переключаться между культу-

¹ <https://psy.su/feed/9454/> (дата обращения: 01.12.2024).

рами и выполнять множество ролей. Этот постоянный «переход» между различными реалиями, культурами делает определение собственного «Я» более сложным и динамичным процессом¹.

Современная цифровая среда обеспечивает не просто «отражение» реальной жизни, а во многом сконструированную редуцированную ее модель, внутри которой мы сегодня активно работаем и взаимодействуем, предъявляя множество своих цифровых ролей (масок), будучи в некоторых случаях искренне убежденными, что это наши «разные» идентичности. Что само по себе нелогично, поскольку идентичность все-таки одна.

Вместе с развитием и стабилизацией идентичности человек формирует относительно устойчивую систему представлений о себе – Я-концепцию – сложное когнитивное образование, которое включает наши представления о себе в мире людей как в настоящем, так и в прошлом, будущем; представления, в основе которых лежат как наши желания, так и ожидания окружающих (схема 9.5).

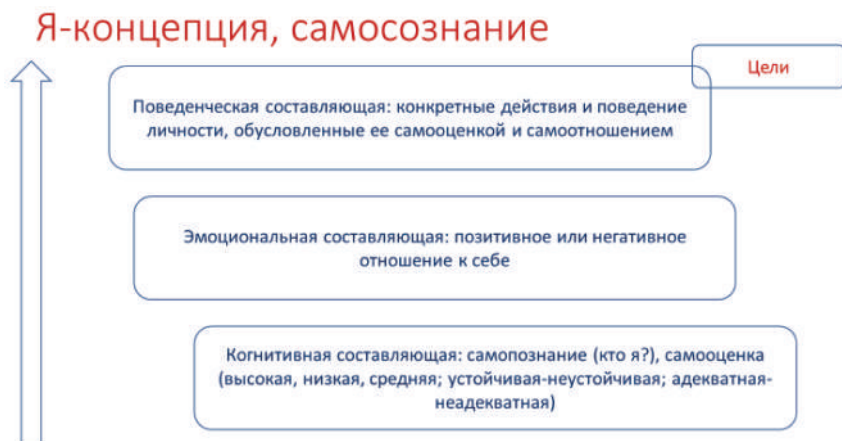


Схема 9.5. Я-концепция
Источник: сделано авторами.

Я-концепция включает в себя самооценку, которая может быть адекватной (человек знает свои сильные стороны и ограничения и учитывает их в деятельности и отношениях), заниженной (человек концентрируется

¹ Петрова Г. И. Новая форма отчуждения человека: Ампутация личности или антропологическая аутентичность личностной многосторонности? // Вестник Томского государственного университета. 2014. № 379. С. 106.

на ограничениях) или завышенной (человек обращает внимание на свои сильные стороны), устойчивой или неустойчивой.

В. С. Мухина, д.псих.н., отождествляет понятие Я-концепции с самосознанием и определяет в нем следующие значимые компоненты: имя собственное, половая идентификация, притязания на признание, психологическое время личности, социальное пространство личности (схема 9.6).



Схема 9.6. Я-концепция и самосознание
Источник: сделано авторами.

Функции Я-концепции:

- она направлена на защиту, поддержание и развитие собственной личности;
- способствует достижению внутренней согласованности личности, определяет, как будет действовать человек в той или иной ситуации;
- накладывает отпечаток на социальные суждения и установки человека, определяет интерпретацию опыта, в частности действия других людей;
- определяет ожидания индивида, т.е. его представления о том, что должно произойти;
- формирует самооценку (А. Бандура) — чувство собственной компетентности в той или иной деятельности, суждение о своих способностях и возможностях;

- связана с уровнем притязаний, сложностью целей (К. Левин), целью последующего действия (Ф. Хоппе).

Краткий обзор основных современных теорий личности и исследований идентичности свидетельствует о многомерности и возможной сложности представлений человека о себе.

Источниками Я-концепции в широком смысле является жизненный опыт, взаимодействие с собой и окружающими (схема 9.7).

Источники Я-концепции и самоосознания

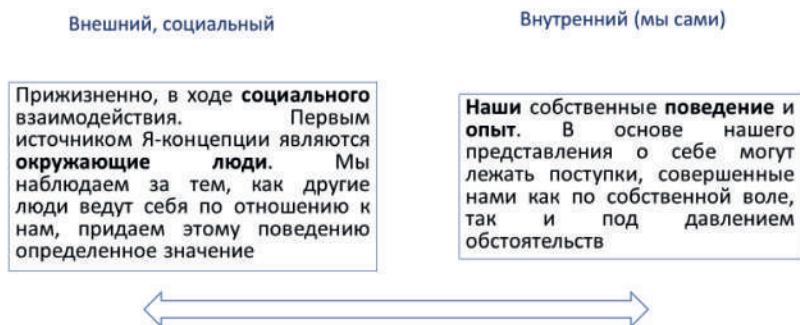


Схема 9.7. Источники Я-концепции

Источник: составлено авторами.

Обобщение изученных понятий индивидуальности, личности со всеми ее компонентами в процессе социализации (ролями, Я-концепцией, индивидуальностью и субъектностью) можно представить схемой (схема 9.8).

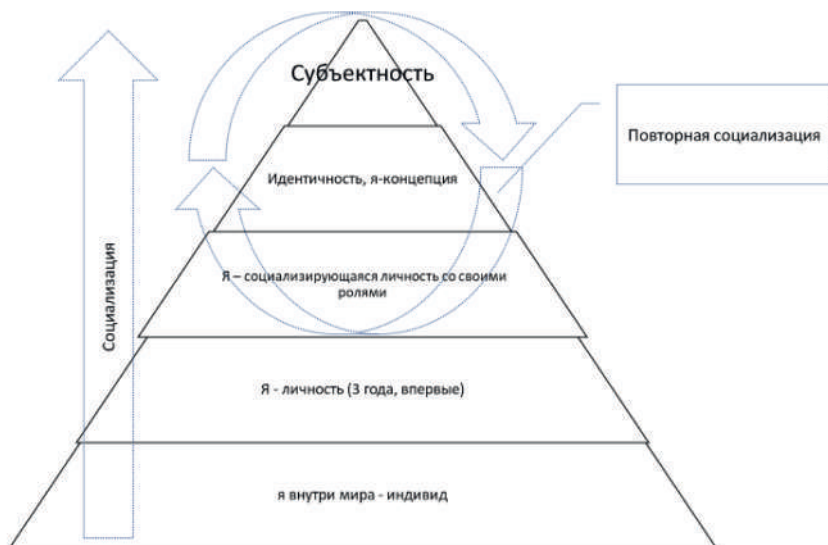


Схема 9.8. Социализация
Источник: сделано авторами.

Контрольные вопросы к лекции 9

1. Дайте определения понятий «индивид», «личность», «субъект».
2. Опишите личность с позиций психоанализа. Что такое психологические защиты, назовите их разновидности с примерами. Что такое сопротивление в психоанализе, как оно может проявляться в работе руководителя?
3. Опишите личность с позиций бихевиоризма, когнитивной теории личности, с позиций экзистенциально-гуманистической теории личности.
4. Опишите личность в рамках теории отношений и деятельности.
5. Что такое социализация? Назовите институты и этапы социализации.
6. Перечислите механизмы социализации и приведите примеры на каждый из них.
7. Каковы риски цифровой социализации?
8. Что такое ролевая теория? Как связаны социализация, социальные позиции и социальные роли? Приведите примеры.
9. Что такое идентичность и Я-концепция? Что такое профессиональная идентичность?

Кейс 9 «Кем и как быть?»

Варвара Травина (22 года) заканчивает бакалавриат экономического факультета МГУ по направлению «Менеджмент» и активно посещает дни открытых дверей крупных компаний-работодателей, ярмарки вакансий и просматривает вакансии на hh.ru. Она пока точно не знает, чего хочет от жизни в целом и от возможной будущей работы в частности. Точнее, уже пообщавшись с потенциальными работодателями, она поняла, что помимо диплома о высшем образовании для работы на управленческих позициях (которые согласно будущему диплому она для себя «примеряет») в каждой серьезной компании любой отрасли требуется опыт работы на позициях специалиста и знание основных процессов, создающих добавленную стоимость производимой компанией продукции. Но Варвара верит, что где-то ее ждет «работа мечты», про которую ей много рассказывали на днях карьеры в процессе обучения и которую она обязательно найдет, если постарается! Несмотря на то что Варвара отлично учится, знает английский язык, владеет компьютером на уровне продвинутого пользователя, она, однако, начинает понимать, что управленческая позиция сразу по получении диплома ей, скорее всего, недоступна.

Варвара не хочет недостатка средств в своей жизни (родители, оплатившие ей обучение в бакалавриате и пока полностью содержащие ее, предупредили Варвару о необходимости ей найти себе работу по получении диплома для хотя бы частичного самостоятельного содержания себя, поскольку у родителей Варвары есть еще двое сыновей, младше ее), не хочет работать на рядовой позиции специалиста, поскольку искренне считает, что может руководить людьми и подразделениями, раз у нее будет диплом с такой специальностью. Также Варваре хотелось бы съездить в Европу либо Азию, возможно, на стажировку, возможно, поступить в магистратуру. Она просматривает предложения стажировок и магистерские программы обучения в европейских вузах, но все они предполагают серьезные затраты, а не доходы. Одновременно она хочет найти «свою половинку» и выйти замуж, создать крепкую семью с перспективным заботливым мужем и детьми. Все эти обстоятельства «разрывают» Варвару изнутри, она не знает, что ей делать, и продолжает ходить по ярмаркам вакансий, дням открытых дверей компаний-работодателей и смотреть вакансии на hh.ru.

На ярмарке вакансий ведущих работодателей ЦФО она знакомится с product-менеджерами проектов из компании «Ядро» (программное обеспечение, потоковые данные, доставка, недвижимость) – Максимом и Ольгой, которые ищут себе помощника. Пообщавшись, они обоюдно нашли, что Варвара может быть им полезной. Варваре понравились Максим и Ольга, ей интересна

вакансия и содержание будущей работы, как ее описывают Максим и Ольга, но ей не нравится, что она называется просто «помощник менеджера проекта», что зарплата ниже ее ожиданий, а дорога до работы от дома родителей будет занимать более часа. Одновременно Варвара понимает, что ей очень симпатичен Максим и, кажется, она ему тоже (а вдруг это он?! Обручального кольца нет...), а Ольга говорит, что через полгода планирует уехать в сингапурский офис, и у Варвары откроются новые возможности – занять место Ольги или поехать с ней помощницей в другую страну, где будет возможность поступить в магистратуру и совмещать обучение в ней с работой помощницей Ольги (возможно, если Варвара зарекомендует себя на работе, работодатель сможет субсидировать ее обучение).

Варваре необходимо дать ответ Максиму и Ольге в ближайшие два дня, но она совершенно не понимает, как ей быть: соглашаться стать просто помощницей с перспективой вырасти в менеджера проекта и даже, возможно, стать женой Максима; поехать с Ольгой в Сингапур, а сейчас искать варианты поступления туда в магистратуру и соглашаться на роль помощницы, или продолжить искать работу мечты?

Вопросы и задание к кейсу 9

1. Чего на самом деле хочет Варвара?
2. Что определяет ее желания, цели и почему?
3. Какую внутреннюю работу желательно провести Варваре с собой, чтобы принять для себя наиболее оптимальное решение?
4. Опишите личность Варвары, применяя понятийный аппарат и язык описания разных теорий личности.
5. Опишите уже совершившийся этап социализации Варвары, набор освоенных ею социальных ролей и предстоящих к усвоению.
6. Определите идентичность Варвары.
7. Составьте свою Я-концепцию, определите свои основные социальные роли, освоенные и предстоящие, сформулируйте свою идентичность.

ТЕМА 10

Социальное влияние и эксперименты в социальной психологии

Лекция 10. Социальное влияние и эксперименты в социальной психологии

- 10.1. Социально-психологическое влияние как феномен.
- 10.2. Социально-психологические исследования конформизма в социальной психологии.
- 10.3. Социально-психологические эффекты влияния в группе.

10.1. Социальное-психологическое влияние как феномен

Психология, развиваясь как наука об индивидуальной психике, с одной стороны, и социально-психологическом взаимодействии, с другой, образовала межпредметное поле знаний и практик об особенностях взаимного влияния индивидуальностей и социальных общностей. Психология влияния оказалась узлом, соединяющим интересы борьбы, изменения информации, проблемы истины и лжи, трансфера ответственности и мн. др. Тонкая грань между психологическим влиянием в качестве феномена и в качестве целенаправленного оружия (манипуляции) требует внимания и осознанного отношения. Понимание этой тонкой грани позволяет осознанно влиять и подчиняться влиянию, повышая конструктивность взаимодействия, в том числе в управленческой работе.

Методология исследования влияния требует, с одной стороны, научного подхода (опора на объективные факты, учет физических законов, четкая дихотомия «истина — ложь» и т.п.), с другой — психология имеет дело с феноменами, не поддающимися формальной естественно-научной логике: «Факты возникают в результате желания их иметь; почти каждое утверждение оказывается относительным и допускает множественность истолкований; как факты, так и суждения видоизменяются при смене

контекста; взаимосвязанность всего со всем столь велика, что «установить наличие зависимости» можно между всем, чем угодно...»¹

В начале XX в. З. Фрейд, представив свою концепцию организации человеческой психики, по сути, осуществил революцию представлений о возможности влияния на человека через его подсознание, память и ассоциативные сети, сформированные в глубоком детстве. Не погружаясь в теорию психоанализа, напомним лишь, что именно с нее психология начала развиваться в том направлении, в котором мы ее знаем и применяем, а все современные инструменты управления и маркетинга в своей основе имеют ту же психоаналитическую модель психики.

Наличие в нашей психике глубоких неосознаваемых пластов памяти и ассоциаций делает нас чувствительными к неявным влияниям и воздействиям, которые, не затрагивая рациональных, критических элементов мышления и восприятия, проникают непосредственно дальше, формируя инстинктивную готовность действовать сообразно этим влияниям. Понимание этой уязвимости делает нас, как ни странно, более подготовленными к несанкционированным вторжениям в подсознание, а потому может повышать личную и профессиональную эффективность.

Социально-психологическое влияние оказывается действенным в условиях, когда люди или группа не знают или не понимают, что происходит, а реализующееся актуальное поведение становится количественно подтвержденным примером и руководством к действию. Неоднозначность, кризисность ситуации и восприятие определенных людей в качестве экспертов также усиливают социально-психологическое влияние.

В дальнейшем будем придерживаться следующего определения: «Психологическое влияние — это процесс и результат изменения поведения другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок и т.д. в ходе взаимодействия с ним»².

Основными признаками психологического влияния (воздействия) Е. Л. Доценко определяет следующие: «1) это одна из двух сторон единого процесса взаимодействия; 2) при рассмотрении воздействия в расчет принимается лишь одностороннее влияние, включенное в состав целостного взаимодействия; 3) результатом воздействия выступают не-

¹ Доценко Е. Л. Психология манипуляции: Феномены, механизмы и защита. М.: ТОО «ЧеРо»: Изд-во МГУ, 1996. 342, [1] с; 22 см. ISBN 5-88711-038-4. С. 15.

² Коваленко А. Б., Корнев Н. Н. Социальная психология. Киев, 2006. URL: <https://psyfactor.org/lib/kornev-00.htm>

которые изменения в психических характеристиках или состоянии адресата воздействия»¹.

Отвечая на вопрос «Зачем мы влияем друг на друга?», можно представить несколько универсальных ответов:

- 1) для удовлетворения своих потребностей с помощью других людей или через их посредство;
- 2) для подтверждения факта своего существования и значимости этого факта;
- 3) для преодоления пространственно-временных ограничений собственного существования.

Умение осознанно оказывать психологическое влияние и поддаваться ему — неотъемлемая часть участников социальных взаимодействий, субъектно ориентированных. Теме социально-психологического влияния посвящено много работ в социальной психологии и в околоспихологических дисциплинах, политологии, социологии и др. (Е. Л. Доценко, Р. Чалдини, Р. Грин, Дж. Шафер и М. Карлинс и мн. др.); здесь есть как фундаментальные научные изыскания, так и некоторая концептуализация субъективного опыта. Блестяще, по нашему мнению, тема психологического влияния систематизирована и раскрыта в работах питерского психолога, кандидата психологических наук, практикующего бизнес-тренера Елены Сидоренко. Учитывая, что, общаясь друг с другом, мы тем самым уже влияем друг на друга, Е. Сидоренко вводит понятие «мера цивилизованности» психологического влияния, создавая некоторую шкалу между аргументацией (цивилизованным влиянием) и принуждением как крайней формой нецивилизованного влияния, за гранью которого уже заканчивается собственно психологическое влияние и начинается открытая силовая борьба. Под цивилизованным влиянием понимается такое психологическое влияние, которое конструктивно работает на сохранение и (или) развитие дел, отношений, личностной целостности, здоровья участников коммуникации (табл. 10.1).

¹ Доценко Е. Л. Психология манипуляции: Феномены, механизмы и защита. М.: ТОО «ЧеРо»: Изд-во МГУ, 1996. 342, [1] с. ISBN 5-88711-038-4. С. 60.

Таблица 10.1

Виды психологического влияния

Психологическое влияние, виды							
Аргументация	Манипуляции						Принуждение
	Формирование благосклонности	Просьба	Самодвижение	Внушение	Заражение	Игнорирование	Нападение
Высказывание и обсуждение (рациональный уровень коммуникации) доводов в пользу определенного решения для формирования или изменения отношения собеседника к данному решению	Привлечение к себе непроизвольного внимания адресата собственной привлекательностью, комплиментом, оказанием услуги и тому подобными действиями	Обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия	Объяснение своих целей и предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для получения преимуществ в социуме	Сознательное внушение метрированного воздействия на сознание человека для изменения его состояния, отношения к чему-либо и создания предрасположенности к определенным действиям	Передача (произвольная или непроизвольная) своего состояния или отношения к другим людям, которые переживают это состояние или отношение	Умышленное невнимание, рассеянность по отношению к партнеру, его высказываниям и действиям	Словесная атака, возмущающая на эмоции и чувства адресата, из-за которой он теряет душевное равновесие и страдает (деструктивные критика, констатация, советы)
							Продолжительная атака психологическая на всех уровнях коммуникации (вербальном, невербальном, паралингвистическом), involving собеседника в устойчивое состояние дискомфорта, уменьшение которого становится единственной и ближайшей целью. Это дает преимущества адрессору
							Приневольное человека к выполнению определенных действий с помощью угроз и лишений (инициатор влияния должен обладать рычагами психологического давления на адресата). Если оба партнера обладают такими рычагами, то они могут начать «меряться» силами (открытая силовая борьба)

Мера цивилизованности

Источник: сделано авторами на основе: Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию: Авт. концепция: Методы психол. влияния. Алгоритм противостояния манипуляции. Психолог. тренажер. СПб.: Речь, 2001 (Тип. ООО ИПК Бионт). 255 с. (Психологический тренинг). ISBN 5-9268-0069-2.

10.2. Социально-психологические исследования конформизма в социальной психологии

По этой теме было проведено множество социально-психологических экспериментов, среди которых одним из первых является аутокинетический эффект и групповое давление М. Шерифа. В ходе этого эксперимента было выяснено, что чем дольше люди находятся вместе, тем выше их готовность к конформизму.

Эксперименты М. Шерифа продолжал С. Аш, подтвердив выводы М. Шерифа о конформизме.

Исследователь групповой динамики К. Левин вывел формулу, что поведение есть функция и ситуации, и личности, и перечислил основные закономерности групповых взаимодействий:

- целое (группа) доминирует над частями (отдельными участниками);
- группа не является просто суммой индивидов: она модифицирует поведение отдельных участников;
- извне легче повлиять на поведение группы в целом, чем на поведение отдельного ее члена;
- каждый член группы признает, что он зависит от всех других членов;
- не сходство, а взаимозависимость является основой формирования группы;
- человек склонен становиться членом группы, с которой он себя отождествляет, а вовсе не членом группы, от которой он больше всего зависит;
- человек остается среди тех, к кому он чувствует себя принадлежащим, даже если их поведение кажется несправедливым, давление недружественным.

Конформность (от лат. *Conformis* — подобный) — свойство индивида изменять свои установки, убеждения, поведение в группе или коллективе под воздействием разных факторов: для причастности, под давлением большинства или ради собственной безопасности. Если существует конфликт между мнением личности и группы, личность при желании остаться в группе вынуждена соглашаться и приспосабливаться (за исключением варианта, когда оппозиция решает системно утверждать свою точку зрения). Разделяют внешнюю конформность (имитация согласия) и внутреннюю конформность (реальное согласие).

Плюсы и минусы конформизма приведены в табл. 10.2.

Таблица 10.2

Конформизм

Плюсы конформизма	Минусы конформизма
<ul style="list-style-type: none"> • Высокая конформность группы помогает принять нестандартное (неконформное), характерное для лидеров решение в возникшей неожиданной сложной ситуации; • существующие в организации устои и правила помогают человеку быстрее адаптироваться в коллективе; • передача социально-культурного наследия, традиций следующим поколениям; • соблюдение законов и правил, следование морально-этическим принципам помогают избегать хаоса в обществе; • приспособление человека к окружающей среде; • причастность к своей нации, коллективу 	<ul style="list-style-type: none"> • Инфантилизм в принятии собственных решений, при высоком уровне конформности человек очень зависит от мнения большинства, у него нет внутренней опоры; • высокая конформность народонаселения создает предпосылки создания тоталитарного режима, управлять и манипулировать такими людьми удобно; • закрепление в обществе предрассудков, закостенелых стереотипов; • искоренение свежих, оригинальных творческих идей; • потеря индивидуальности, человечество как «серая масса»

Источник: сделано авторами.

Склонность к конформизму зависит от следующих факторов:

- индивидуально-психологических особенностей индивида (потребность в одобрении, степень внушаемости, уровень интеллекта, устойчивость самооценки, локус контроля и т.д.);
- микросоциальных характеристик индивида (статус и роль индивида в группе, значимость группы для индивида и т.д.);
- ситуационных характеристик (личностная значимость обсуждаемых проблем для индивида, уровень компетентности индивида и членов сообщества, принимается ли решение публично, в узком кругу или наедине и т.д.);
- возрастных и гендерных характеристик индивида;
- культурных особенностей.

Обычно конформизму часто противопоставляется реакция нонконформизма, или стремление отстаивать свое мнение, однако при более детальном разборе между этими видами поведения обнаруживается много общего. Нонконформная реакция, как и конформная, обусловлена и определена групповым давлением, является зависимой от него, хотя и осуществляется в логике «нет».

Стенли Милгрэм, исследуя готовность повиноваться в процессе специально организованных экспериментов¹, пришел к выводу, что человек безмерно уязвим к давлению и влиянию. Причинами этого он назвал следующие (схема 10.1).

Модель Стенли Милгрэма

- С ранних лет, в процессе социализации людей приучают к послушанию ↓
- В дальнейшем мы чувствуем, что вынуждены подчиняться командам людей, наделенных властью ↓
- Даже если это вступает в конфликт с нашими моральными ценностями ↓
- Поэтому люди делают то, что им указывают.

Схема 10.1. Модель формирования конформизма

Источник: сделано авторами.

Ф. Зимбардо в своем «тюремном» эксперименте² подтвердил выводы Милгрэма. «Третья волна» Р. Джонса³ закрепила положение о готовности личности подчиняться авторитету и соглашаться с мнением большинства.

Результаты многочисленных экспериментов используются для демонстрации ситуативных факторов поведения человека в противовес личностным. Они подтверждают фундаментальную ошибку атрибуции — ситуация влияет на поведение человека больше, нежели диспозиция (внутренние особенности личности). Эксперименты Милгрэма и Зимбардо демонстрируют восприимчивость и покорность людей, когда присутствуют оправдывающие их «внешние факторы». Эксперименты, предполагающие моделирование ситуации объективного или внутреннего конфликта, могут приводить к психологическим травмам испытуемых, поэтому по этическим соображениям в настоящее время формально запрещены Американской психологической ассоциацией.

¹ <https://psychosearch.ru/napravleniya/social/820-milgrams-experiment> (дата обращения: 02.12.2024).

² <https://cyberleninka.ru/article/n/stenfordskiy-tyuremnnyy-eksperiment-chto-eto-bylo-kak-eto-nachalos-i-chto-iz-etogo-vyshlo/viewer> (дата обращения: 02.12.2024).

³ https://psyfactor.org/lib/experiment_jonsa.htm (дата обращения: 02.12.2024).

Однако цифровая среда, «помнящая все», является, по сути, непрекращающимся полигоном для наблюдения и экспериментирования в масштабах подключенности социума к глобальной сети.

10.3. Социально-психологические эффекты влияния в группе

Помимо конформизма группа воздействует на ее участников, создавая дополнительные эффекты. Один из таких эффектов известен под названием «поляризация мнений», когда в процессе группового обсуждения участники могут разделиться на две подгруппы, диаметрально различающиеся между собой по обсуждаемому вопросу из-за своих диаметрально различающихся установок. С. Московичи, будучи одним из первых исследователей, описавших поляризацию в группе, дал жизнь двум основным теориям групповой поляризации: *информационной и нормативной*. Согласно информационной теории при обсуждении в группе накапливается «банк идей», из которых выбираются идеи, подтверждающие и усиливающие уже сформированные установки, и ожидания. Соответственно, если они разнятся, возникает поляризация мнений. Согласно нормативной теории в групповом обсуждении участники стараются соответствовать «своим», тем, с кем они ассоциируют себя. И если в группе присутствуют «мы» и «они», поляризация тоже усиливается. Сегодня исследователями признано, что на поляризацию мнений влияют не только когнитивные детерминанты (установки), но и аффективные (эмоции)¹.

Групповой эффект «сдвига риска» был описан Дж. Стоунером в 1961 г.; заключается в том, что группа, обсуждая вопрос, склонна принимать финальное решение либо в более рискованном варианте, либо, наоборот, в максимально осторожном и потому часто неэффективном. Сдвиг риска в группе объясняется анонимностью и распределенностью (диффузией) ответственности, которую ощущают участники обсуждения.

Социальная лень в группе заключается в тенденции индивидов сокращать предпринимаемые ими усилия по выполнению некоторой задачи, если они работают вместе с другими. Этот эффект встречается при различных обстоятельствах; люди прилагают меньше усилий, толкая автомобиль или решая сложные мыслительные задачи, когда это делается в группе.

Явления социальной фасилитации были замечены на велосипедных гонках в XIX в. (гонщики ускорялись перед трибунами), а описаны Ф. Олпортом, В. М. Бехтеревым и др. Ускорение, улучшение действий в присут-

¹ <https://psy.su/feed/12628/> (дата обращения: 02.12.2024).

ствии равнодушных других позже фиксировались во многих социально-психологических экспериментах. При наличии же незаинтересованных наблюдателей исследователи фиксировали снижение продуктивности деятельности (социальная ингибция). Было выявлено, что «интеллектуально сложная деятельность при наблюдателях ухудшается, а простая механическая — активизируется»¹.

Эффект свидетеля был описан американскими психологами в 60-е гг. XX в. после изучения обстоятельств убийства, произошедшего на глазах десяти свидетелей, из которых никто не вмешался. Другие похожие происшествия, происходившие на глазах многих людей, подтвердили эффект свидетеля, возникающего тем вероятнее, чем больше людей оказываются свидетелями, каждый из которых бессознательно ожидает, что кто-то другой придет на помощь. Причинами этого ожидания названы следующие: угроза получения вреда (страх), редкие и необычные ситуации, неожиданность ситуации, необходимость срочного вмешательства в происходящее. Социально-психологические механизмы, запускающие эффект свидетеля:

- размытие ответственности (ожидание, что другой начнет действовать);
- неоднозначность ситуации, когда свидетель не уверен, что пострадавшему нужна помощь;
- незнакомая среда (если свидетель знаком со средой, он с большей вероятностью начнет действовать).

Эффект «мы и они», когда члены своей привычной группы воспринимаются с лучшими характеристиками, чем представители другой группы. Отсюда растет групповой фаворитизм — отдача предпочтения «своим» в противоположность «чужим».

Эффект группового эгоизма, когда групповые интересы, ценности и нормы направлены против интересов, ценностей и норм индивидуальностей.

Эффект доктора Фокса заключается в том, что уверенные и образованные люди могут производить положительное впечатление на других, даже если они озвучивают не самые умные или оригинальные мысли. Объясняется значимостью невербальных факторов коммуникации в формировании впечатления. Это очень важный в социально-психологическом влиянии эффект.

Эффект Хотторна заключается во влиянии интереса и условий новизны на исследуемый объект: это дает очень положительный результат иссле-

¹ https://spravochnik.ru/psihologiya/socialnaya_fasilitaciya_i_ingibiciya/ (дата обращения: 02.12.2024).

дования, но искажает реальные результаты (если хочется что-то найти, оно обязательно будет найдено). Например, учитель, занимающийся дополнительно каким-то предметом со специально отобранными учениками для участия в конкурсе (олимпиаде), вызывает интерес к данному предмету со стороны остальных учеников.

Контрольные вопросы к лекции 10

1. Дайте оценку феномену психологического влияния: это хорошо или плохо? Аргументируйте свой ответ примерами.
2. В чем особенность методологической основы исследования психологического влияния?
3. Какова роль психоанализа в разработке психологии влияния?
4. Дайте определение психологического влияния и приведите примеры.
5. Назовите признаки психологического влияния.
6. Зачем мы влияем и поддаемся влиянию?
7. Приведите примеры «цивилизованного» и «нецивилизованного» влияния.
8. Что такое конформность, неконформизм? Приведите примеры конформизма.
9. Назовите исследователей конформизма и перечислите причины конформизма.
10. Перечислите плюсы и минусы конформизма.
11. От чего зависит склонность к конформизму?
12. Опишите выводы из эксперимента Стенли Милгрэма.
13. Опишите эффект поляризации мнений с примерами.
14. Опишите эффект «сдвиг риска» с примерами.
15. Опишите эффект социальной лености с примерами.
16. Опишите эффект социальной фасилитации и ингибиции с примерами.
17. Опишите эффект свидетеля с примерами.
18. Опишите эффект «мы и они», группового эгоизма с примерами.
19. Опишите эффект доктора Фокса с примерами.
20. Опишите эффект Хотторна с примерами.

Кейс 10 «Кто что почему решил?»

Российская компания «Ваш Мастер» занимается производством и продажей строительных материалов по всей стране. Компания работает как в B2B, так и в B2C-сегменте. Основными клиентами являются:

- строительные компании и подрядчики (крупные и средние);
- дистрибьюторы и локальные магазины строительных материалов в регионах;
- частные покупатели (ремонт и строительство загородных домов).

Ежегодно компания проводит летние трехдневные корпоративные выезды, где собирает всех сотрудников в большом загородном отеле (города каждый раз разные). В этом году состоялся такой трехдневный выезд, где была следующая программа:

- первый день был посвящен презентации результатов прошедшего года и планов на будущее;
- второй день — групповые интенсивы по решению реальных насущных бизнес-кейсов;
- третий — свободное общение и обратная связь.

Нас интересует именно второй день выезда, так как в это время проходил бизнес-интенсив по решению кейсов, в котором участвовали непосредственно менеджеры среднего звена и топ-менеджеры компании (всего порядка 60 человек). Компания хочет увеличить продажи в ряде регионов России, где логистические издержки являются серьезной проблемой, но при этом есть большой потенциал для роста продаж. Задача, поставленная группе, – предложить и обосновать способ(ы) увеличения продаж в данных регионах (о том, что это за регионы, весь менеджмент прекрасно осведомлен).

Все участники были разделены на 4 группы по 15 человек, каждая из которых состояла из менеджеров среднего звена и одного представителя топ-менеджмента. На обсуждение задачи отводилось полчаса, после чего каждая группа должна была презентовать свое решение.

Дальше события развивались следующим образом. В каждой группе менеджеры прислушивались к идеям топ-менеджеров, которые не лезли в карман за словом, а сразу активно начали рассказывать и обосновывать свои идеи. Так, в одной из групп топ-менеджер Алексей озвучил идею: усилить работу с ло-

кальными бизнес-заказчиками в регионах через агрессивную скидочную политику. Остальные участники группы, менеджеры среднего звена, поддержали эту идею, даже не обсуждая возможные альтернативы. Многие из них посчитали неудобным или рискованным спорить с предложением, озвученным старшим по рангу.

Все же один из участников группы, Иван, менеджер среднего звена из регионального филиала, решился и высказал собственную альтернативную точку зрения. Иван заявил, что скидочная политика может обострить ценовую войну, что пагубно повлияет на маржу компании и показатели прибыли. Вместо этого он предложил идею, основанную на укреплении местного присутствия:

- создать систему региональных дистрибьюторских центров или привлечь местных партнеров для оптимизации логистики. Эта идея обоснована тем, что в данных регионах бизнес разрознен и нет одного или нескольких крупных игроков рынка, которые были бы готовы в рамках единого заказа закупать большие объемы, сопоставимые с крупными «городскими» заказчиками;
- производить оптовые поставки в регионы (например, сухие смеси в больших объемах) и на месте производить фасовку в мелкие партии, что позволило бы сократить затраты на перевозку готовой продукции и сделать логистику более гибкой. Также это позволит мелкому и среднему бизнесу выкупать товар для своих региональных сетей «прямо на месте»;
- сфокусироваться на построении надежных партнерских отношений непосредственно с мелким и средним бизнесом, где особое внимание уделяется качеству продукции и гарантиям производителя, за что заказчики готовы платить справедливую цену, не требуя скидок.

В начале озвучивания идеи Ивана группа отреагировала настороженно: идея Ивана шла вразрез с уже принятой позицией большинства, тем более что эта позиция большинства представляла собой идею топ-менеджера. Однако Алексей (топ-менеджер) начал задавать вопросы, чтобы лучше понять предложение Ивана.

После короткой дискуссии он признал, что предложенная идея — это действительно логичный и потенциально эффективный подход. «Это гениально, — сказал Алексей, — мы давно говорим о том, что нужно выстраивать надежные бизнес-отношения с региональными представителями и практиковать инновационные методы для оптимизации затрат, что будет ключом к успеху. Давайте презентуем идею Ивана, и, более того, я предлагаю добавить ее в нашу стратегию развития на будущий год».

После признания Алексеем идеи Ивана перспективной другие члены их группы начали активно обсуждать ее, дополняя своими предложениями. Группа, в которой были Алексей и Иван, первая презентовала свое решение всем участникам.

После презентации идеи другим трем группам было видно, что все участники активно делают заметки, а некоторые группы, которые изначально делали упор на скидки, стали пытаться быстро скорректировать собственные презентации.

Вопросы и задание к кейсу 10

1. Почему менеджеры среднего звена изначально поддерживали идею топ-менеджера Алексея, не предложив своих вариантов?
2. Почему менеджеры среднего звена предпочли согласиться с идеей топ-менеджера, даже если она могла показаться не самой эффективной?
3. Как, за счет чего Иван смог продвинуть свою идею?
4. Если бы обсуждение происходило в формате видеоконференции, какие изменения в групповом взаимодействии могли бы возникнуть?
5. Ответьте на вопросы кейса с учетом изученного материала.
6. Как бессознательное желание быть принятым в группе могло повлиять на поведение менеджеров среднего звена, которые поддерживали идею топ-менеджера? Какие психологические механизмы могли сыграть здесь ключевую роль?
7. Какой тип социального влияния (информационное или нормативное) оказался доминирующим в группе, где был Алексей? Обоснуйте ваш ответ.
8. Используя результаты исследований Музафера Шерифа, Соломона Аша, объясните, почему менеджеры среднего звена предпочли согласиться с идеей топ-менеджера, даже если она могла показаться не самой эффективной.
9. Какие «силы» в психологическом поле участников могли способствовать или препятствовать высказыванию альтернативных идей, таких как предложение Ивана? Какова была роль «напряжения» в изменении мнений группы в контексте теории психологического поля К. Левина?

10. Какие механизмы взаимовлияния в группе усилились бы, а какие ослабли, если бы общение проходило бы в формате видеоконференции?
11. Предложите меры, которые помогут снизить влияние конформизма и авторитетов на будущее взаимодействие менеджеров среднего звена с топ-менеджментом в компании «Ваш Мастер».

ТЕМА 11

Манипуляции

в социально-психологических взаимодействиях

Лекция 11. Манипуляции в социально-психологических взаимодействиях

- 11.1. Интерпретация как базовая особенность восприятия и мышления и ее следствия для возможностей манипулятивного воздействия.
- 11.2. Манипуляции массовым сознанием в контексте информационно-технологического развития общества.
- 11.3. Уровни и способы манипулятивного воздействия. Противостояние и управление манипуляциями.
- 11.4. Социально-психологические условия реализуемости манипуляций массовым сознанием.

11.1. Интерпретация как базовая особенность восприятия и мышления и ее следствия для возможностей манипулятивного воздействия

Интерпретация является неотъемлемым процессом человеческого восприятия, познания и мышления. Мы не просто живем, реагируя на сигналы органов чувств, но сложным образом интегрируем их в целостные образы и переживания, даем им оценку, помещаем в контекст, создавая историю проживаемого либо наблюдаемого (слушаемого, ощущаемого) события. Наличие второй сигнальной системы у человека делает интерпретацию неотъемлемой частью функционирования высшей нервной деятельности и психики¹.

Включение события в различные контексты, т.е. его множественная интерпретация, отвечает за полноту понимания. Об этом в своей книге

¹ <https://zaochnik-com.com/spravochnik/biologija/obschaja-biologija/pervaja-i-vtoraja-signalnye-sistemy/> (дата обращения. 13.12.2024).

«Психология понимания» подробно писал В. В. Знаков: «Принцип множественной интерпретации особенно характерен для восточной художественной традиции, когда в рассказах изображается одна и та же ситуация, но от лица разных героев. В пример можно привести рассказ Р. Акутагавы под названием «В чаше». Дровосек, разбойник и монах повествуют об убийстве самурая в лесу»¹.

С латинского *interpretatio* «интерпретация» переводится как разъяснение. В толковом словаре Ожегова дается следующее определение понятия «интерпретация» — истолковывать, раскрывать смысл, содержание чего-нибудь. Интерпретацию определяет субъективность восприятия (каждый воспринимает информацию через призму собственного опыта, знаний и культурных норм) и контекст, в котором передаваемая информация представлена.

Если рассматривать интерпретацию как результат взаимодействия «субъект — объект», в которой субъект является источником информации, а второй — ее принимает и интерпретирует, то ответственность за контекст интерпретации лежит на плечах первого объекта. Это дает ему некую власть над принимающим информацию объектом, поскольку именно он формирует контекст для интерпретации. Он может представить контекст таким, какой он есть, а может сформировать его выгодным для себя образом с целью определенного восприятия информации объектом. Такое поведение называют манипулятивным.

Е. Л. Доценко рассматривает манипуляцию как вид «психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений»². Он отмечает, что эти намерения могут не совпадать с истинными желаниями человека. Человек, которым манипулируют, сохраняет ощущение самостоятельного выбора: «К людям, сознанием которых манипулируют, относятся не как к личностям, а как к объектам, особого рода *вещам*. Манипуляция — это часть технологии власти, а не воздействие на поведение друга или партнера»³.

¹ Знаков В. В. Психология понимания: проблемы и перспективы / Рос. акад. наук, Ин-т психологии. М.: Ин-т психологии РАН, 2005 (М.: Типография «Наука»). 446, [1] с. ISBN 5-9270-0078-9.

² Доценко Е. Л. Психология манипуляции: Феномены, механизмы и защита. М.: ТОО «ЧеРо»: Изд-во МГУ, 1996. 342, [1] с. ISBN 5-88711-038-4.

³ Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием. М.: Эксмо, 2008. 862, [1] с. (Политический бестселлер). ISBN 978-5-699-10826-8. С. 12.

Второй важной возможностью для манипулятивного воздействия являются эмоции, поскольку интерпретация события формируется во многом через призму эмоционального отношения к нему.

Исторически искусство интерпретации зародилось еще в Древней Греции как деятельность для истолкования текстов, смысл которых был неясен из-за их ветхости или неполной сохранности (например, Гомера). В Средневековье особый толчок в своем развитии герменевтика получила благодаря богословию и потенциальной множественности интерпретации текстов Священного Писания. В Возрождение герменевтика становится важной частью общественно-политических наук и практик (Макиавелли в них создал целое направление имени себя, аргументировав свою деятельность необходимостью интерпретации каждого слова, сказанного любым политиком). Философия утверждает необходимость интерпретации гуманитарного знания, поскольку основное в нем проистекает из невысказанного. Современная герменевтика существенно расширила поле своей работы, включив в нее не только тексты, но и знаки, символы, поведение, жесты и т.п. «Так что в общем случае герменевтикой можно считать всякую науку, изучающую интерпретацию, т.е. «выявление скрытого смысла в смысле очевидном»¹.

11.2. Манипуляции массовым сознанием в контексте информационно-технологического развития общества

Известный канадский философ и теоретик коммуникации Герберт Маршалл Маклюэн² сформировал свою теорию медиа, в которой определил, как средства массовой коммуникации влияют на развитие общества. Если Карл Маркс считал, что двигателем истории является классовая борьба, то по Маклюэну двигателем истории является смена технологий в способе коммуникации.

В основе этой мысли лежит его знаменитая фраза, вызвавшая немало дискуссий в научном сообществе: «The medium is the message». По мнению

¹ Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием. М.: Эксмо, 2008. 862, [1] с. (Политический бестселлер). ISBN 978-5-699-10826-8. С. 16.

² Маклюэн М. Понимание медиа: внешние расширения человека; пер. с англ. В. Г. Николеева. М.: КАНОН-пресс-Ц; Жуковский: Кучково поле, 2003 (ОАО Можайский полигр. комб.). 462, [2] с. (Центр фундаментальной социологии). ISBN 5-86090-102-X.

ученого, каждая технология, используемая для передачи сообщений аудитории, несет свой смысл. В зависимости от того, письменный это способ коммуникации, устный или электронный, аудитория может по-разному расшифровать и понять это сообщение. На это влияет несколько факторов: адресат должен быть хорошо знаком со средством коммуникации, он должен быть способен его расшифровать, понимая суть высказывания и при этом учитывая контекст и подтекст. Например, большая часть поколения рожденных в 50-е гг. XX в. не очень хорошо знакома с Интернетом. Наиболее удачными средствами для коммуникации с представителями этого поколения будут телевидение и радио¹.

Маклюэн определяет четыре этапа развития цивилизации: первобытная дописьменная культура, письменно-печатная культура, электронная культура (глобальная деревня), современная культура².

Дописьменная культура

Хронологические рамки: до IV тысячелетия до н.э.

Главной характерной чертой данного этапа развития общества является преобладание устного способа коммуникации и познания мира.

Среди особенностей такого общества можно выделить:

- отсутствие алфавита;
- передача знаний при помощи рассказов, легенд;
- люди — носители информации;
- коллективное сознание сосредоточено на интересах общины, а не индивидов;
- слух — главный орган восприятия;
- время воспринимается не линейно, а как повторяющийся ритм природных и социальных процессов;
- социальные границы основываются на физических возможностях друг друга.

Из-за того, что информация передавалась устно, а человек в силу физических возможностей не мог запомнить все, у людей было очень ограниченное информационное пространство.

Письменно-печатная культура (Гутенбергская галактика)

Хронологические рамки: тысячелетие до н.э. — XIX в.

Этот этап отличается переходом от устной традиции к письменной благодаря появлению алфавита, что существенно повлияло на социаль-

¹ McLuhan M. Understanding Media: The Extensions of Man. Cambridge; London: MIT-Press, 1994.

² Маклюэн М. Галактика Гутенберга: Сотворение человека печатной культуры: пер. с англ. К.: Ника Центр, 2003.

ные отношения и мышление. По М. Маклюэну началом отсчета является появление древнегреческого алфавита, отличавшегося от предыдущих видов письменности тем, что теперь он фиксировал все, что произносилось. По Маклюэну древние греки изобрели инструмент для «раскалывания единого мира племенного человека». Главным изобретением, радикально изменившим способы распространения информации и социальные структуры общества, Маклюэн назвал печатный станок Иоганна Гутенберга в XV в.

Среди особенностей такого общества можно выделить:

- появление письменности. А затем преобладание печатного слова над устным;
- формирование предпосылки индивидуализации мышления (письменные тексты позволяют человеку размышлять самостоятельно, отделяя мысль от контекста и устной информации, которая все еще передается в обществе);
- линейное восприятие времени;
- развитие аналитического мышления;
- информация воспринимается и визуально, и на слух;
- носителем информации является бумага;
- печатный станок позволил быстро и дешево тиражировать книги и другие печатные материалы, что сделало их доступными для широких слоев населения;
- централизация общества, усиление иерархичности. Печатные издания способствовали развитию национальных языков и культур и фрагментации общества.

В начале этого этапа письменность оставалась доступной только для привилегированных слоев общества, из-за чего являлась своего рода украшением: большинство людей, по-прежнему общавшихся устно, восхищались книгами с точки зрения красоты их обложек. Гутенбергская революция существенно повлияла на развитие общества.

Электронная (информационная) эра

Хронологические рамки: середина XIX в. — наше время.

Главным изобретением этой эпохи является телеграф. Он обеспечил передачу информации со скоростью выше скорости любого существа на расстояние, которое не сможет преодолеть ни одно живое существо. Благодаря телеграфу толчок в развитии получила массовая культура. Говоря об этом обществе, Маклюэн вводит понятие «глобальная деревня», в которой медиа помогают соединить людей с разных концов мира в единую информационную сеть, не обращая внимания на географические расстояния.

Характеристики электронного общества:

- мгновенная коммуникация на различных расстояниях;
- глобальная деревня;
- многомерное восприятие реальности благодаря множеству источников информации;
- возвращение к устной культуре через телевидение и радио. Однако устные сообщения сопровождаются визуальными элементами, кроме того, их можно найти на просторах Интернета;
- усиление эмоционального восприятия благодаря аудиовизуальным возможностям;
- интерактивность в Интернете;
- децентрализация информации, множество источников;
- носители информации — цифровые устройства;
- главная ценность — информация.

Электронное общество представляет собой квинтэссенцию всех предыдущих обществ. При этом Маклюэн считает, что на этом развитие общества не закончилось, более того, этап электронной эры подходит к концу и общество стоит на пороге развития нового этапа.

Вместе с преимуществами, которые подарила человечеству электронная эра, есть и недостатки, например уязвимость к манипуляциям, большое поле возможностей для манипулирования массовым сознанием. В информационном обществе, в котором главной ценностью является информация, средства массовой коммуникации являются источником формирования взглядов общества и реальности в целом¹. Так, контроль информационно-коммуникативных средств дает более широкие возможности для управления социальной реальностью при помощи дозирования информации, освещения ее только с наиболее выгодных для какой-то группы людей стороны.

Рассмотрим особенности манипуляций в информационном обществе в контексте технологического развития.

1. Манипуляция данными. В Интернете на различных площадках активно внедряются алгоритмы, анализирующие контент, который потребляет пользователь. У них есть две функции. Во-первых, предлагать пользователю наиболее интересный для него контент. Во-вторых, для использования на основе анализа полученных данных с целью предложить наиболее целевые рекламные сообщения.

¹ Антонова О. Г. Манипуляция как феномен информационного общества // Изв. Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2023. № 3.

2. Фальсификация информации. Современные технологии позволяют создавать фейковые, т.е. недостоверные, сообщения, причем как в аудио-, так и в видеоформате. Эти сообщения могут использоваться для дискредитации известных личностей или компаний, а также для создания ложных представлений о конкретных темах и событиях.

3. Интернет-сообщества. Люди собираются в различные сообщества по интересам на площадках Интернета. Это могут быть форумы, тематические группы или фан-группы любимых артистов. Авторы же этих сообществ могут манипулировать доверием аудитории и с ее помощью продвигать нужные им смыслы.

4. Кибербезопасность и конфиденциальность. Сегодня в Интернете можно найти информацию почти про каждого человека: где он работает, куда ездит отдыхать, как выглядит, номер телефона и адрес. Всю эту информацию люди добровольно публикуют в социальных сетях, при регистрации на различных сайтах, особенно заказывая доставку. Злоумышленники могут использовать эти данные для различных манипуляций против человека.

Манипуляции в информационном обществе приобретают новые масштабы. Это требует от людей знания и соблюдения основ информационной грамотности, а также осознанного и рационального мышления.

Киберпсихология¹ — это новое и быстро развивающееся направление социальной психологии, сосредоточенное на изучении человека, социума во взаимодействии с цифровыми технологиями, к которым относятся Интернет, социальные сети, виртуальная реальность и т.п. В предметное поле киберпсихологии входят следующие направления:

- 1) влияние технологий на мышление человека, на принятие им решений в условиях постоянного доступа к информации и информационного шума, на концентрацию его внимания и память (сегодня мы все больше говорим о том, что из-за упования на «электронную память» люди снижают свои способности к запоминанию и аналитическому мышлению);
- 2) социальные взаимодействия в онлайн-пространстве. Социальные сети и мессенджеры влияют на способы общения людей, самоидентификацию и их самооценку. Сегодня психологи много говорят о том, что люди, выросшие на онлайн-общении, теряют навыки офлайн-коммуникации. Кроме того, в социальных сетях есть возможность создавать странички не со своими данными,

¹ Войскунский А. Е. Киберпсихология: современный этап развития // Южно-российский журнал социальных наук. 2020. № 1.

под именем других людей и даже игровых персонажей, что неизменно влияет на самоидентификацию человека. Еще одна проблема связана с самооценкой. В онлайн-пространстве люди часто публикуют информацию о положительных событиях в своей жизни, создавая «глянцевое впечатление» о себе, из-за чего другие пользователи начинают себя сравнивать с ними и считать менее удачливыми по жизни;

- 3) связь технологий и психического благополучия людей, уровень депрессии и тревожности, возможности технологий в терапии;
- 4) безопасность человека в Интернете и этические аспекты, киберпреступления, фишинг и троллинг и т.п.

Интернет-коммуникации существенно изменили способы взаимодействия людей и открыли новые возможности для манипуляции массовым сознанием. Осторожность публичных высказываний в цифровую эпоху диктуется скоростью и масштабом распространения любой напечатанной или высказанной информации. Прежде чем отправлять любое сообщение в медиасреду, необходимо взвесить все возможные риски и последствия, поскольку в сегодняшнем мире реакция аудитории имеет значение. Например, PR-директор «Билайна» Георгий Лобушкин покинул свою должность после перепалки с журналистом в комментариях к посту в социальных сетях, а блогера и телеведущую Регину Тодоренко лишили звания «Женщина года» за необдуманную фразу во время прямого эфира у себя в аккаунте.

Определенная дистанцированность и некоторая анонимность (иллюзорная большей частью) от людей в цифровой среде облегчает распространение дезинформации, лжи и клеветы, создавая заказанные интерпретации и нарративы.

Персонализация и таргетинг информации в Интернете создают «информационный пузырь» в восприятии каждого человека, искажая его представления о целостности реальности.

Инфографика и мемы используются для создания запоминающихся, упрощенных версий сложных идей. Массовая ориентированность на упрощенные образы автоматически снижает способность людей критически обдумывать смыслы, которые передаются с их помощью.

Глобальная доступность информации, поданной социуму под определенным ракурсом, везде, где есть Интернет и формирование необходимых когнитивных конструкторов реальности, делает современного человека заложником этих конструкторов, созданных не им.

Рассмотрим использование манипуляций в коммерческих целях.

Целевая реклама:

- микротаргетинг: персонализация рекламы на основе пользовательских данных;
- ретаргетинг: напоминание о продукте для повышения вероятности покупки.

Социальное доказательство:

- онлайн-обзоры и рейтинги: создание и продвижение положительных отзывов;
- влияние «инфлюенсеров» и «ЛОМов»: продвижение продуктов через блогеров.

Манипуляция потребительским поведением:

- лимитированные предложения и скидки: создание срочности для импульсивных покупок;
- персонализированный контент: использование данных о предпочтениях для уникальных предложений.

Политика всегда применяла технологии манипуляций массовым сознанием, а с развитием технологий это стало непрекращающимся социально-психологическим действием. В 50–70-е гг. понятие «манипуляция» активно использовали одновременно оба главных противника в холодной войне. Социалистическая литература сосредоточивалась на «развенчании манипулятивной сущности буржуазных (империалистических) СМИ», в то время как последние обвиняли СССР и КНР в «промыывании мозгов» (brainwashing) американцам, взятым в плен в годы корейской и вьетнамской войн. Как говорил И. Рикер, манипулирование — это способ структурирования мира, позволяющий выиграть¹.

Плакаты были одним из мощнейших средств управления сознанием в СССР (рис. 11.1).

¹ Ермаков Ю.А. Манипуляция личностью: смысл, приемы, последствия. Екатеринбург, 1995.



Рис. 11.1. Плакаты СССР
Источник: Яндекс-картинки.

Рассмотрим использование манипуляций в политических целях.

Киберпропаганда:

- фейковые новости и дезинформация: распространение ложной информации для изменения мнений;
- манипуляция новостными потоками: акцентирование внимания на выгодных событиях.

Поляризация и раскол общества:

- боты и фабрики троллей: автоматизация конфликтов для создания иллюзии массовой поддержки;

- эхо-камеры: поддержка узкоспециализированных информационных пузырей для укрепления взглядов.

Электоральное влияние:

- социальные сети и кампании: манипуляция мнением избирателей через специализированный контент;
- анализ больших данных: прогнозирование выбора и адаптация кампаний.

Первое печатное упоминание термина «четвертая власть» в отношении журналистики датируется 1840 г. Философ и автор книги «О героях, поклонении героям и героике в истории» Томас Карлейль рассказывал о члене британского парламента Эдмунде Берке, который использовал это словосочетание в своей речи. Подразумевалось, что наряду с духовной и светской аристократией влияние над обществом имеют журналисты, которые должны обеспечивать ответственность власти перед обществом посредством беспристрастного информирования этого общества.

В глобальной Хартии этики журналистов, принятой на XXX Всемирном конгрессе МФЖ в Тунисе 12 июня 2019 г., говорится, что ответственность представителей медиа перед обществом выше ответственности перед работодателем или представителями власти. Возглавляет список пункт об уважении к фактам и праву общества на достоверную информацию.

При этом постоянный рост информационного потока увеличивает количество недостоверной информации. По данным опроса ВЦИОМа, почти половина россиян сталкивались с фейковой информацией в Интернете¹. Именно поэтому, по данным другого исследования ВЦИОМа, большинство (63%) россиян поддерживают ограничение свободы СМИ ради стабильности и порядка².

Разберем подробнее способы блокирующего контроля информационного пространства в СМИ.

1. Цензура. Ограничение или контроль контента, который может быть опубликован в СМИ, обычно с целью поддержания государственной политики или идеологии. Ярким примером является период существования СССР. В России по Конституции цензура запрещена, но есть закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».

¹ Во ВЦИОМе оценили число россиян, которые сталкивались с фейками. URL: <https://news.ru/russia/vo-vciom-nazvali-chislo-rossiyan-kotorye-stalkivalis-s-fejkami/> (дата обращения: 24.12.2024).

² Контроль информации: за и против. ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/kontrol-informacii-za-i-protiv> (дата обращения: 24.12.2024).

2. Самоцензура. Когда журналисты или редакторы ограничивают себя в публикации определенной информации по этическим и другим соображениям.

3. Интернет-фильтры и блокировки. Учитывая интересы владельцев цифровых платформ и медийных каналов, создаются алгоритмы, фильтрующие неподходящий контент и продвигающие нужный.

4. Контроль медийных активов. Приобретение контроля над ключевыми медиакомпаниями для непосредственного влияния на их редакционную политику.

5. Реклама и финансирование. Влиятельные лица или организации могут манипулировать контентом через спонсирование и рекламные бюджеты, распределяя их в пользу более лояльных СМИ.

11.3. Уровни и способы манипулятивного воздействия.

Противостояние и управление манипуляциями

Многообразные манипуляции могут быть сгруппированы по масштабу, глубине, охвату целевой аудитории и длительности влияния на разные поколения:

- 1) одно-двухшаговые манипуляции в типовых переговорных ситуациях;
- 2) сценарные многоходовые манипуляции;
- 3) политические и коммерческие макроигры.

Рассмотрим технические приемы манипулирования.

Манипуляции давления

Одна из сторон пытается представить себя влиятельнее, значимее другой и вести переговоры с позиции «сверху». Цель манипулятора: ослабить уверенность другой стороны. Может прибегнуть к повелительному тону, созданию впечатления своего превосходства или угрозам. Создание ажиотажа, когда давление оказывается за счет дефицита времени. Либо, наоборот, затягивание времени и создание этим дополнительного давления в надежде, что вторая сторона испугается и примет условия.

Дипломатические манипуляции

Одна из сторон сначала налаживает отношения, «присоединяется» к собеседнику с помощью похвалы, подарков, демонстрации уважения. Занимает позицию «на равных» или ниже, продвигая свои интересы. Цель манипулятора: добиться желаемого, сохранив отношения. Манипулятор в переговорном процессе повышает значимость собеседника, приписывая

ему лестные характеристики, от которых сложно отказаться. Либо «давит на жалость».

Логические манипуляции

Одна из сторон пытается воздействовать прежде всего на мышление другой (а не на эмоции, как в других типах манипуляции). Выстраивает «кривую» логику, перемещает акценты на несущественное, искажая факты и смыслы, давая неполную или избыточную информацию. Цель манипулятора: запутать собеседника.

Манипуляции с привлечением третьей стороны

Одна из сторон подключает к переговорам третьих лиц или ссылается на них при обсуждении. Может ссылаться на правила. Цель манипулятора: усилить воздействие других своих манипуляций. Привлечение помощника позволяет манипулятору атаковать собеседника с двух сторон, играя агрессора, в то время как его помощник становится как бы «добрым полицейским». Ссылки на авторитеты, экспертов, традиции, большинство и т.п. также в каких-то ситуациях могут усиливать воздействие на объект манипуляций.

Действие манипуляций происходит через эмоциональную «раскачку» (запугивание, опечаливание, вызывание чувства вины, злости или эйфории и т.п.), меняющую состояние объекта манипуляции и снижающую его способность рационально мыслить и принимать решения. Подробнее об эмоциональном воздействии.

Во-первых, страх. Использование запугивания и предсказаний негативных последствий, чтобы вынудить людей действовать определенным образом (например, страх болезни для продвижения медицинских продуктов). Демонстрация катастрофических последствий: показ потенциальных потерь или опасностей для стимулирования быстрого принятия решений.

Во-вторых, чувство вины. Напоминание о моральных обязанностях или нарушениях, чтобы вызвать чувство вины и стимулировать нужное поведение. Например, разочарованные дети: давление на родителя через показ недовольства и обиды ребенка.

В-третьих, стыд. Использование угрозы социальной изоляции или осуждения для принуждения к определенным действиям. Эксплуатация страха испортить свою репутацию для манипуляции.

В-четвертых, сочувствие и жалость. Привлечение внимания к страданиям отдельных людей или групп, чтобы вызвать сочувствие и побудить к помощи. Установление связи с аудиторией через эмоциональные истории или визуальные образы.

В-пятых, эйфория и радость. Использование положительных эмоций и ассоциаций для усиления привлекательности продукта или идеи. Соз-

дание праздничной атмосферы и вовлечение в нее для повышения приверженности к продукту или событию.

1. Маркетинг и реклама. Использование эмоционально заряженных образов и историй для создания связей с брендом, повышения лояльности и стимулирования покупок.

2. Политическая пропаганда. Внедрение страха или надежды для формирования общественного мнения или мобилизации избирателей.

3. Социальные инициативы. Апелляция к сочувствию и ответственности для привлечения внимания к благотворительным кампаниям или социальной справедливости.

Эмоциональное воздействие является мощным инструментом, так как эмоции часто влияют на поведение сильнее рациональных аргументов. Защита от такого рода манипуляций возможна через осознание своих эмоций и их влияния на принятие решений.

Помимо эмоций серьезным механизмом реализации манипуляций является социальное давление, когда человек поддается убеждению или побуждению со стороны своей социальной группы придерживаться определенных взглядов, норм или поведения.

Конформизм как один из мощнейших социально-психологических эффектов группового поведения заставляет человека подражать большинству, чтобы «не выделяться» и не быть изолированным от группы. Угроза группового отвержения или порицания может заставить людей изменить собственные взгляды в сторону общественно приемлемых.

Групповое мышление, возникающее в условиях группового взаимодействия, подавляет мнения, идеи и мысли, отличающиеся от преобладающих. Критика, замечания подавляются на фоне иллюзии единодушия.

Норма взаимности, подразумевающая возвращение услуг, когда человек чувствует себя обязанным отвечать услугой на услугу, подарком на подарок. В данном случае возникает почва для социального обязательства, когда возможно проведение манипуляции.

Нормативное влияние, предполагающее соответствие поведения установленным нормам и правилам, причем порой неважно, когда установленным. Наличие таких нормативов может использоваться для оказания давления на тех, кто от них отклоняется.

1. Маркетинг и реклама. Использование отзывов пользователей или случаев успешного применения продуктов для формирования мнения о массовом принятии.

2. Общественные движения. Призыв к принятию участия в акциях, которые демонстрируют видимость поддержки большого числа людей.

3. Корпоративная культура. Усиление корпоративных ценностей и норм, чтобы работники подстраивались под общий стиль работы и поведения.

Эффекты восприятия, влияющие на мышление, тоже могут быть базой для манипулятивного воздействия.

Эффект «ореола». Положительные или отрицательные впечатления от одного аспекта человека или объекта переносятся на все другие их качества. Например, привлекательным на вид людям приписывают больше положительных качеств и компетенций.

Эвристика доступности и напоминания. Суждения о вероятности события основываются на том, насколько легко его можно вспомнить. СМИ, повторяя определенные истории или события, создают впечатление, что они более распространены, чем на самом деле. Склонность придавать больше значения недавней информации, которую манипуляторы могут специально «подсвечивать», делает нас готовыми принимать решения на основе именно недавних событий.

Эффект «якоря». Первоначальная информация (якорь) влияет на последующие оценки и решения. Например, изначально завышенные цены на продукт могут сделать обычную цену более привлекательной.

Эффект подтверждения. Склонность искать, интерпретировать и запоминать информацию так, чтобы она подтверждала существующие убеждения. Это искажение используется для закрепления в сознании уже сложившихся мнений.

Эффект стадности. Увеличение вероятности принятия человеком определенных решений на основе их популярности в обществе. Манипуляторы часто создают иллюзию массовой поддержки, чтобы вызвать у людей желание присоединиться к «мейнстриму».

1. Маркетинг и реклама. Использование эффектов «ореола» и «якоря» для повышения привлекательности продукта или создания ценового восприятия.

2. Политика и пропаганда. Повторение нужной информации через медиаканалы для формирования общественного мнения в соответствии с целями.

3. Социальные сети. За счет эффекта стадности формируется тренд, в который включаются пользователи, чтобы не отставать от большинства.

Манипуляция доверием осуществляется через создание ложного доверия и расположение к себе через мнимый интерес или заботу. Используется лесть, апелляция к долгу или обязательствам, профессиональный статус или авторитетное мнение, демонстрация положительных примеров уже доверившихся людей из значимого для объекта манипуляции окружения.

1. Маркетинг и продажи. Продавцы могут использовать доброжелательную манеру общения и индивидуальные предложения для создания впечатления персональной заинтересованности.

2. Политика и пропаганда. Формирование имиджа публичных персон или групп, вызывающего доверие.

3. Социальные сети. Создание сообществ и групп для формирования общей идентичности и доверительных обязательств у участников.

При всем многообразии форм манипуляций их мишени достаточно универсальны и однотипны — уязвимые части индивидуальной или групповой психики. Прежде всего, это эмоции: страх, вина, сочувствие или стыд, активация которых облегчает манипулятору задачу. Например, манипулятор может вызывать чувство вины за отказ выполнить просьбу.

Самооценка, если она неустойчива, завышена или занижена, также может хорошо готовить почву для манипуляции. Похвала, критика, лесть, обесценивание при неуверенности личности в себе делают ее уязвимой для манипуляций.

Эксплуатация базовых или социальных потребностей, таких как потребность в любви, признании, безопасности или принадлежности, также является действенным инструментом манипуляций. Например, манипулятор может использовать жажду признания, чтобы убедить человека пойти на уступки.

Злоупотребление доверительными отношениями для получения выгоды, например прикрытие дружбой для получения конфиденциальной информации, дезинформация, апелляция к долгу, обязанностям также могут использоваться в манипуляциях.

- *Манипулятор может вызвать у вас чувство вины за ваше отношение к проекту, чтобы заставить вас работать больше часов.*
- *Манипуляция страхом упустить выгоду, убеждая срочно приобрести товар.*

Тактические поведенческие приемы манипуляций, являющиеся переходными от цивилизованного до варварского влияния, можно обобщить (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Манипулятивные приемы

Вид влияния	Определение	Пример
Самопродвижение	Объявление своих целей и предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества на выборах, при назначении на должность и др.	Я могу это сделать, так как у меня есть ресурсы на это и 15-летний опыт
Внушение	Сознательное неаргументированное воздействие на человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их состояния, отношения к чему-либо и создания предрасположенности к определенным действиям	Я не предлагаю менять все сразу и сегодня
Заражение	Передача своего состояния или отношения другому человеку или группе людей, которые каким-то образом (пока не нашедшим объяснения) перенимают это состояние или отношение. Передаваться состояние может как произвольно, так и произвольно, усваиваться — также произвольно или произвольно	Караул!!!
Пробуждение импульса к подражанию	Способность вызывать стремление быть подобным себе. Эта способность может как произвольно проявляться, так и произвольно использоваться. Стремление подражать и подражание (копирование чужого поведения и образа мыслей) также могут быть произвольными и произвольными	У нас всегда получается, потому что мы этого действительно хотим и хорошо умеем делать
Формирование благосклонности	Привлечение к себе произвольного внимания адресата путем проявления инициатором собственной незаурядности и привлекательности, высказывания благоприятных суждений об адресате, подражания ему или оказания ему услуги	Вы, как обычно, прекрасно выглядите и все правильно понимаете. Только вы (мы с вами) можете понять (понимаем)
Просьба	Обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия	Пожалуйста...

Окончание табл. 11.1

Вид влияния	Определение	Пример
Игнорирование	Умышленное невнимание, рассеянность по отношению к партнеру, его высказываниям и действиям. Чаще всего воспринимается как признак пренебрежения и неуважения, однако в некоторых случаях выступает как тактичная форма прощения бестактности или неловкости, допущенной партнером	Извините, вы что-то сказали?
Принуждение	Приневоливание человека к выполнению определенных действий с помощью угроз и лишений. В наиболее грубых формах принуждения могут использоваться угрозы физической расправы, ограничения свободы и физические воздействия. В последних двух случаях принуждение перестает быть собственно психологическим средством влияния	Подписываешь – работаешь
Нападение	Внезапная атака на чужую психику, совершаемая с сознательным намерением или без такового и являющаяся формой разрядки эмоционального напряжения. Высказывание пренебрежительных или оскорбительных суждений о личности человека; грубое агрессивное осуждение, поношение или осмеяние его дел и поступков; напоминание о постыдных или прискорбных фактах его биографии; безапелляционное навязывание своих советов и др.	Ваша фирма всегда клерков присылает?

Источник: Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию: Авт. концепция: Методы психол. влияния. Алгоритм противостояния манипуляции. Психолог. тренажер. СПб.: Речь, 2001 (Тип. ООО ИПК Бионт). 255 с. (Психологический тренинг). ISBN 5-9268-0069-2. С. 41.

Умение противостоять манипуляциям и управлять ими является важной частью умений в информационную эпоху.

Первый и самый главный способ противостояния манипуляциям — признание факта существования манипуляций, а потому регулярная проверка фактов, готовность искать истину, затрачивать на это усилия и время:

- ищи первоисточник — где информация впервые появилась, кто, что и когда сказал. Зачем? Самое время вспомнить игру «испорченный телефон», те же СМИ и Telegram-каналы берут ту часть информации, которая им подходит по теме, а также ошибки в интерпретации;
- обращайтесь внимание на наличие ссылок на источники в материалах СМИ. У качественных СМИ, которые дорожат своей репутацией, они обычно есть, проверяйте эти ссылки. Тексты, генерируемые нейросетью, часто снабжаются ссылками и цитатами несуществующих авторов;
- если источник информации — человек, проверяйте его репутацию. Введите имя в поисковик и посмотрите, в каком контексте оно упоминается. Посмотрите страницы этого человека в соцсетях. Заполнена ли информация о себе? Когда были сделаны первые публикации? Часто ли появляются новые? Похожа ли страница на аккаунт реального человека? Если да, можно проверить, совпадают ли сведения из статьи с информацией в соцсетях. Например, о том, где человек живет и кем работает;
- проверяйте оригинальность изображений и текстов. Иногда старые фотографии выдают за актуальные, иногда их редактируют либо вообще создают с помощью нейросетей. Актуальность можно проверить, сохранив фотографию, загрузив ее в «Поиск по картинке» и отсортировав результаты по времени публикации. Такую функцию предлагают и специальные сервисы — например, браузерное дополнение «Who stole my pictures?».

Второй способ противостояния манипуляциям — развитие осознанности и мышления. Проверяйте на факты полученную информацию, задавайте себе вопрос «Почему эта информация попала ко мне?», помните об ограниченности своих знаний и умений, расширяйте и углубляйте эрудицию.

Третий способ — развитие эмоционального интеллекта, который помогает распознавать неявные, невербализируемые слои коммуникаций и идентифицировать «эмоциональные качели».

Четвертый способ — самопознание, понимание своих истинных эмоций, потребностей, мотивов и ограничений. Нужно четко знать, что для вас неприемлемо, где заканчиваются ваши границы, чтобы противостоять манипулятору и говорить «нет».

Управление манипуляциями строится в логике от опознания до выхода на прямое взаимодействие или разрыв коммуникаций через разнообразные варианты контактирования с манипулятором (схема 11.1).

Схема управления манипуляциями



Схема 11.1. Управление манипуляциями

Источник: сделано авторами на основе: Сидоренко Е. В.

Тренинг влияния и противостояния влиянию: Авт. концепция: Методы психол. влияния.

Алгоритм противостояния манипуляции. Психолог. тренажер.

СПб.: Речь, 2001 (Тип. ООО ИПК Бионт). 255 с.

(Психологический тренинг). ISBN 5-9268-0069-2. С. 41.

Тактические поведенческие приемы противостояния манипуляциям можно обобщить (см. табл. 11.2).

Таблица 11.2

Приемы противостояния манипуляциям

Прием	Определение
Психологическая самооборона	Применение речевых формул и интонационных средств, позволяющих сохранить присутствие духа и выиграть время для обдумывания дальнейших шагов в ситуации деструктивной критики, принуждения или манипуляции
Информационный диалог	Прояснение позиции партнера и собственной позиции путем обмена вопросами и ответами, сообщениями и предложениями
Конструктивная критика	Подкрепленное фактами обсуждение целей, средств или действий инициатора воздействия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата
Конфронтация	Открытое и последовательное противопоставление адресатом своей позиции и своих требований инициатору воздействия

Окончание табл. 11.2

Прием	Определение
Энергетическая мобилизация	Намеренная активизация факторов, производящих, питающих, восстанавливающих и усиливающих индивидуальную энергию; в частности преобразование любых отрицательных или амбивалентных эмоций в гнев
Творчество	Создание нового, пренебрегающего влиянием образца, примера или моды либо преодолевающего его
Уклонение	Стремление избегать любых форм взаимодействия с инициатором воздействия, в том числе случайных личных встреч и столкновений
Отказ	Выражение адресатом своего несогласия выполнить просьбу инициатора воздействия

Источник: Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию: Авт. концепция: Методы психол. влияния. Алгоритм противостояния манипуляции. Психолог. тренажер. СПб.: Речь, 2001 (Тип. ООО ИПК Бионт). 255 с. (Психологический тренинг). ISBN 5-9268-0069-2. С. 41, 44.

Устойчивость к манипуляциям обеспечивают регулярные практики повышения информированности и осознанности, самоконтроля, развитие эмоционального интеллекта и навыков общения.

Отдельного комментария заслуживает техника манипулирования массовым сознанием, получившая общеизвестное название «окно Овертона»¹, позволяющая в определенной мере двигать общесоциальные представления из области невозможного и неприемлемого к возможному и нормальному, меняя социальные нормы в определенных масштабах.

Как правило, средства массовой информации нацелены на широкую аудиторию, испытывающую к ним большое доверие. Специфика манипулятивного воздействия СМИ заключается в вовлечении в манипуляции аудитории, которая сама может в какой-то момент стать манипулятором и транслировать навязанные ей идеи.

Разберем основные механизмы².

¹ Горячева А. Б. Технологии манипулирования сознанием и окно Овертона // Форум молодых ученых. 2017. № 8 (12).

² Кихтан В. В. Исследование процессов манипулирования массовым сознанием в современных средствах массовой информации // Вестник ВУиТ. 2018. № 2. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35138942> (дата обращения: 16.12.2024).

1. Фабрикация фактов. В наиболее безобидном значении это может быть преувеличение или преуменьшение каких-то данных, а также «преломление» их через какую-то определенную точку зрения.

2. Осознанная подмена понятий, изменение содержания понятий и т.п.

3. Сенсационность. Тут можно выделить два аспекта. «Сенсационный соус» может привлекать внимание аудитории к скучным, но важным для нее новостям. А может, наоборот, отвлекать от важных событий в обществе, играя на интересах людей к интригам, сплетням и расследованиям.

4. Массовые внушения («оздоровительные сеансы» псевдоцелителей по центральным каналам ТВ в 80–90-е гг. XX в. в СССР и России) через назойливые повторения, в том числе с использованием специальных техник и технологий.

5. Фрагментация информационных потоков на отдельные блоки, затрудняющие целостное понимание ситуации.

Современная реальность предполагает активное использование специальных средств в СМИ для достижения определенных целей владельцев этих СМИ и их заказчиков. Кратное увеличение объемов информации и скорости ее передачи в современном мире упрощает манипуляции массовым сознанием.

11.4. Социально-психологические условия реализуемости манипуляций массовым сознанием

Понять механизмы действенности манипуляций можно на реальном историческом примере работы с массовым сознанием в Европе и в СССР¹ во второй половине XX в. Как известно, высшие психические функции (восприятие, внимание, память, мышление, речь) работают на сложных системно-динамических принципах и не функционируют друг без друга. История, историческое знание (память массового мышления и сознания) определенным образом преобразуются и даже разрушаются под влиянием релятивизма — представлений о том, что всякая истина относительна, что объективной истины нет. Историки в данном случае не одиноки, практически все общественные, гуманитарные науки оказались под определенным влиянием таких релятивистских теоретико-познавательных рассуждений. Представление о том, что истина — относительна, имеет право

¹ Материал подготовлен на основе выступления Д. В. Винника — российского философа, журналиста, радиоведущего и публициста, доктора философских наук. URL: https://vk.com/provlast_rf?w=wall-188764303_7676 (27-я минута, дата обращения: 25.11.2024).

на существование, однако в определенном месте и определенном масштабе применения. Более 2000 лет назад логика, созданная Аристотелем, победила софистику, став настоящим оружием против нее. Софистическим умствованиям типа «Вор не желает приобрести ничего дурного. Приобретение хорошего есть дело хорошее. Следовательно, вор желает хорошего» стало возможно противопоставить законы логики и логического мышления.

В наше время софистика в определенном смысле берет некоторый реванш, и одним из признаков этого является то, что логика сегодня не самый популярный обучающий предмет (отметим, что в последние пару лет предпринимаются попытки вернуть логику в качестве учебной дисциплины в школы). Раньше логика была классическим учебным предметом, до революции, в имперские времена и в СССР ее преподавали в школах, университетах. Из-за потери логики в качестве основополагающей учебной дисциплины современные официальные тексты (учебные, законодательные и т.п.) могут содержать ошибки (логические, синтаксические, грамматические, семантические, сочетание и использование неправильным образом правильных слов и пр.), приводящие к утере основного смысла документа¹. Таким образом, игнорирование логики и логических законов мышления определенным образом снижает уровень гуманитарного знания и общественных наук, которые являются питательной средой для формирования памяти и мышления людей и социума. То есть недостаток логики в мышлении создает определенную благодатную почву для манипулятивного воздействия на массовое сознание.

Другим интересным историческим примером воздействия манипуляций является мода на «многословие». В XX в. богемная среда постмодерна выдвинула на авансцену специфических философов-мыслителей типа Бодрийяра, Лакана и др., которые создали определенную моду в способах изложения текстов — писать сложно о простом, специально удли-

¹ Неправильно: Оплатить стоимость поставки, оплатить неустойку по договору в размере ... рублей.

Правильно: Оплатить поставку, выплатить неустойку по договору в размере ... рублей.

Почему: глаголы оплатить и выплатить следует использовать правильно. Оплачивают предмет напрямую — поставки, товары, услуги. Слово стоимость лишнее. Выплачивают суммы, указанные в документе. Слово «выплатить» можно заменить на «заплатить». <https://buhexpert8.ru/blog-komandy-buhekspert/10-samyh-chastyh-oshibok-v-tekstah-dogovorov-2.html> (дата обращения: 16.12.2024). Еще о формально-логических недостатках правовых документов: Кожокарь И. П. Формально-логические дефекты нормативно-правового регулирования// Юридическая наука. 2019. № 5. С. 7–12. EDN: GORYQJ eLIBRARY ID: 38191283 (дата обращения: 16.12.2024).

нять тексты, наполняя их дополнительными словесными конструкциями, не добавляющими смыслов, но создающими определенную «музыку слов» и воздействующими на сознание. С позиций искусства слова это может быть нормально и даже интересно, но для гуманитарных знаний и общественных наук, в которые мода на многословие проникала из богемной среды как вирус, это, безусловно, вредно, поскольку это породило своего рода инфляцию гуманитарных наук, снизив их качество, с одной стороны, и создав иллюзию их элитарности, искусственно усложнив понимание транслируемых ими смыслов — с другой. Таким образом, текст, специально усложненный дополнительными словами и словосочетаниями, влияет на сознание читающего его человека, перегружая его и камуфлирует передаваемые смыслы (иногда очень простые), меняет его эмоциональное состояние и тем самым создает благоприятствующие условия для манипулятивного воздействия.

Другим интересным историческим примером подготовки массового сознания для манипуляций были годы после Второй мировой войны, когда специально созданные западные (американские) фонды «за свободную культуру» в рамках многоуровневой холодной войны начали массово поддерживать и финансировать так называемое современное искусство (в первую очередь в Европе) независимо от его качества¹. Стратегической задачей такой инициативы было победить культуру СССР, которая, к удивлению послевоенной европейской публики, оказывалась на недосягаемо высоком уровне и пользовалась огромной популярностью, что, безусловно, работало на мировой вес СССР — страны-победителя, — превышая его популярность среди народов и государств.

Следующим шагом подготовки массового сознания к манипуляциям был прием замены понятия. Как известно, в СССР была очень мощная пропаганда, работавшая как внутри страны, так и на внешнем контуре. Для снижения возможностей ее влияния американскими специальными службами было разработано изящное решение — заменить понятие «пропаганда» другими словосочетаниями, типа управление восприятием, информационная, психологическая война, война другими средствами, стратегические коммуникации и т.п., для обозначения своей деятельности по пропаганде. А в пропаганде «уличать» «тоталитарные» режимы СССР, ГДР, КНР и др., отождествляя ее с ложью. То есть была произведена замена понятия «пропаганда» на слова, подразумевающие то же содержание, но создающие иллюзию в массовом восприятии, что они обозначают нечто принципиально иное, более «этичное и благородное». Сегодня существует

¹ <https://dzen.ru/a/X4QlsEKmlnP3zjoN> (дата обращения: 16.12.2024).

более 20 терминов, обозначающих действия по пропаганде, но называющиеся по-другому, создаются учебные и научные тексты, учебные дисциплины, вокруг них ведутся дебаты, какие из этих терминов более «главные» (родовые) и т.п., что увеличивает «инфляцию» гуманитарных знаний и размывает понятия. В противовес «тоталитарным режимам», где нет «свободы слова и самовыражения», финансировалось так называемое современное искусство, порой по принципу: чем абсурднее и бессмысленней, тем «современнее и прогрессивнее». Результатом такой деятельности стало размывание границ между прекрасным и безобразным, профессиональным и любительским в искусстве. С учетом того, что искусство и интеллектуальная среда (философия, филология, социология, лингвистика, психология и т.п.) в Европе были тесно связаны, такое размывание стало проникать и в гуманитарные знания, и в общественные науки. По сути, подмена и размывание понятий становятся очень изощренным информационно-манипулятивным оружием, от которого, к сожалению, практически невозможно защититься, в том числе и его создателям, по аналогии с бактериологическим и химическим оружием.

Помня, что в логике понятие означает некую форму мысли, которая может быть выражена разными способами, словами и словосочетаниями, легко понять, что размывание понятий или подмена их разнообразными, множественными, порой случайно ассоциированными словами являются действенным способом подготовки мышления к манипулятивному воздействию, своего рода «размягчением» критически важных логических «опор», сформированных опытом системного познания на основе чувственного взаимодействия с реальным миром, опосредованного психикой. Важной характеристикой понятия является его связанность с реальностью, корректность отнесения к определенной категории и опосредованность культурно-историческим контекстом. Мышлению понятиями необходимо учиться, это сложно и требует времени с усилиями¹. Замена понятий отдельными словами открывает своего рода ящик Пандоры возможностей создания «своей» истины и даже своего рода эзотерики² для каждой конкретной ситуации и, соответственно, снижает вероятность успеха осознанного целенаправленного и осмысленного диалога, являющегося неотъ-

¹ Людмила Ясюкова: «В быстро меняющемся мире нужно понятийное мышление» // Психологическая газета (psy.su). URL: <https://psy.su/feed/8101/> (дата обращения: 16.12.2024).

² Эзотеризм, эзотерика (от греч. ἑσotericός – внутреннее) — общее обозначение различных «тайных» учений и методов духовного развития, предполагающих посвящение в их внутренний смысл. URL: https://old.bigenc.ru/religious_studies/text/4939961 (дата обращения: 16.12.2024).

емлемой частью совместной человеческой деятельности, которая, в свою очередь, обеспечивает социализацию и развитие личности и субъектности. Подобная практика в некотором своем пределе может приводить к ситуации, когда доказательство некоего сформулированного тезиса оказывается невозможным из-за его бессмысленности, но автор такого тезиса аргументирует его доводами типа «я так вижу». Если в сфере искусства такой аргумент в каких-то ситуациях может быть подходящим, то в науке такого рода аргументация — это разрушающая логико-рациональное мышление практика, обесмысливающая познание, науку и учение и, что особенно неконструктивно, лишаящая людей общего, понятного всем языка, т.е. разрывающая коммуникации. Одним из таких примеров относительно недавних понятий является «критический вопрос», которого нет в логике, это бытовое словосочетание, подразумевающее невозможность дать ответ на такой «критический вопрос». Однако мода на умение задавать «критические вопросы», легко масштабируемая посредством технологий, может превращать практически любое размышление в бессмыслицу, подтверждая недостижимость или относительность истины, что может приводить к умозаключению о ненужности познания, образования, авторитетных ученых и учебников как таковых, поскольку истина все равно недоступна или относительна. Потеря понятийного мышления отрезает возможность производить суждения, различать истину и ложь, в конце концов производить новые идеи и мысли.

Отдельным стимулом подготовки массового мышления к манипулятивному воздействию является продвижение через СМИ мифологических нарративов в качестве основных, поскольку, например, среди интеллектуалов бывает своего рода мода на мифологическую литературу и тексты. Примером такой моды являются работы К. Юнга, которая возникла еще в СССР с появлением работ этого мыслителя на книжных полках страны; но и сегодня во многих гуманитарных изысканиях, претендующих на научные исследования, можно встретить ссылки на юнгианские тезисы об архетипах в качестве основополагающих¹. Здесь важно понимать, что у человека помимо базовых биологических потребностей есть в том числе потребности в смысле, идеалах, так называемые метафизические потребности. Которые, если плохо удовлетворяются и управляются образовательной или информационной средой, начинают становиться избыточно значимыми и влиять на восприятие, добавляя в интерпретацию объективной фактологии внешней реальности мифические, мистические и эзотерические конструкторы. В некотором смысле в СССР метафизические

¹ https://elibrary.ru/query_results.asp (дата обращения: 16.12.2024).

потребности социума (вопросы жизни и смерти, смыслов, откуда я взялся, есть ли жизнь после смерти, конечен ли мир и т.п.) удовлетворены были не очень хорошо на уровне массового сознания, а потому сеансы гипноза, «чудесное» обогащение Лени Голубкова¹ в финансовых пирамидах и т.п. практики с первых каналов телевидения оказались весьма действенными манипулятивными инструментами.

Говоря об условиях действенности манипуляций, важно понимать специфичность гуманитарных знаний и общественных наук — они подвержены некоторой «инфляцией», поскольку имеют предметом своего изучения максимально абстрактные понятия, которые позволяют множить себя и размывать свое содержание, с одной стороны, и являются сложными науками для создания чего-то действительно нового внутри себя — с другой. А формальные требования новизны и актуальности к научным работам в современной модели управления наукой заставляют авторов и исследователей изошряться в создании новых слов и понятий, которые уже на самом деле и так давно существуют. Современный генеративный искусственный интеллект блестяще имитирует такие тексты, доказывая ненужность мышления для их создания. В этом смысле, возможно, следует думать о новых требованиях к исследовательским работам в гуманитарных и общественных науках.

Таким образом, обобщая условия реализуемости манипуляций на уровне массового сознания, необходимо понимать, что снижение способностей к логическому мышлению, замена понятийного мышления набором словесных ассоциаций, подмена содержания понятий и их искажение, «инфляция» понятий и «мифологизация» мышления, отрыв его от чувственного (сенсомоторного) познания реального мира посредством целостного развития высших психических функций обеспечивают для манипулятивного влияния режим максимального благоприятствования.

Контрольные вопросы к теме 11

1. Как вторая сигнальная система влияет на манипулируемость человека?
2. Как контекст ситуации влияет на ее интерпретацию? Приведите пример.
3. Дайте определение понятию «манипуляция».
4. Как эмоции задействуются в манипуляциях?

¹ <https://www.rbc.ru/life/news/65ba57869a7947c21b56e81d> (дата обращения: 16.12.2024).

5. Что такое герменевтика?
6. Перечислите четыре этапа развития цивилизации по Маклюэну.
7. В чем заключается уязвимость информационного общества к манипуляциям?
8. Перечислите приемы манипуляций, распространенные в информационном обществе.
9. Перечислите способы блокирующего контроля информационного пространства.
10. Перечислите технические приемы манипулирования с примерами.
11. Что является мишенями манипулятора? Приведите примеры тактических поведенческих приемов манипуляций.
12. Назовите универсальные способы противостояния манипуляциям. Приведите примеры.
13. Как связаны логика и устойчивость к манипуляциям?
14. Каковы условия реализуемости манипуляций массовым сознанием?
15. Как производится подмена понятий? Что такое «инфляция» понятий? Как связаны мода на эзотерику и мифологию с манипуляциями?

Кейс 11 «Конструкт реальности»

Компания «Баал», занимающаяся социальной инженерией, пиаром, другими подобными услугами, получила заказ от компании «Digitalsmart», продвигающей цифровые технологии, исследовать, что мешает перевести в цифровой формат всю современную образовательную среду и подготовить рекомендации, как интенсифицировать внедрение цифровых технологий во все доступные образовательные структуры, включая детские сады, школы, колледжи и вузы. «Digitalsmart» толкает к этой инициативе насыщение рынка: уже понятно, что цифровые технологии, искусственный интеллект – все это неоднозначные инструменты, требующие существенных инвестиционных вложений с очень дальним горизонтом неочевидной окупаемости¹, при этом уже сегодня data-центры конкурируют за пахотные земли, энергию и чистую воду с такими отраслями экономики, как сельское хозяйство, энергетика, строительство и т.п., что в перспективе с некоторой вероятностью может привести к недостатку базовых ресурсов для человечества. «Digitalsmart» имеет серьезные связи на разных уровнях влияния и готова агрессивно бороться за новый кусок рын-

¹ <https://mobile-review.com/all/articles/misc/okupit-li-sebya-iskusstvennyj-intellekt-i-kogda/> (дата обращения: 12.12.2024).

ка, особенно если цифровые технологии в образовании станут обязательными на уровне законодательства.

«Digitalsmart» противостоит большое сообщество родителей и учителей «Учить. Нельзя цифровизировать», которые на собственном опыте наблюдают неоднозначное (преимущественно негативное) влияние цифровых технологий на психику, мышление, эмоциональную сферу своих детей и учеников. Их опыт сегодня уже подкрепляется объективными научными исследованиями¹. У этого сообщества также есть определенные связи на разных уровнях влияния, которые оно старается максимально использовать для противодействия агрессивной «цифровизации» образования, основным выгодоприобретателем которой оказывается частная компания. «Учить. Нельзя цифровизировать» готовит открытое письмо органам власти для пресечения на законодательном уровне «поголовной цифровизации» образования и для системного изменения образовательно-воспитательного процесса, где во главу должен быть поставлен учитель, чьи образование, профессия и деятельность пользуются уважением в обществе, являются престижными и достойно оплачиваемыми.

Компания «Баал», проведя дорогостоящее исследование, предложила «Digitalsmart» обширную программу, предполагающую серьезное финансирование на реализацию всех ее действий. В основе программы лежит принцип «Реальность – управляемый конструкт», он раскрывается в следующих обязательных инициативах:

- 1) популяризация быстрого модульного обучения посредством генеративного интеллекта;
- 2) отмена чтения книг, изданных до 80-х гг. XX в., замена их на быстрые тексты-пересказы, генерируемые нейросетью;
- 3) кратное повышение цен на письменные и рисовальные принадлежности, бумагу с одновременным льготным кредитованием «цифровых гаджетов»;
- 4) максимальная редукция (упрощение) мышления родителей и учителей внедрением в их сознание как можно большего числа *слов*, ассоциированных с успехом детей в связи с цифровым образованием, например «востребованность», «динамика», «ускорение», «прогресс», «комфорт», «современно», «учись, когда и где удобно» и т.п., взамен *понятиям* (посредством которых, как известно, осуществляется мышление), например «системное об-

¹ Коновалов А. А., Божкова Е. Д. Влияние современной цифровой среды на психическое здоровье (обзор) // Медицинский альманах. 2021. № 1(66), С. 6–15. УДК: 616.89:004.738.5.

разование», «явное и неявное знание», «мышление как одна из психических функций», «целостность психики», «смысловое содержание» и т.п., которые, как известно, есть форма мыслей, имеющих возможность быть выраженными по-разному без потери смысла;

- 5) обеспечение сенсорно-информационной перегрузки учителей, детей и родителей посредством информационного шума и постоянно меняющихся условий обучения в обычной «нецифровой» школе: организация бесчисленных конкурсов, соревнований, тематических лекций, квизов, викторин и прочих «внеучебных» активностей вместо учебы и мн. др.;
- 6) продвижение идеи замены учителей, которых не хватает, своим единым электронным учебником и онлайн -курсами.

Сообщество «Учить. Нельзя цифровизировать» со своей стороны помимо открытого письма готовит стратегию противостояния тотальной цифровизации образования и системного реформирования образовательной системы.

Вопросы и задание к кейсу 11

1. Какова мотивация «Digitalsmart» в продвижении своих целей?
2. Какова мотивация сообщества «Учить. Нельзя цифровизировать» в достижении своих целей?
3. При каких условиях могут сработать рекомендации компании «Баал»? Какими должны быть стратегии и план действий сообщества «Учить. Нельзя цифровизировать» для достижения своих целей?
4. Опишите свой опыт манипулирования другими людьми.
5. Опишите, как, чем манипулируют вами?
6. Проанализируйте свою информационную среду, объектом чьих манипуляций вы можете быть, с какими целями?
7. Найдите и приведите примеры логических ошибок в текстах.

ТЕМА 12

Психология толпы и ее эффекты в цифровой среде

Лекция 12. Психология толпы и ее эффекты в цифровой среде

- 12.1. Классификации больших групп. Психологические свойства толпы.
- 12.2. Толпа в цифровой среде, виртуальная толпа.
- 12.3. Социально-психологические особенности сетевых сообществ и личность в них.
- 12.4. Использование психологического эффекта толпы в цифровых коммуникациях.

12.1. Классификации больших групп. Психологические свойства толпы

«Становясь частицей организованной толпы, человек спускается на несколько ступеней ниже по лестнице цивилизации. В изолированном положении он, быть может, был бы культурным человеком; в толпе — это варвар, т.е. существо инстинктивное. У него обнаруживается склонность к произволу, буйству, свирепости, но также и к энтузиазму и героизму, свойственным первобытному человеку, сходство с которым еще более усиливается тем, что человек в толпе чрезвычайно легко подчиняется словам и представлениям, не оказавшим бы на него в изолированном положении никакого влияния, и совершает поступки, явно противоречащие и его интересам, и его привычкам. Индивид в толпе — это песчинка среди массы других песчинок, вздымаемых и уносимых ветром»¹.

Исследованиями психологии больших групп занимались многие отечественные и зарубежные исследователи (В. Вундт, М. Лацарус, Г. Штейнталь, А.А. Потебня, Г. Лебон, П.Л. Лавров и Н.К. Михайловский,

¹ Психология масс: хрестоматия / ред.-сост. Д. Я. Райгородский. Самара, 1998. С. 156.

В. М. Бехтерев, Г. М. Андреева, А. П. Назаретян и мн. др.). В этих исследованиях выделяются следующие вопросы:

1. Какие группы следует рассматривать в качестве больших?
2. Какова психологическая структура больших групп (элементы, их соподчинение, взаимосвязи)?
3. Каково соотношение психики отдельных индивидов, входящих в группу, с элементами групповой психологии?
4. Каковы методы изучения всех этих явлений?

Классификации больших групп не являются четко разработанными, поскольку критерии большой группы остаются дискуссионными. Выделяют, как правило, два вида социальных общностей людей:

- по наличию объективных биологических или социально-экономических связей и отношений;
- по наличию сознательного стремления людей к объединению на основе общих целей и ценностей. Эти основания могут пересекаться, противоречить друг другу, однако используются и при классификации больших групп.

Большие группы подразделяются на стихийно возникающие (толпа) и постоянные (государства, этносы). Отдельной группой в информационном обществе становятся интернет-группы, которые, несмотря на высокотехнологичные возможности коммуникаций, несут в себе классические социально-психологические закономерности и феномены.

Толпа — бесструктурное скопление людей, лишенных ясно осознаваемой общности целей, но взаимосвязанных сходством эмоционального состояния и общим объектом внимания.

Системное научное изучение толпы было начато еще в конце XIX в. (Г. Лебон, Г. Тард, С. Сигеле). Взгляды Г. Лебона на проблемы поведения масс отражают его представления о человеке и его месте в обществе. Человек — пассивная часть толпы, которая руководствуется инстинктом и выступает как носитель «духа расы». Поэтому толпа, несмотря на свою иррациональность, обычно точно понимает и выражает интересы общества.

В социально-психологическом смысле наибольший интерес вызывает стихийно возникающая толпа, поскольку она не доступна для лабораторного изучения. Внезапность, с какой толпа обычно возникает, непредсказуемость ее поведения, массовость, неопределенность количественных и качественных характеристик, высокая эмоциональная напряженность — все это не позволяет проводить заранее спланированные исследования. Исследователям приходится чаще всего собирать необходимые данные путем опросов участников толпы и очевидцев, а также из газет, кинохроники, исторических документов.

Различаются активные и пассивные толпы. К первым относится агрессивная толпа, основной характеристикой является склонность к насилию, жестокости, разрушительным действиям. Активной может также считаться спасающаяся толпа, которая легко превращается в паническую. Такая толпа возникает в условиях стихийных бедствий или крупных катастроф, т.е. когда появляется опасность для большого количества людей. Но бывает и так, что толпа, охваченная паникой, неожиданно возникает в объективно спокойных условиях. К активному же типу относится скопление людей, объединенных стремлением к грабежу, разворовыванию материальных ценностей, которые стали неожиданно доступными в результате, например, стихийного бедствия. Склонность к «рационализации», оправданию перед самим собой таких действий («все равно имущество пропало бы») создает своего рода психологическую защиту, которая как бы примиряет совесть с чувством ответственности за содеянные преступления.

Пассивная толпа обычно отличается низкой интенсивностью эмоционального фона и стимулов к какому-либо действию. Поэтому она может рассеиваться так же быстро, как и собираться. Выделяется тип толпы демонстрирующий, которая собирается для выражения разнообразных социальных протестов. Но насколько такое собрание подпадает под понятие толпы, зависит от степени его организованности.

Среди причин возникновения толп выделяются следующие (схема 12.1).

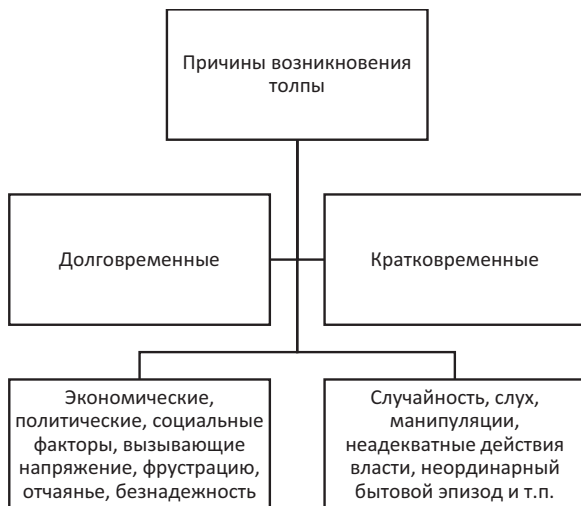


Схема 12.1. Причины возникновения толп

Источник: сделано авторами.

Толпе как массовому явлению присущи определенные психологические свойства и характеристики:

- неспособность к осознанию, огруппление мышления;
- особенности воображения и мышления — образы;
- категоричность, эмоциональность, высокая чувственность, протота чувств;
- внушаемость, заражаемость;
- экстремизм, безответственность;
- физическая активность;
- диффузность, нестабильность мнений.

К когнитивным, интеллектуально-познавательным свойствам толпы относятся следующие характеристики:

- неспособность к осознанию;
- особенности воображения;
- особенности мышления;
- категоричность;
- консерватизм;
- внушаемость;
- заражаемость.

К эмоционально-волевым свойствам толпы относятся:

- эмоциональный резонанс;
- простые и крайние чувства;
- экстремизм, безудержность;
- мотивация группы, а не личная;
- безответственность, неоправданная жестокость.

Огруппление мышления включает в толпе следующие перцептивные искажения и убеждения:

- толпа начинает верить в собственную неуязвимость;
- вера в этичность толпы и ее поступков;
- сиюминутное оправдание любых своих решений и действий без пересмотра и анализа;
- стереотипизация и упрощение мнения о противнике;
- конформизм внутри толпы и самоцензура, недопущение инакомыслия;
- иллюзия единства и единомыслия.

С личностью в толпе происходят разнообразные метаморфозы и трансформации, связанные с потерей самостоятельности, субъектности и индивидуальности. Человек, охваченный влиянием толпы, как бы становится ее частью, он испытывает так называемую деиндивидуализацию, теряя часть своего Я, позволяя вместо нее быть «Мы». Человек

в толпе легко подвергается влиянию того, что не имело бы для него значения вне толпы, и может совершать поступки, противоречащие его интересам, привычкам, представлениям. Об этом говорил Гюстав Лебон. Участник толпы анонимен, как правило, алогичен и руководствуется инстинктами, может потерять связь с реальностью и действовать бессознательно, чувствует единение с окружением, которое влияет на него уже даже одним присутствием. Как утверждал С. Московичи, все, что является коллективным, бессознательно, а все, что бессознательно, является коллективным. Личность, оказываясь частью толпы, приобретает следующие свойства:

- анонимность. Участник толпы оказывается в ней как бы безымянным, никем;
- инстинктивность. В толпе индивид отдает себя во власть таким инстинктам, которым никогда, будучи в иных ситуациях, не дает волю;
- бессознательность. В толпе исчезает, растворяется сознательная личность;
- состояние единения (ассоциации). В толпе индивид чувствует силу единства с окружением, которое влияет на него своим присутствием («Мы» и «Они!»).

Деиндивидуализация возникает и может усиливаться вследствие следующих факторов, наличествующих в толпе:

- размер толпы (чем больше, тем сильнее);
- физическая анонимность, возможность быть «без лица» либо под чужими именами;
- отвлекающие, возбуждающие эмоциональность занятия и действия (скандирование, ритмика движения и звуков и т.п.);
- ослабленное самоосознание.

Важно понимать, что цементирующими элементами любой социальной общности являются идеология, ценности, опыт коллективного действия, а потому реализация стратегических целей разрушения или серьезного изменения устойчивой социальной общности типа государства всегда начинается с перестройки убеждений, ценностей и смыслов, на которых она базируется.

12.2. Толпа в цифровой среде, виртуальная толпа

В современном информационном обществе, где информация и знания доминируют в функционировании и развитии различных сфер обще-

ственной жизни, многие заняты производством, хранением, переработкой и реализацией информации, большую роль играют медиа, оказывая влияние как на отдельных индивидов, так и на массовое сознание и поведение групп в социуме (рис. 12.1).



Рис. 12.1. Информационное общество

Источник: сделано авторами.

Для информационного общества характерны:

- интенсивный рост объемов производимой информации;
- наличие информационно-коммуникативной инфраструктуры, открывающей возможность оперативного доступа к информации;
- активное использование информации в разных сферах общества: производственной, управленческой и др. (рис. 12.2).



Рис. 12.2. Характеристики и элементы информационного общества

Источник: <https://intuit.ru/studies/courses/13860/1257/lecture/24000?page=4>
(дата обращения: 17.12.2024).

Еще в 40-х гг. XX в. британский экономист Колин Кларк писал о трансформации общества, указывая, что важными факторами экономики станут информация и услуги. Чуть позднее, в 50-х гг. XX в., американский экономист Фриц Махлуп писал о производстве и распространении знаний, наступлении информационной экономики, он разработал теорию знания как товарного продукта, которая стала одной из теоретических основ информационного общества.

В 1962 г. появился труд социолога и культуролога Маршалла Маклюэна «Галактика Гутенберга. Становление человека печатающего».

Маклюэн описал определенные этапы развития цивилизации:

- первобытная дописьменная культура с устными формами связи;
- письменно-печатная культура («Галактика Гутенберга», элитарность);
- XX в. — этап «глобальной деревни», возрождающий естественное аудиовизуальное, многомерное восприятие мира (*massmedia*);

- XXI в. — эпоха Интернета и новой коллективности на основе сетевых средств коммуникаций (*socialmedia*).

Согласно теории медиа Маклюэна, которого часто называют основателем теории медиа как самостоятельной дисциплины, благодаря появлению электронных медиа все мы оказались в «глобальной деревне», и теперь:

- резко увеличилась скорость коммуникаций, можно практически мгновенно передавать информацию;
- события на другом конце планеты могут иметь не меньшее значение, чем то, что происходит рядом с нами;
- пространственно-временные расстояния перестают играть такую большую роль, как прежде, национальные границы стираются, происходит взаимовлияние мировых культур, и в результате видоизменяются многие традиционные социальные институты, подсистемы общества.

Маклюэн указывал на кумулятивный эффект — реципиент получает ряд разрозненных сообщений, они накапливаются и взаимно усиливаются в его сознании, создавая некое смысловое единство. Продолжая мысль ученого, отметим, что таким образом в процессе медиапотребления у каждого человека складывается своя информационная картина мира, и чем больше одинаковых фрагментов информации получают разные люди, тем более схожим становится их миропонимание (рис. 12.3).



Рис. 12.3. «Глобальная деревня» Маршалла Маклюэна
Источник: сделано авторами.

Термин «информационное общество» использовал уже в 1969 г. профессор Токийского технологического института Ю. Хаяши в своей работе «Японское информационное общество: темы и подходы». Он проводил исследование, целью которого было изучение влияния развивающихся компьютерных технологий на общество. Тогда становилось очевидно, что информационные технологии проникают в разные сферы деятельности, трансформируя сложившиеся подходы к организации бизнеса и управлению предприятиями, меняя привычный образ жизни людей.

Ёнэдзи Масуда, японский социолог и футуролог, один из авторов концепции информационного общества, в 1972 г. представил «План для информационного общества — национальная цель к 2000». В 1980 г. его работа была расширена до книги «Информационное общество как постиндустриальное общество». Ученый отметил, что в информационном обществе на первый план выходит производство знания и информации, а при массовом производстве информации устанавливаются необходимые для общественного развития социальные связи, значение коммуникативной деятельности и социального управления увеличивается. Главной ценностью общества, по его мнению, станет время.

Профессор Дж. У. Мартин считал, что в информационном обществе уровень использования информации, развития информационной и когнитивной компоненты влияет на качество жизни и обуславливает перспективы экономических и социальных изменений.

Он выделил ряд критериев и сформулировал основные характеристики информационного общества:

- технологический: ключевой фактор развития общества — информационные технологии, они широко применяются во всех социальных сферах;
- социальный: информация выступает в качестве важного стимулятора изменения качества жизни, формируется «информационное сознание», существование которого возможно при свободном доступе к информации;
- экономический: информация играет важнейшую роль в экономике, она становится ресурсом, увеличивает занятость и создает добавленную стоимость продуктам и услугам;
- политический: возрастает всеобщая информированность, информационные технологии облегчают взаимодействие граждан с представителями власти, и как следствие возрастает участие граждан в процессах управления государством, в большей степени обеспечивается консенсус между разными слоями населения;

- культурный: признается культурная ценность информации и ее способствование развитию как общества в целом, так и индивида в частности.

В широкий научный оборот термин «информационное общество» вошел с начала 90-х гг. XIX в. В 1996 г. появился также термин «информационный капитализм» — его сформулировал Мануэль Кастельс в своей работе «Информационная эпоха: экономика, общество и культура», где он детально проанализировал процессы общественного развития на протяжении XX в.

«Исследования в области информационных проблем развития современного общества ведутся сегодня во всем мире. Их основой являются ноосферная концепция эволюции биосферы, созданная трудами таких всемирно известных российских ученых, как К. Э. Циолковский, В. И. Вернадский, А. Л. Чижевский и др. Эта концепция получила дальнейшее развитие в трудах Н. Н. Моисеева, А. Д. Урсула, А. И. Ракитова и др.»¹ (рис. 12.4).



Рис. 12.4. Исторические вехи формирования информационного общества в России
 Источник: https://xn----7sbbfb7a7aej.xn--plai/informatika_11_fgos/informatika_materialy_zanytii_11_29_fgos_04.html (дата обращения: 17.12.2024).

В феврале 2008 г. Президентом РФ В. В. Путиным принята Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации, согласно которой было запланировано:

¹ https://xn----7sbbfb7a7aej.xn--plai/informatika_11_fgos/informatika_materialy_zanytii_11_29_fgos_04.html (дата обращения: 17.12.2024).

- формирование современной информационной и телекоммуникационной инфраструктуры, предоставление на ее основе качественных услуг и обеспечение высокого уровня доступности для населения информации и технологий;
- развитие экономики Российской Федерации на основе использования информационных и телекоммуникационных технологий;
- повышение эффективности государственного управления и местного самоуправления, взаимодействия гражданского общества и бизнеса с органами государственной власти, качества и оперативности предоставления государственных услуг.

В 2017 г. план был продлен в документе под названием «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017—2030 годы». Согласно документу, в 2016 г. в России было 80 млн пользователей Интернета, это число вырастет на 5 млн, когда населенные пункты с населением от 250 до 500 человек (их 14 тыс.) подключат к Интернету. Стратегия успешно реализуется. Сегодня Россия — одна из самых передовых стран мира по доступности информационных услуг.

К позитивным аспектам присутствия в Интернете можно отнести возможности:

- быстрого получения информации — доступны практически все знания мира;
- разностороннего развития, повышения уровня компетентности в общемировых тенденциях и культурных особенностях разных стран без необходимости физически перемещаться по миру;
- оперативного обмена информацией между людьми, получения обратной связи — в большинстве случаев нет необходимости тратить время на очные встречи для деловой коммуникации.

Однако сегодня, когда Интернет является основным источником информации и одним из ведущих каналов коммуникации, мы понимаем, что данная среда оказывает большое влияние на каждого индивида и общество в целом.

Интернет следует расценивать как канал транслирования информации и площадку сетевого общения, среду, которая может стать инструментом целенаправленной манипуляции сознанием или источником нецеленаправленного влияния. Так же как, попадая в любую социальную среду, индивид адаптируется, присваивает ее особенности, общепринятые нормы, попадая в Интернет, пользователь принимает его «законы».

Феномен «случайной среды», присущий толпе, также свойственен и Интернету. В обоих случаях:

- отсутствует централизованная организационная структура; информация распространяется быстро, сетевым способом;
- присутствует высокая интерактивность — многостороннее взаимодействие с регулярным получением обратной связи.

Специфика интернет-среды как новой коммуникативной реальности заключается в следующих факторах:

- 1) анонимность, зачастую побуждающая обыгрывание личностной самопрезентации и предоставляющая более или менее эффективный способ управления впечатлением о себе. Возможность «убеждать из собственного тела»;
- 2) своеобразие протекания процессов межличностного восприятия в условиях ограничения невербальной информации. «Друзья» определяются по сходству установок, убеждений и ценностей;
- 3) добровольность и желательность контактов, возможность их прерывания в любой момент;
- 4) затрудненность эмоционального компонента общения и в то же время стойкое стремление к эмоциональному наполнению текста. Оно выражается в создании специальных значков для обозначения эмоций («смайликов», скобок и др.).

Все эти характеристики коммуникаций в виртуальной среде делают ее легко трансформируемой для проявления различных социально-психологических феноменов, включая эффекты толпы. Возникает так называемая виртуальная толпа, обладающая определенными характеристиками:

- психологически толпа — это *не скопление людей в одном месте*, а человеческая совокупность, обладающая одной общностью;
- все, что является коллективным, бессознательно. Все, что бессознательно, является коллективным (С. Московичи);
- объединенные в сеть пользователи, по сути, представляют собой самую большую толпу, которую когда-либо знала история человечества;
- это толпа, объединенная потребностью людей в получении информации и разделяющаяся на огромное количество различных виртуальных толп;
- виртуальная толпа создает благодатную почву для использования манипуляционных технологий.

Согласно теории поля К. Левина, поведение человека базируется на его личности и окружающем мире. Попадая в поле «эмоционально заряженных предметов» Интернета, человек начинает испытывать квазипотребности (не свои, не настоящие, а навязанные потребности). При этом ситуация, окружающий мир виртуальны, т.е. еще более подвержены искаже-

ниям и интерпретациям, и человек действует, исходя именно из этих своих интерпретаций. Возникает полевое поведение в Интернете, обусловленное восприятием виртуальной реальности, т.е. реальности, которая, по сути, является суммой огромного количества интерпретаций и впечатлений.

Существует определенная динамика обмена мнениями в Интернете (схема 12.2).



Схема 12.2. Динамика интернет-коммуникаций

Источник: сделано авторами.

В этом процессе появляются лидеры, агрессивное меньшинство приводит к расколу общества, толпы вбирают в себя обезумевших фанатиков, живущих в черно-белом мире. По мере развития самую большую агрессию виртуальной толпы вызывают «люди диалога», «нейтралы», кто старается понять побуждения людей из «другого лагеря», снизить полярность мнений, смирить противоборство групп. Ими недовольны обе стороны («кто не с нами, тот против нас»). Радикал выглядит ярче и граждански активнее тех, кто высказывает взвешенную позицию. Он всегда найдет поддержку, его страсть убедительнее рациональных доводов. Его слова проникают «сразу в сердце», минуя фазу критического анализа.

Известно также, что эмоциональный накал виртуальных дискуссий прекрасно работает в качестве топлива для продвижения товаров или услуг. Каждое моральное или эмоциональное слово, используемое в «Твиттере», увеличивает его распространение («вирусность») в среднем на 20%. Сообщения, демонстрирующие «возмущенное несогласие», получают почти в два раза больше внимания, включая лайки и репосты, чем другие типы контента в социальных сетях.

В реальной толпе накал эмоций и активности наблюдается в центре. В виртуальной — ядром являются наиболее активные участники, поддер-

живающие лидера и ценности группы. Участникам виртуальных баталий важно понимать, что их лидеры основной задачей видят поддержание своего статуса и роли в этом «племени», не более того.

По мнению Г. Г. Почепцова, всеми этими особенностями коммуникаций в виртуальной среде могут воспользоваться при проведении PR-кампаний с использованием психотехнологий, а также при проведении кампаний по психологическим войнам. Добавим, что одной из опасностей в Интернете является наличие мошенников, которые обманывают людей, преследуя финансовую выгоду¹.

12.3. Социально-психологические особенности сетевых сообществ и личность в них

Особое значение имеют социальные медиа, сетевые средства коммуникации. Е. П. Белинская пишет о групповой динамике в сетевых сообществах и указывает, что в них:

- формируются групповые нормы и статусно-ролевая структура;
- нарастает интенсивность и эмоциональность коммуникации;
- формируется общий язык и список тем для обсуждения;
- растет уровень кооперации, снижается конфликтность;
- возникает чувство ответственности за общее дело;
- усиливаются идентификация и групповая сплоченность;
- растет самооценка участников и степень их открытости;
- групповые границы становятся более определенными.

Особенно сильно можно повлиять на человека, который находится в нестабильном эмоциональном состоянии. Дж. Хайдт отмечает, что в результате сильного смещения в сторону социальных медиа сокращается количество живого общения, происходит рост психологических нарушений, депрессии и попыток суицида, возникает синдром дефицита внимания. В результате люди становятся более податливыми к внешним воздействиям.

Те, кто хочет повлиять на мнения и поведение других, используют эмоции как инструмент. Известно, что в виртуальных коммуникациях сообщения, в которых больше эмоционально окрашенных слов, получают больше внимания аудитории, что выражается в лайках и репостах.

Пользователи социальных медиа имеют чувство принадлежности к определенному сообществу, в котором объединяются по тем или иным

¹ Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-бук: Ваклер, 2001. 651 с. (Образовательная библиотека). ISBN 966-543-048-3.

признакам, например профессиональной общности, сходству интересов, установок или ценностей.

Если при просмотре медиаресурсов с односторонней трансляцией контента аудитория может поверить сказанному и увиденному, особенно когда информацию подтверждает «звезда», то здесь верят тем, кого знают лично.

Иногда пользователи верят тем, про кого думают, что знают их, но не знают на самом деле. Не стоит забывать о том, что в Интернете мы видим только «верхушку айсберга» в жизни своих собеседников, а порой общаемся с так называемыми фантомами — личностями, придуманными кем-то для достижения определенных целей. В Интернете можно быть кем угодно, и может возникнуть ощущение вседозволенности, которое приводит отдельных людей к обману других.

К причинам привлекательности нахождения в сети Интернет относят:

- ощущение безопасности, защищенности и вседозволенности, вызванное анонимным характером нахождения в интернет-среде;
- возможность воплощения любого нового Я-образа, не ограниченного практически ничем (в Интернете можно быть кем угодно);
- простота нахождения собеседника (в Интернете с легкостью можно отыскать собеседника, отказаться от него, найти другого и т.д.);
- возможность доступа к любой интересующей информации.

Объединенные в сеть пользователи, по сути, представляют собой самую большую толпу, которую когда-либо знала история человечества, использование которой для различных манипулятивных бизнес- или политических целей никогда еще не было настолько технологичным и «удобным» для бенефициаров.

Среди личностных характеристик, определяющих типичного активного потребителя интернет-коммуникаций, называют:

- открытость новому опыту;
- интроверсию, застенчивость;
- более высокую самооценку;
- более интернальный локус контроля;
- склонность к риску, предприимчивости;
- повышенную тревожность;
- идентификацию с большими социальными группами и с группами пользователей Интернета.

Как человеку оградить себя от нежелательного воздействия со стороны с использованием медиа? Получая любую информацию, мы пропускаем ее через свои фильтры восприятия. Полученная информация искажается у каждого индивида по-своему, это зависит от его прежнего опыта и особенностей психики. Работает в том числе «эмоциональный фильтр», ко-

торый окрашивает полученные данные в позитивный или негативный тон. На восприятие также влияют убеждения и ценности — мы выделяем из всей совокупности информации наиболее значимое для себя.

Неокрепшая или еще не сформированная психика ребенка и подростка чаще всего не готова выдержать информационную атаку, разграничить реальное и условное. Ввиду отсутствия достаточного жизненного опыта дети и подростки буквально воспринимают информацию, транслируемую через социальные сети и другие источники. Опасность заключается в том, что неуместная образность в коммуникациях и медиаисточниках может ввести их в заблуждение и привести даже к трагическим последствиям. Известен случай, когда ребенок дошкольного возраста ударил свою младшую сестру сковородкой по голове, что привело к летальному исходу, — ребенок был уверен, что не делает ничего плохого, он видел, что в мультфильме «Том и Джерри» так играют. Дети повторяют то, что видят на экранах, усваивая в том числе агрессивные модели поведения (рис. 12.5).

Пойманные одной сетью: подростки группы риска



- ☐ Любознательные
- ☐ Бунтари
- ☐ Игроки
- ☐ Тусовщики
- ☐ Потребители
- ☐ Ботаники
- ☐ Деловые

Солдатова Г.В.

Рис. 12.5. Подростки, уязвимые в Интернете
Источник: сделано авторами.

На телевидении проблему пытаются решить, показывая медиаконтент, не пригодный для детского просмотра, в ночное время суток, когда дети должны спать; в Интернете такое ограничение невозможно.

Однако накопленные наблюдения за влиянием цифровой среды на детей и подростков к текущему моменту заставляют вводить новые нормы использования цифровых устройств детьми и школьниками в таких странах, как Великобритания, Австралия, Швеция, Норвегия¹. Будем на-

¹ https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.6f10fa6e-67612999-978051a2-74722d776562/https/www.dailymail.co.uk/news/article-11475125/South-Australian-public-high-schools-ban-students-using-mobile-phones.html,

деяться, что в России через какое-то время тоже придут к пониманию необходимости ограничения использования цифровых устройств детьми и школьниками.

Как ребенку, так и взрослому человеку необходимо учиться отбирать и обрабатывать информацию, развиваться, чтобы не стать жертвой информационного влияния.

Для успешного взаимодействия с людьми и информацией необходимо развивать системное мышление, чтобы пытаться понимать информационную картину в целом, уметь критически относиться к ее несообразностям, анализировать и синтезировать отдельные части поступающей информации, соотносить и сравнивать с прошлым опытом и т.д., т.е. применять логико-рациональный режим мышления. По мнению профессора, доктора психологических наук Е. П. Белинской, в современном мире, когда накоплено большое количество информации и ее объем растет, возникают повышенные требования к ее смысловой интерпретации.

Еще одна большая проблема современности — интернет-зависимость. Подверженные этому недугу:

- считают Интернет своей средой существования и стремятся проводить время именно там;
- уверены, что им не интересен реальный мир;
- раздражаются при необходимости отвлечься от виртуальной среды даже на короткое время;
- забывают о встречах и других важных делах реального мира;
- пренебрегают своим здоровьем, в том числе гигиеной и достаточным количеством времени на сон;
- спокойно относятся к сокращению времени общения с родственниками и друзьями в реальном мире;
- не принимают критическую оценку такой жизни.

В результате такие люди часто не могут строить отношения в реальном мире, участвуя лишь в поверхностных коммуникациях. Драматизма добавляет то, что Интернет не решает проблему одиночества, поскольку порождает:

- поверхностные «фасадные» отношения;
- снижение способности считывать чужие эмоции (лайки, смайлики);
- погоню за количеством, а не качеством (у пользователя Facebook в среднем 338 друзей!);

<https://www.gazeta.ru/social/news/2024/09/03/23836321.shtml>

<https://ria.ru/20240219/telefon-1928159623.html> (дата обращения: 17.12.2024).

- отсутствие времени на реальные контакты (подростки проверяют уведомления от 35 до 74 раз в день);
- ухудшение «химии» непосредственного командного взаимодействия при удаленной работе.

К характерным симптомам интернет-зависимости Кимберли Янг относятся следующие (схема 12.3).

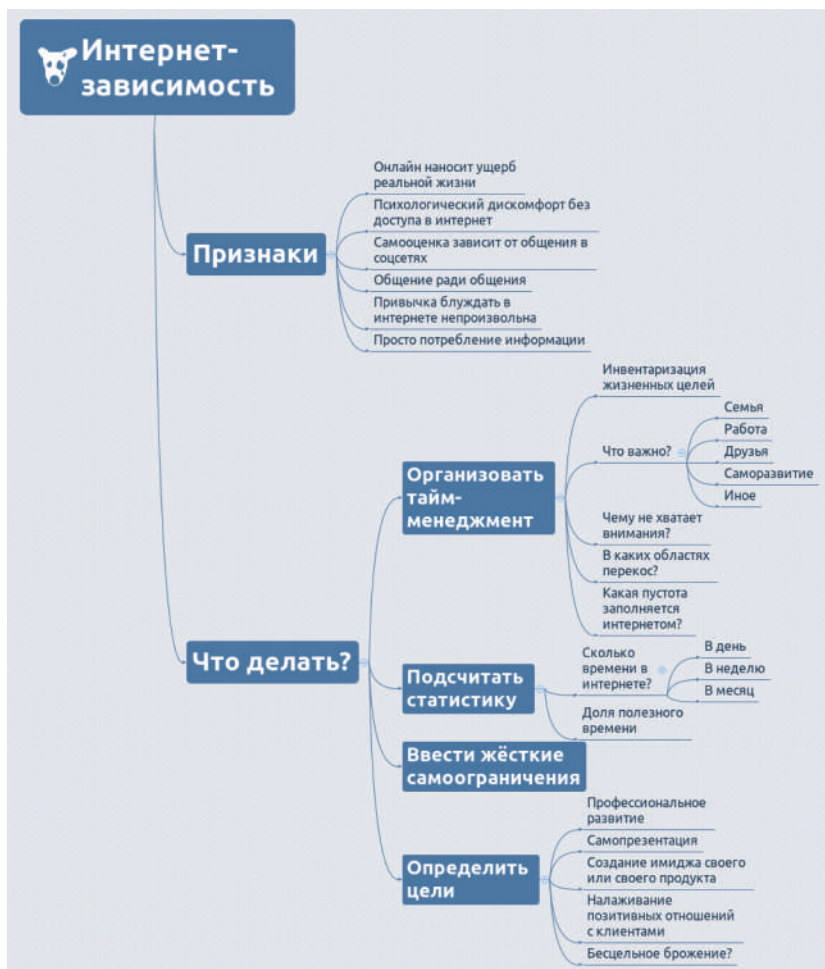


Схема 12.3. Интернет-зависимость

Источник: <https://apsiholog.ru/internet-zavisimost-kak-raspoznat-i-kak-borotsya/>
(дата обращения: 17.12.2024).

- навязчивое желание проверить электронную почту;
- постоянное ожидание следующего выхода в Интернет;
- жалобы окружающих на то, что человек проводит слишком много времени в Интернете;
- жалобы окружающих на то, что человек тратит слишком много денег на Интернет.

12.4. Использование психологического эффекта толпы в цифровых коммуникациях

В 2020 г. произошел очередной виток в развитии информационного общества. Пандемия коронавирусакратно интенсифицировала развитие ИТ-технологий. Дистанционное взаимодействие и работа сегодня стали нормой наряду с очными. И хотя бесспорным преимуществом «нового мира», где все привыкли к виртуальным коммуникациям, является высвобождение времени, которое раньше тратилось на дорогу, проблема интернет-зависимости только усилилась.

Среди многочисленных инструментов управления массами людей через Интернет можно обобщить маркетинговые (персональный сайт фантома, письма, приходящие к членам сообществ от его имени, его активная деятельность в сообществах — форумах, чатах, досках объявлений; жизнь виртуальных персонажей поддерживается профессиональными редакторами и т.п.). Фантомные лидеры виртуальной толпы призваны демонстрировать, как активно включается «общество» в обсуждение решений, реформ, событий; показывать, что «общество» не одобряет или горячо поддерживает какие-то взгляды; переключать внимание аудитории с одной темы на другую; дискредитировать авторов «неправильных» идей и произведений; поднимать онлайн-восстания, создавая впечатление включенности в протест сотен, тысяч, миллионов людей.

Г. Рейнгольду принадлежит выражение «умная толпа» (SMARTMOB) — FLASHMOB, активности и акции которой планируются заранее: группа людей (мобберы) внезапно появляются в общественном месте и совершают запланированные действия («вспышка толпы»). Во время начала «флеш-моба» у окружающих людей должно возникнуть впечатление, что мобберы — это простые прохожие. Флэшмоб сегодня является вполне зарекомендовавшим себя средством горизонтальной мобилизации, где наличествуют следующие характеристики:

- анонимность;
- высокая скорость собрания;

12.4. Использование психологического эффекта толпы в цифровых коммуникациях

- краткосрочность;
- внезапность;
- стихийность;
- синхронность;
- автономность;
- абсурдность;
- отсутствие руководства (лидера).

В политике используется другая тактика (С. Г. Кара-Мурза):

- планирование акции протеста в режиме онлайн;
- превращение виртуальной толпы в реальную, собранную в заданное время и в заданном месте (ядро);
- трансляция онлайн, обмен сообщениями виртуальной толпы;
- договоренности членов сетевого сообщества о совместных действиях;
- информационное доминирование, выход на улицу масс.

В СМИ применяется блокирующий контроль информационного пространства, включающий:

- контроль вербальных обозначений (метод подмены). Примером служат такие обтекаемые фразы, как «ковровые / точечные бомбометания», «зачистка территории» и т.п., которые убирают из сознания смертоносный характер совершаемых реально действий;
- контроль визуальной картинки, в соответствии с которым на телеэкране отсутствуют изображения раненых и убитых, потеря техники и т.п.;
- контроль единства интерпретации событий и т.п.

В современном мире, где стираются ранее привычные границы знания, ускоряются коммуникации, появляется необходимость быстро принимать решения, перестраиваться и адаптироваться к меняющимся условиям, человеку особенно сложно выстроить свою идентичность и оставаться верным своим ценностям и убеждениям, несмотря на попытки влияния извне. Тем, кто хочет самостоятельно управлять своей жизнью, оставаясь успешным в намеченных направлениях, необходимо постоянно работать над повышением осознанности и развитием мышления. Среди рекомендаций, следование которым позволит это осуществлять, можно назвать информационную и коммуникативную гигиену, избирательность, развитие медийной грамотности, целевое использование технологий, дозирование присутствия в виртуальном пространстве и ориентацию на реальные контакты и людей.

Контрольные вопросы к лекции 12

1. Как присутствие в толпе влияет на личность?
2. Назовите исследователей психологии больших групп и вопросы, ответы на которые они искали в своих исследованиях.
3. Назовите разные виды больших групп.
4. Дайте определение толпы. В чем сложность лабораторного изучения толпы?
5. Дайте определения активной и пассивной толпы.
6. Назовите причины возникновения толпы.
7. Перечислите психологические свойства толпы. Как работает огруппление мышления? Что такое «деиндивидуализация»? От чего зависит ее усиление?
8. Что скрепляет социальные общности и с чего начинается их демонтаж?
9. Как влияет информационная среда на современного человека («война и мир в «глобальной деревне» Маршалла Маклюэна»)?
10. Что такое «ноосферная концепция биологической эволюции» и кто ее авторы?
11. Назовите позитивные и негативные стороны доступности интернет-среды для человека в целом и для детей в частности.
12. Как психология толпы проявляется в интернет-среде? Что такое «виртуальная толпа»?
13. Как интернет-среда влияет на полевое поведение человека и формирование у него квазипотребностей? Как минимизировать риски интернет-среды и максимизировать ее положительные возможности?
14. Перечислите признаки интернет-зависимости. Как влияет преимущественное пребывание в интернет-коммуникациях на реальные отношения?
15. Как психология толпы используется в маркетинговых и политических целях в цифровой среде?

Кейс 12 «Требовать нельзя смириться»

Пять лет назад в экономике наблюдалась благоприятная и стабильная ситуация, в которой рынок недвижимости рос, выдавалось большое количество ипотечных займов. С целью экономии выплаты процентов по ипотеке некоторые клиенты брали валютные ипотеки, так как процентный платеж по ним был в разы ниже, чем по рублевым. О существовании такого понятия, как ва-

лутный риск, они, конечно, были проинформированы, однако всерьез о нем не задумывались.

Прошло несколько лет, а вместе с ними произошли определенные политические и экономические события, что, в свою очередь, существенно повлияло на национальную валюту, а именно – она прилично обесценилась. На фоне резкого скачка валютного курса клиенты крупного банка «ФинАгентБанк», ранее оформившие валютные ипотечные кредиты (выдавались в привязке к курсу доллара), оказались в тяжелой финансовой ситуации. Их ежемесячные платежи выросли в разы, из-за чего многие больше не могли обслуживать свои долги.

В социальных сетях стали распространяться призывы прийти к офису банка и требовать перевода кредитов в рубли по старому курсу с соответствующей ставкой по ипотеке, а также списания задолженностей. Утром в пятницу около главного офиса банка, расположенного в отдельно стоящей высотной башне на набережной, начали собираться недовольные клиенты. Толпа росла, и к 12:30 она включала около 100 человек.

Здание банка устроено таким образом, что на первом этаже находятся отделения для приема физических лиц. При этом в этой же башне все остальные этажи занимает непосредственно офис, где работают сотрудники из различных департаментов.

Итак, в тот день события развивались следующим образом. Часов с 11:00 несколько десятков клиентов банка, возмущенных ростом валютного курса и увеличением платежей по кредитам, начали собираться у центрального входа в офис. Некоторые из них были с плакатами с надписями типа: «Остановите валютный абсурд», «Снимите с меня долги», «Мне нечем кормить семью». Первые лидеры толпы начинали выкрикивать лозунги и призывали участвовать остальных. Некоторые из прохожих, узнав о ситуации, присоединялись к толпе.

Тем временем внутри отделения клиенты, ранее пришедшие по своим делам, стали обращать внимание персонала на происходящее на улице. На этот момент большинство сотрудников банка сохраняли спокойствие, но начали обсуждать необходимость вызова полиции. Сотрудники банка, выходившие из здания на обед, были встречены криками и оскорблениями, а некоторые из них вступили в конфликты с участниками толпы.

Количество людей на улице, требующих освободить их от валютных ипотек, возросло до 50 человек. Лидеры начали призывать пройти внутрь отделения и параллельно блокировать выход сотрудникам. Клиенты, ранее находившиеся

ся внутри отделения по своим делам, не имеющим отношения к валютным ипотечкам, начали поспешно покидать здание.

Толпа достигла 100 человек, и призыв лидеров «действовать» обострил ситуацию. Мелкие конфликты возникли между участниками толпы и охранниками, когда те пытались предотвратить попытки проникнуть внутрь. Лидеры толпы потребовали немедленного выхода руководства. На просьбы службы безопасности разойтись никто не реагировал.

Часть толпы смогла ворваться внутрь, подталкивая сотрудников и оставшихся в отделении клиентов. Некоторые кричали и размахивали руками. Один из сотрудников в панике закрылся в подсобке. Другие сотрудники остались на местах и пытались успокоить посетителей, но шум и хаос остановили их работу. Сотрудники пытались успокоить толпу, но их попытки объяснений только усиливали раздражение: «Вы — мелкие клерки, от вас ничего не зависит! Срочно вызовите руководство!» Толпа полностью заблокировала зал. Один из лидеров группы потребовал немедленного списания долгов и реоформления ипотек по новым условиям.

Первый вариант развязки:

Один из старших сотрудников предложил лидерам толпы перейти в отдельную переговорную и начать переговоры с командой старших сотрудников отделения, специализирующихся на ипотечных кредитах. Он объяснил, что встречу с руководством можно ждать несколько недель, и его все равно нет физически в офисе, а переговоры со старшими сотрудниками доступны здесь и сейчас, и они готовы рассказать о возможных опциях по урегулированию имеющихся жалоб клиентов. Лидеры толпы согласились и ушли в отдельную переговорную, где старшие сотрудники банка объяснили, что у банка есть возможность рассмотреть реструктуризацию долгов, и для этого клиенты должны подать соответствующие заявления.

Тем временем участники толпы ждали возвращения лидеров и «зависли» в телефонах, так как были уже утомлены и новых призывов к действию не поступало. Выйдя из переговорной, лидеры проинформировали толпу о необходимых действиях для рассмотрения их заявок, и все первично собравшиеся недовольные клиенты покинули офис банка с необходимыми контактами и инструкциями на руках.

Второй вариант развязки:

Толпа узнает, что руководство отказывается выйти для переговоров. Альтернативы общения с другими сотрудниками не устраивают. Лидеры призыва-

ют участников действовать решительно: «Нас игнорируют, они не оставляют нам выбора!» Участники начинают перекрывать входные двери и лестницы, не давая сотрудникам заходить или выходить из здания. Лозунги становятся громче: «Пока не решат проблему, никто не уйдет!» Сотрудники банка вызывают полицию. Люди занимают пространство перед офисом банка, распевая матерные частушки. Прохожие снимают прямые эфиры и выкладывают в соцсети, где видео собирают десятки тысяч зрителей, усиливая давление на банк. Лидеры призывают всех участников и их знакомых закрыть счета в банке. В соцсетях «вирусится» хештег: #ФинАгентБанкГрабитЛюдей. Через несколько часов недовольных клиентов из офиса (и у офиса) банка удается разогнать полицией, однако запущенные видеоролики, хештеги и репосты уже не остановить.

Вопросы и задание к кейсу 12

1. Что привело к такой динамике событий? Кто в них виноват?
2. Какие события можно было предвидеть и предотвратить?
3. Что руководило людьми в их сборе в толпу?
4. Правильно ли повела себя служба безопасности?
5. Какой из сценариев развязки событий более эффективен с точки зрения управления толпой и минимизации последствий?
6. Какие признаки стихийного массового поведения проявились в действиях толпы?
7. Как проявилась десубъективация в толпе и какие последствия это имело?
8. Разделите развитие событий на стадии, начиная с появления первых участников и заканчивая развязкой. Какие меры могли бы быть предприняты на каждой стадии, чтобы предотвратить эскалацию? Рассматривается второй вариант развязки.
9. Как агрессия лидеров толпы повлияла на ее поведение? Какие шаги могли предпринять служба безопасности или сотрудники банка для снижения уровня агрессии? Рассматривается второй вариант развязки.
10. Оцените действия сотрудников и службы безопасности. Какие из них были правильными, а какие усугубили ситуацию (оба варианта развязок)? Разработайте перечень рекомендаций для взаимодействия с толпой в подобных ситуациях.
11. Какую роль сыграли социальные сети в эскалации конфликта? Какие действия банк мог бы предпринять заранее для контроля информационного поля?

12. Сравните предложенные сценарии развязки событий. Какой из них более эффективен с точки зрения управления толпой и минимизации последствий? Обоснуйте свой выбор. Предложите собственную альтернативную развязку.

Т Е М А 13

Психология малых групп

Лекция 13. Психология малых групп

- 13.1. Малая группа как объект социальной психологии. Группа как субъект социального восприятия.
- 13.2. Психоаналитические и другие «мотивационные» подходы к межгрупповому взаимодействию. Почему люди снисходительны к своей группе и враждебны к другой?
- 13.3. Когнитивные подходы и теории социальной идентичности.
- 13.4. Социометрия.

13.1. Малая группа как объект социальной психологии. Группа как субъект социального восприятия

Малой группой¹ в социальной психологии принято считать группу до 15 человек, связанных совместными интересами и потребностями. «Несмотря на то что исследователи делают акцент на различных аспектах малой группы, все они определяют ее как собрание индивидов, которые вступают во взаимодействие друг с другом; число их ограничено; они идентифицируют себя как члены одной группы; вырабатывают общие нормы и специфическую групповую культуру; у них есть общая цель, которую они оценивают как цель группы»². Малые группы принято подразделять на первичные и вторичные.

Прообразом первичной группы является семья, племя, группа людей, связанных родовыми узами и имеющих своей основной целью сосуще-

¹ Данный подраздел подготовлен с использованием материалов книги: Красностанова М. В. Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций. М., 2019.

² Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 22.

ствование и совместную жизнь — выживание. «Первичная группа отличается высокой степенью солидарности и глубоко развитым чувством «мы». Характерными чертами ее являются малочисленный состав, пространственная близость членов, длительность существования, единство цели, добровольность вступления в группу, неформальный контроль за поведением членов группы. Ч. Кули отмечал, что первичные группы выполняют две функции: являются источником моральных норм, которые ребенок получает в детстве и которыми руководствуется в течение всей жизни; служат средством поддержки и стабилизации взрослого человека»¹.

Вторичная группа включает людей, не связанных друг с другом кровными и эмоциональными связями, а их взаимодействие обусловлено достижением целей. И тогда успешность функционирования такой группы будет зависеть от умения ее членов выполнять определенные функции и быть в определенных социальных ролях и позициях.

Исследователями групповых ролей выделяются две их направленности — целевые роли, отвечающие за определение целей и задач и их выполнение, и поддерживающие, которые способствуют жизнедеятельности и активности группы (табл. 13.1).

Таблица 13.1

Роли в малой группе

ЦЕЛЕВЫЕ РОЛИ, назначение	Описание поведения целевых ролей
1. Инициирование деятельности	Предлагать решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению или новую организацию материала. Искать разъяснение выдвинутого предложения, дополнительную информацию или факты. Просить членов группы выражать свое отношение к обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи. Предоставлять группе факты или обобщения, применять свой собственный опыт в решении проблем группы или для иллюстрации каких-либо положений. Высказывать мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой, а не только сообщать факты. Разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято. Разъяснять взаимосвязи между идеями, пытаться суммировать предложения, пытаться интегрировать деятельность различных подгрупп или членов группы. Повторно перечислять предложения после окончания дискуссии
2. Поиск информации	
3. Сбор мнений	
4. Предоставление информации	
5. Высказывание мнений	
6. Проработка	
7. Координирование	
8. Обобщение	

¹ Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 22.

Окончание табл. 13.1

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ РОЛИ, назначение	Описание поведения поддерживающих ролей
1. Поощрение 2. Обеспечение участия 3. Установление критериев 4. Исполнительность 5. Выражение чувств группы	Быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим. Хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы. Пытаться создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложение. Поощрять это, например такими словами: «Мы еще ничего не слышали от Джима», или предложить всем определенный регламент для выступления, чтобы все имели возможность высказаться. Следовать решениям группы, вдумчиво относясь к идеям других людей, которые составляют аудиторию во время групповых дискуссий. Обобщать то, что формируется как ощущение группы. Описывать реакцию членов группы на идеи и варианты решения проблем

Источник: сделано авторами.

Р. Шиндлер¹ изучал динамику внутригрупповых процессов и описал групповые роли, классифицировав их по критерию активности и функциональности (рис. 13.1):

1. Альфа-лидер, нравится группе, он активизирует ее, создает цели, смыслы, мотивирует, мобилизует.

2. Бета-эксперт, участник группы, обладающий специальными знаниями и навыками, необходимыми группе. Он анализирует проблемы и задачи в многомерной модели, рационален, безучастен и нейтрален.

3. Гамма-участники отличаются преимущественно пассивностью, легко адаптируются к группе, отождествляются с «альфой» и стремятся сохранить свою анонимность.

4. Омега-участник группы, отстающий от нее из-за неспособности какого-то критичного отличия либо страха. Нередко наличие этой роли спланирует группу, позволяя сбрасывать групповую агрессию и недовольство на участника в этой роли.

Недостаток какой-то роли нарушает групповую динамику и может привести к конфликтам, например, при отсутствии «омеги» группа может «восстать» против «альфы» или «уволить» другого статусного участника.

5. Р-участник, оппозиционер, активно выступающий против альфа-лидера.

¹ Рауль Шиндлер — австрийский психиатр (1923–2014).

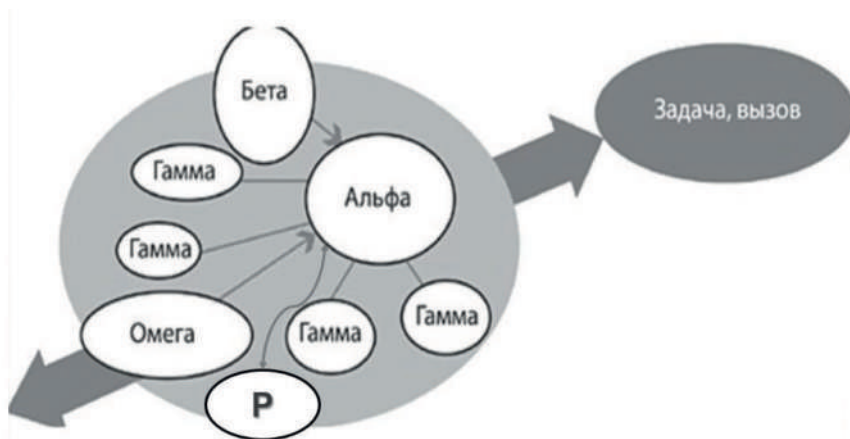


Рис. 13.1. Групповые роли

Источник: https://vk.com/wall-29348258_22227
(модифицировано, дата обращения: 18.12.2024).

М. Белбин разработал свою классификацию командных ролей (табл. 13.2).

Таблица 13.2

Командные роли по Белбину

Роль	Характеристика	Положительные качества	Допустимые недостатки	Недопустимые недостатки
Руководитель	Способен, уверен в себе, с развитым самообладанием. Умеет задействовать ресурсы группы и заставить других людей работать. Обладает широкими взглядами и здравым смыслом. Как правило, пользуется уважением	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности. Без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели	Манипулирует людьми. Склонен к столкновениям с шейперами из-за противоположности их стилей менеджмента. Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности	Присваивает себе достижения команды
Генератор идей	Новатор, генерирует идеи, решает сложные проблемы. Часто это интроверты, очень чувствительны к критике и похвале. Генератор нужен на начальных стадиях проекта или когда проект не двигается с места	Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность	«Не от мира сего», «витают в облаках»	Отстаивает право собственности на идею, пренебрегает сотрудничеством, которое позволяет получать лучшие результаты
Аналитик	Внимателен и объективен. Обладает способностью выносить прозрачные решения, учитывающие все факторы. Редко ошибается	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость	Скучноват, скептичен. Медленно принимает решения	Своим цинизмом и пессимизмом способен деморализовать остальных членов команды

Продолжение табл. 13.2

Роль	Характеристика	Положительные качества	Допустимые недостатки	Недопустимые недостатки
Мотиватор	Человек с высокой мотивацией и сильной потребностью в достижениях. Любит руководить и заставлять других работать. Как правило, он хороший менеджер, прекрасно себя чувствует в условиях аврала	Напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом	Раздражает окружающих, агрессивен	Если кого-то оскорбляет, то не способен поправить ситуацию с помощью юмора
Рабочая пчелка	Организован, эффективен, практичен. Обладает высоким уровнем самоконтроля. Меньше всех заботится о своих интересах	Организаторские способности и практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность	Медленно принимает все новое	Сопротивляется новшествам, может проявлять признаки жестокости
Снабженец	Предприимчив, быстро видит новые возможности. Подходит для проведения переговоров. Обладает способностью думать на ходу и «прошупывать» людей для получения от них информации	Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом, легко разрешает возникающие трудности	Не всегда доводит дело до конца. Без стимулирующего воздействия со стороны энтузиазм быстро угасает	Разочаровывает клиентов тем, что игнорирует договоренности

Окончание табл. 13.2

Роль	Характеристика	Положительные качества	Допустимые недостатки	Недопустимые недостатки
Контролер	Старательный, добросовестный. Доводит начатое дело до конца. Внешне выглядит невозмутимо. Предпочитает не поручать работу другим, а лично ее выполнять	Способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность	Не готов делегировать полномочия	Одержимость в поведении
Вдохновитель	Отзывчивый. Основная опора в команде. Гибкий, лояльный, предотвращает конфликты. В его присутствии дух укрепляется, и люди лучше сотрудничают друг с другом	С готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы	Не способен принимать решения	Избегает ситуаций, чреватых напряжением, что может негативно сказаться на работе
Специалист	Узко специализирован. Предан своему делу. Чаще всего обладает редкой квалификацией. Его внимание сфокусировано на поддержании профессионального уровня	Самостоятелен, увлечен, высоко профессионален в определенной области	Полезен только в решении узкоспециализированных задач. Защиливается на специальных интересах. Ограниченные интересы	Игнорирует все, что вне области его компетенции

Источник: сделано авторами.

Рольевых моделей участников малых групп на сегодняшний день создано довольно много (И. Адизес и др.), выбор какой-то из них определяется целями совместной работы и доступными ресурсами.

Малые группы также подразделяются на формальные и неформальные. Первые формируются для достижения целей, вторые — спонтанно, на основе межличностных отношений, симпатий и интересов.

Помимо статических характеристик команд исследователями определяются несколько *уровней развития активности коллективов* (динамический аспект): рабочая группа, псевдокоманда, потенциальная команда, реальная команда, высокоэффективная команда. То есть любой коллектив может находиться на разных уровнях активности.

- *Рабочая группа* — это группа, у которой нет необходимости в синергетическом эффекте или нет возможности стать командой. Коллектив взаимодействует внутри себя для обмена информацией, опытом и т.п. Здесь нет общей цели и взаимной ответственности.
- *Псевдокоманда* — это группа, которая может называть себя командой, но реально ее члены не хотят либо не могут повысить эффективность совместной деятельности. Здесь присутствует негативная синергия — сумма целого меньше, чем потенциал индивидуальных частей.
- *Потенциальная команда* — это группа, которая пробует повысить эффективность совместного труда, однако ей не хватает понимания общих целей, способов работы, ответственности за общий результат и дисциплины.
- *Реальная команда* — это промежуточное состояние групповой активности между *потенциальной* и *высокоэффективной* командой, когда люди в коллективе дополняют друг друга по компетенциям, принимают цели команды и ответственность, однако эффект синергии пока не проявляет себя.
- *Высокоэффективная команда* — это реальная команда, члены которой обладают высокой степенью ответственности и осознанностью взаимных обязательств относительно достигаемых целей. Здесь присутствует эффект синергии, благодаря которому коллектив добивается результата, который превосходит ожидания окружающих.

Межгрупповые взаимодействия — это совокупность социально-психологических явлений, возникающих между различными группами. Межгрупповое восприятие является специфическим атрибутом межгрупповых отношений и, в отличие от межличностного восприятия, обладает рядом специфических особенностей:

- целостность — группа воспринимается как целое, гомогенное, личностные различия в ней игнорируются;
- унифицированность — восприятие всех членов более однородными, унифицированными, чем в индивидуальном восприятии;
- консервативность (ригидность), более устойчивые образы;
- обеднение, упрощение образов, шаблонность;
- сравнительные моменты — всегда присутствует сравнение с собственной группой.

Специфика межгруппового восприятия проявляется:

- в объединении индивидуальных представлений в некоторое целое, качественно отличное от составляющих его элементов;
- в длительном и недостаточно гибком формировании межгрупповых представлений, обладающих устойчивостью к внешним влияниям;
- в схематизации и упрощении возможного диапазона сторон восприятия другой группы.

В целом в межгрупповом восприятии отмечается большая степень искажения и неадекватности, чем в межличностном восприятии. В условиях межгруппового взаимодействия выявляется устойчивая и значимая тенденция объяснять возможный успех своей группы внутригрупповыми факторами, а возможную неудачу — факторами, внешними по отношению к данной группе. Отмечается значительный рост ингруппового фаворитизма, особенно у аутсайдеров, в условиях соперничества, игр «с нулевой суммой», когда победа одной группы неизбежно приводит к проигрышу другой.

Хронический, стабильный неуспех группы приводит к возрастанию степени ингруппового фаворитизма. В. С. Агеев¹ объясняет нарушение адекватности межгруппового восприятия неадекватными условиями деятельности, искусственно смоделированными экспериментаторами играми «с нулевой суммой». Однако мы считаем, что это, скорее, форма адекватного (хотя и регрессивного), эволюционно обусловленного реагирования на ситуацию жесткой конкуренции с враждебной группой, когда на кон поставлена сама возможность выживания группы и, соответственно, личная безопасность. Здесь, скорее, более убедительно выглядит необихевиристская концепция.

¹ Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М.: МГУ, 1990.

13.2. Психоаналитические и другие «мотивационные» подходы к межгрупповому взаимодействию.

Почему люди снисходительны к своей группе и враждебны к другой?

Изучение психологических аспектов взаимодействия между группами имеет долгую историю. Фрейд обратил внимание на то, что в особенности близкие друг другу коллективы враждуют между собой и насмеваются друг над другом, например испанцы и португальцы, северные и южные немцы, англичане и шотландцы и т.д. Он дал этому явлению название «нарциссизм малых различий». Фрейд считал, что враждебность неизбежна в любом межгрупповом взаимодействии, и определил функцию этой враждебности как главное средство поддержания сплоченности и стабильности «своей» группы. В качестве механизма формирования враждебности к «чужим» и привязанности к «своим» он рассматривал Эдипов комплекс¹, его развертывание уже не только в детском, но и в зрелом возрасте. Характер ранней социализации личности фактически определяет ее отношение к представителям других групп. То есть во многом отношение к другим группам обусловлено детскими травмами и переживаниями индивида.

Другим направлением, объясняющим межгрупповые процессы через индивидуальную мотивацию, является необихевиористская концепция фрустрации и агрессии. В основе этой теории лежит представление о том, что фрустрация² выступает как необходимое и достаточное условие агрессивного поведения. Фрустрация, в том числе и «относительная депривация» представителей групп, приводит к чувству гнева и агрессии по отношению к другим группам. Таким образом, понятие объекта агрессии расширялось до целой группы.

Для психоаналитических подходов и вообще всех психологических подходов, объясняющих межгрупповые процессы через индивидуальную мотивацию, характерен определенный психологический редукционизм, сведение к личностным факторам (фундаментальная ошибка атрибуции).

Одним из феноменов межгруппового взаимодействия является межгрупповая дифференциация — социально-психологические процессы межгруппового восприятия, сравнения и оценки, связанные с установлением различий между своей и другими группами.

Межгрупповая дифференциация состоит из двух взаимосвязанных процессов:

¹ https://www.b17.ru/article/edipov_complex_obzor/ (дата обращения: 17.12.2024).

² <https://old.bigenc.ru/philosophy/text/4724656> (дата обращения: 17.12.2024).

- внутригруппового (ингруппового) фаворитизма (от лат. *favor* — благосклонность) — это социально-психологическое явление, характеризующееся осознанием членом собственной группы (ингруппы) как «своих» и оказанием им содействия, психологической протекции в противовес членам другой группы (аутгруппы);
- межгрупповой дискриминации (от лат. *discriminatio* — различение) — это социально-психологическое явление, характеризующееся стремлением к недооценке или пониженной оценке успехов и переоценке неудач других групп по сравнению с собственной группой. В крайнем варианте это проявляется в форме аутгрупповой враждебности.

Согласно теории социальной идентичности Г. Тэшфела и Дж. Тернера, причиной данных феноменов является серия когнитивных процессов:

- социальная категоризация — упорядочивание социального окружения путем распределения социальных объектов по группам, имеющим сходство по значимым для индивида критериям;
- социальная идентификация — отнесение самого себя к определенной социальной категории и переживание своей групповой социальной принадлежности;
- социальное сравнение — установление различий социальных групп.

Другим феноменом межгруппового взаимодействия является межгрупповая интеграция, представляющая наличие между группами таких связей и зависимостей, которые способствуют их объединению, взаимному содействию. Интеграция способствует более успешной реализации функций как своей группы, так и той более широкой общности, в которую включены обе взаимодействующие группы.

Феномены межгрупповой интеграции:

- групповая аффилиация — это отношения между группами, которые предполагают, что одна из них является составной частью другой, т.е. взаимодействие групп разнопорядкового масштаба и объема. Малая группа, поглощенная большой, функционирует по законам первой;
- групповая открытость состоит в стремлении группы получить информацию и влияние извне, вследствие чего она подвергается различного рода воздействиям и оценкам со стороны других групп. Она способствует обновлению группы и соблюдению баланса процессов дифференциации и интеграции. Чем благополучнее группа, тем более она открыта;
- межгрупповая толерантность — терпимость к другим группам;

- межгрупповая референтность — стремление к достижению уровня значимой внешне группы, которая выступает в качестве носителя определенных ценностей и норм.

Процессы межгрупповой дифференциации и интеграции сосуществуют в любой группе. Преобладание процесса дифференциации в результате излишней закрытости ведет группу к стагнации (застою), доминирование процесса интеграции в результате излишней открытости приводит к потере группой социальной устойчивости.

13.3. Когнитивные подходы и теории социальной идентичности

После работ М. Шерифа¹, доказавшего, что источники межгрупповой враждебности или сотрудничества могут лежать не только в индивидуальных мотивационных факторах, но в характеристиках самого межгруппового взаимодействия, безотносительно к индивидуальным мотивационным структурам (см. тему 6), были созданы новые теории межгруппового взаимодействия.

Анри Тэшфел является автором теории социальной идентичности, которая была создана на основе экспериментов с «минимальной групповой парадигмой». Тэшфел был вдохновлен экспериментами М. Шерифа, при этом он хотел выяснить, может ли групповая дискриминация возникнуть без предварительных условий, без конкурентной интеракции и (или) предшествующей враждебности между группами «в обычных процессах мышления». Тэшфел, будучи когнитивным психологом, интересовался «когнитивными аспектами групповых предрассудков». Его интересовало, какие минимальные условия необходимы для появления дискриминационного поведения между группами.

В серии экспериментов испытуемых произвольно разделили на две группы по случайным признакам (например, по предпочтению художников-абстракционистов — группы Клее и группы Кандинского). Участники не знали других членов группы, даже не знали, кто они такие, и у них не было причин ожидать, что они будут взаимодействовать с ними в будущем.

На втором, решающем этапе испытуемые Тэшфела в индивидуальном порядке распределяли плату за участие в эксперименте: каждый испытуемый должен был решить, какую сумму денег получают два других участвующих в эксперименте человека, о которых совсем ничего не было известно,

¹ <https://psy.1sept.ru/article.php?ID=200502003> (дата обращения: 17.12.2024).

кроме их групповой принадлежности по одному из вышеприведенных «минимальных» критериев. Присуждение той или иной суммы осуществлялось с помощью специально сконструированных «матриц Тэшфела», которые позволяли сравнить и количественно оценить различные стратегии (стремление испытуемых к справедливому распределению, равному; стремление к максимально возможной сумме для «своего» или для обоих и т.д.).

Чтобы определить вознаграждение, испытуемый должен был пользоваться «матрицей Тэшфела». Она была так сконструирована, что при увеличении размера приза «противник» получал больше, чем «сторонник» распределяющего. Испытуемый предпочитал дать «своему» меньше по абсолютной величине из возможных наград, но так, чтобы «чужой» получил меньше «своего». Члены обеих групп распределяли ресурсы таким образом, чтобы демонстрировать фаворитизм для членов их собственной группы, даже отказываясь от максимальной выгоды для их собственной группы. Парадокс ситуации состоял в том, что распределяющий не знал, кто этот «свой», за что награждают, по каким критериям. Выводы Тэшфела категоричны: единственной целью подобной дискриминации является установление различия между группами в пользу собственной группы, даже при отсутствии утилитарных интересов. Испытуемые были готовы платить ценой материальных потерь ради поддержания позитивной социальной идентичности. «Своего» награждали не как абстрактного ближнего, которому нужно дать по возможности больше, а как члена «своей» группы, которого следует наградить так, чтобы «своя» группа получала суммарный выигрыш больший, чем «чужая».

По мнению Тэшфела, межличностные и межгрупповые формы взаимодействия представляют собой два полюса единого биполярного континуума, на котором можно расположить все возможные варианты социального поведения. Один полюс — взаимодействие, которое определяется полностью межличностными отношениями и индивидуальными характеристиками участников и на которое не оказывает влияние принадлежность к разным социальным категориям. На другом полюсе — взаимодействие между людьми, которое полностью детерминировано их групповым членством и на которое не влияют их индивидуальные отношения и характеристики.

Результаты экспериментов привели Тэшфела к выводу о том, что сама по себе социальная категоризация достаточна для межгрупповой дискриминации, а враждебность по отношению к чужой группе неизбежна. Закон неизбежности позитивного восприятия своей группы (чтобы «быть лучше»!), по мнению Тэшфела, является универсальной социальной константой. (Образная иллюстрация — анекдот про золотую рыбку: поймал

старик золотую рыбку. Проси старик, чего тебе угодно, но у твоего соседа будет в два раза больше! Тогда выколи мне один глаз!)

Межгрупповая дискриминация в концепции Тэшфела тесно связана с другими когнитивными процессами и обусловлена ими. Общая схема включает четыре таких процесса: социальная категоризация, социальная идентификация, социальное сравнение и межгрупповая дискриминация.

Ученик Тэшфела, Джон Тернер дает определение терминов, использованных в модели своего учителя:

- 1) социальная категоризация — это способ систематизации и упорядочивания социального окружения, часто в соответствии с ролью участника процесса;
- 2) социальная идентичность есть направление индивидуального знания о принадлежности к определенной социальной группе, имеющее эмоциональное и оценочное значение для индивида и его членства в группе;
- 3) под социальным сравнением имеется в виду то, что чувство социальной идентичности и, как результат этого состояния, феномен межгрупповой дискриминации возникают на основании сравнения ингруппы и аутгруппы;
- 4) социальная дискриминация понимается как аутгрупповая враждебность. Простая антиципация будущего конкурентного взаимодействия достаточна для создания неблагоприятного образа другой группы.

Впоследствии Тэшфел и Тернер разработали теорию социальной идентичности. Они предположили, что у людей есть естественная склонность относить себя к одной или нескольким «своим» группам, формировать свою идентичность на основе членства в этой группе и устанавливать границы с другими группами. Теория социальной идентичности предполагает, что люди идентифицируют себя с группами таким образом, чтобы максимизировать позитивную самооценку. Группы как бы говорят нам, кто мы есть, повышают чувство собственного достоинства через идентификацию с «достойной» группой.

Я-концепция личности может быть представлена как когнитивная система, выполняющая роль регуляции поведения в соответствующих условиях. Она включает две большие подсистемы: личностную идентичность и социальную идентичность. Первая относится к самоопределению в терминах физических, интеллектуальных и нравственных личностных черт. Вторая подсистема — социальная идентичность — складывается из отдельных идентификаций и определяется принадлежностью человека к различным социальным категориям: расе, национальности, классу, полу.

В. С. Агеев обобщает основные постулаты теории социальной идентичности следующим образом:

1. Социальная идентичность складывается из тех аспектов образа «Я», которые вытекают из восприятия индивидом себя как члена определенных социальных групп.
2. Индивиды стремятся к сохранению или повышению своей самооценки, т.е. стремятся к положительному образу себя.
3. Социальные группы (или категории) и членство в них связаны с сопутствующей им положительной или отрицательной оценкой, существующей в обществе, следовательно, социальная идентичность может быть положительной или отрицательной.
4. Оценка собственной группы индивидом определяется взаимоотношениями с некоторыми другими группами через социальное сравнение ценностно значимых качеств и характеристик. Сравнение, результатом которого становится положительное отличие своей группы от чужой, порождает высокий престиж, отрицательное — низкий. Из этих постулатов выводится ряд следствий:
 - а) индивиды стремятся к достижению или к сохранению позитивной социальной идентичности;
 - б) позитивная социальная идентичность основана на благоприятных сравнениях ингруппы и несколькими релевантными аутгруппами;
 - в) члены группы стремятся дифференцировать, отделить свою группу от других групп;
 - г) существует по меньшей мере три класса переменных, которые оказывают влияние на межгрупповую дифференциацию в конкретных социальных ситуациях:
 - 1) индивиды должны осознавать принадлежность к группе как один из аспектов своей личности, субъективно идентифицировать себя с релевантной группой;
 - 2) социальная ситуация должна быть такой, чтобы имели место межгрупповые сравнения, которые дают возможность выбора и оценивания релевантных качеств;
 - 3) ингруппы не сравнивают себя с каждой мысленно доступной аутгруппой, а только с релевантной.
5. Цель дифференциации — сохранить или достичь превосходства над аутгруппой по каким-либо параметрам.
6. Когда социальная идентичность не удовлетворяет членов группы, они стремятся либо покинуть группу, к которой в данный момент принадлежат, и присоединиться к более высоко оцениваемой

ими группе, либо сделать так, чтобы их настоящая группа стала позитивно отличной от других.

13.4. Социометрия

Для оценки показателей психологической атмосферы и качества взаимоотношений в коллективе лучше всего подходит метод социометрических измерений¹.

Возникновение и развитие социометрии (как теоретической системы и как системы практических методов) связаны с жизнью и творчеством получившего широкую известность социолога, психиатра и социального психолога Якоба Леви Морено, который по праву считается ее основателем.

Морено ввел термин «социометрия» и провел первое длительное социометрическое исследование в 1932–1938 гг. в общеобразовательной школе для девочек в Нью-Йорке. В рамках этого исследования Морено использовал социометрические методы для оптимального расселения жителей в разные типы коттеджей. Он обнаружил, что расселение на основе социометрии существенно сокращает количество побегов из жилых объектов. Морено и его коллеги провели множество социометрических исследований в жилых микрорайонах, общеобразовательных школах, воинских частях, терапевтических группах и бизнес-корпорациях.

Измерение степени близости (*relatedness*) между людьми полезно не только при оценке поведения внутри группы, но также при изучении сознательного конструирования состава малой группы (подбор участников по их позитивным или негативным отношениям друг к другу) с целью увеличить ее потенциал (производительность труда), качество взаимоотношений (отсутствие межличностных конфликтов), организации совместных усилий людей на достижение позитивных изменений, определение динамики внутригрупповых отношений во времени. В рамках рабочих групп социометрия служит мощным инструментом выявления и последующего снижения уровня конфликтности, улучшения коммуникации, потому что позволяет участникам групп увидеть себя со стороны, проанализировать собственную динамику.

Согласно определению Морено, социометрия занимается математическим исследованием психологических черт населения, пользуется экспе-

¹ Раздел подготовлен по материалам книги: Красностанова М. В. Психологические аспекты внедрения изменений и инноваций в работу современных организаций. М., 2019.

риментальными методами и результатами, полученными при применении количественных методов. Это предполагает измерение психологических (в том числе социально-психологических) аспектов человеческих отношений, а еще точнее — их эмоциональных сторон.

Назначение социометрии может быть тройким:

- 1) изменение степени сплоченности-разобщенности в группе;
- 2) выявление «социометрических позиций», т.е. соотносительного авторитета членов группы по признакам симпатии-антипатии, где на крайних полюсах оказывается лидер группы и «отвергнутый»;
- 3) обнаружение внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

Основной же целью социометрии является превращение старого социального устройства в новое социальное устройство и, если это необходимо, преобразование групп таким образом, чтобы формальная поверхностная структура (*макроструктура*) как можно больше соответствовала глубинной (неформальной или эмоциональной) структуре (*микроструктура*).

К наиболее общим инструментам социометрии относятся спектрограммы, социограмма и социальный атом. В спектрограмме членов группы просят организовать себя вдоль воображаемой линии, т.е. спектра, в соответствии с тем, как они относятся, какого придерживаются мнения и как оценивают конкретный критерий. Концы линии представляют противоположные полюса. В зависимости от ситуации и целей группы критерии могут варьироваться от весьма случайных до глубоко философских.

В социограмме члены группы должны указать свой выбор одного или нескольких членов группы в соответствии с заданным критерием.

В социальном атоме человека просят создать диаграмму лиц, с которыми у него сложились значимые, важные отношения. Самого себя он ставит в центр, или в ядро атома. Относительная важность всех этих отношений визуализирована их близостью к расстоянию от центра, размером и другими видимыми признаками. Метод социальной атомизации может использоваться как в качестве инструмента исследования, в целях содействия самосознанию, так и в качестве трамплина для личностных изменений.

Социометрическим методом исследуется структура отношений (формальных и неформальных) в коллективах (табл. 13.3)¹.

¹ Цит. по: Красностанова М. В. Социометрические показатели в оценке стартапов // Мир экономики и управления. 2018. Т. 18. № 2. С. 132–152.

Таблица 13.3

Факторы, отражающие структуру отношений в коллективе

Формальные (определяются спецификой производства, разделением труда, квалификацией служащих и т.п.)	Структура производственных функций каждого коллектива
	Характер производственного задания
Неформальные (определяются субъективными отношениями членов коллектива друг к другу)	Личные интересы членов коллектива
	Личные отношения между членами коллектива

Источник: сделано авторами.

Морено исходил из идеи о том, что в обществе можно выделить две структуры отношений:

- 1) макроструктуру — «пространственное» размещение индивидов в крупных сообществах, опосредованно или непосредственно взаимодействующих между собой людей;
- 2) микроструктуру — структуру психологических отношений индивида с окружающими людьми.

Согласно Морено, все напряжения, конфликты, в том числе социальные, обусловлены несовпадением микро- и макроструктуры. Задача социометрии состоит в приведении обеих структур к взаимному балансу и соответствию. Достижению подобной цели помогает социометрическая методика, выявляющая симпатии и антипатии, с тем чтобы узнать, какие перемещения на уровне макроструктуры необходимо произвести.

Для установления вышеперечисленных явлений используются социометрические критерии (вопросы), которые отражают сложившуюся ситуацию в коллективе. Социометрический критерий — это конкретная содержательная ситуация, которая характеризуется контактом и представляется в качестве выбора или отклонения. Критерий формулируется в виде вопросов к членам группы, относительно реальной или предполагаемой ситуации, в которой респонденты должны осуществить выбор других членов группы для совместной деятельности или предположить, кто из членов группы выберет в этой ситуации их.

Композиция группы — совокупность индивидуальных характеристик членов группы, важная для понимания ее целостных свойств. Структуру связей и отношений в малой группе изучают методом социограммы (рис. 13.2). Основное ее преимущество — возможность более глубокого качественного описания происходящего в группе, а также более наглядное представление сложившейся ситуации.

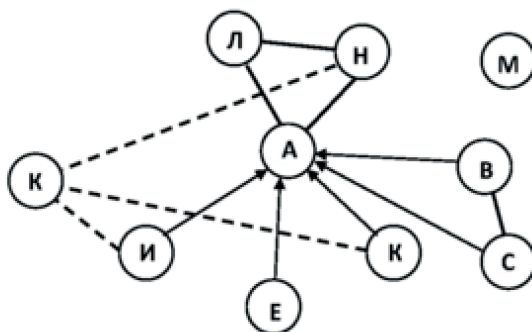


Рис. 13.2. Социограмма
Источник: сделано авторами.

На рис. 13.2 показано, как с помощью различных стрелок и линий на социограмме отражаются связи, возникающие между людьми. Тип линии обозначает разные эмоции выборов (рис. 13.3).

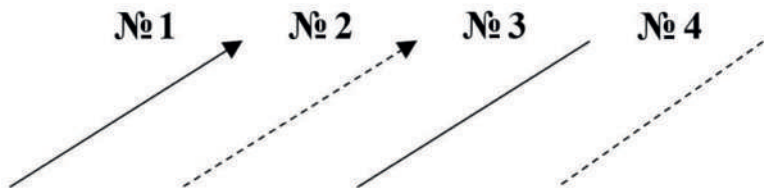


Рис. 13.3. Эмоции социометрических выборов
Источник: сделано авторами.

Стрелка № 1 обозначает положительный выбор, сделанный каким-либо членом группы. Например, мы видим на рис. 13.2, что люди, зашифрованные под буквами «В», «С», «К», «Е», «И», при ответе на вопрос выбрали человека под условным обозначением «А» и т.д.

Пунктирная стрелка № 2 показывает отрицательные выборы, а именно тех людей, которых выбрали при ответе на вопрос с негативным содержанием, например: «С кем бы вы никогда не ушли в кругосветное плавание?»

Линия № 3 отражает взаимные положительные выборы, т.е. случаи, когда при ответе на один и тот же вопрос люди выбирают друг друга. На рассматриваемой нами социограмме мы можем видеть, как человек «Л» выбирает человека «А» и «А» также выбирает «Л».

Пунктирная линия № 4 характеризует взаимные отрицательные выборы, например пары «К» и «И», «К» и «Н».

Использование подобных обозначений на социограмме делает ее прочтение удобным. Таким образом, мы можем считать, что человек «А» пользуется большей популярностью в коллективе, чем все остальные (так как его выбирают чаще всего). Между «К», «И» и «Н» отношения складываются непросто, так как данные люди делают взаимные выборы при ответе на вопросы с отрицательным характером. В то же время сразу определяется тесная взаимосвязь между «А», «Л» и «Н». Данный вывод мы делаем исходя из взаимных выборов при ответе на вопросы.

В настоящее время социометрические тесты используются в качестве независимых методов, включающих специальные процедуры сбора первичной информации о выборах членов группы (прежде всего социометрический опрос), способы представления (социограмма, социоматрица) и анализ этой информации. Социометрический опрос — метод сбора первичной информации, используемый в социологии и социальной психологии для изучения структуры межличностных отношений в малых группах.

Наиболее значимые показатели эффективности коллективов — профессиональные компетенции и имеющийся опыт, а также структура межличностных отношений, поэтому необходимо смоделировать вопросы так, чтобы они выявляли и оценивали эмоциональную и когнитивную характеристики группы¹.

Для этого используются социометрические критерии-вопросы — конкретная содержательная ситуация, которая характеризуется контактом и представляется в качестве выбора или отклонения. Критерий формулируется в виде вопросов к членам группы относительно реальной или предполагаемой ситуации, в которой респонденты должны осуществить выбор других членов группы для совместной деятельности или предположить, кто из членов группы выберет в этой ситуации их.

Приведем общий алгоритм проектирования такой оценки.

1-й шаг — разработка социометрических вопросов-критериев (табл. 13.4).

¹ Цит. по: Красностанова М. В. Социометрические показатели в оценке стартапов // Мир экономики и управления. 2018. Т. 18. № 2. С. 132–152.

Таблица 13.4

Социометрические показатели оценки коллектива

Группа показателей	Показатель	Вопрос для оценки
Психологическая атмосфера в команде	<i>Сплоченность коллектива</i>	1. Оцените сплоченность вашего коллектива по шкале
	<i>Взаимная поддержка и доверие</i>	2. Вы должны встретиться с инвестором от лица команды, но вы внезапно попадаете в больницу, кого из своих коллег вы попросите заменить вас? 3. Перед встречей с инвестором вы занялись распределением ролей и выбором лидера команды, кто из членов команды отдал бы свой голос за вас? 4. Пока вы добивались на работу по пробкам, в офисе случился пожар и ваши коллеги не могут выбраться оттуда самостоятельно, вы можете спасти только одного, кто это будет? 5. С кем бы из команды вы никогда не отправились в кругосветное путешествие?
Характер команды	<i>Самоотдача и целеустремленность</i>	6. Кто из ваших коллег обладает большей степенью ответственности и работает с наибольшим усердием?
Сбалансированность команды	<i>Определение лидера</i>	7. Кто из членов команды является для вас примером для подражания и мотивирует вас на усердную работу?
	<i>Ролевой состав команды</i>	8. Вы с командой решили купить обед в новом кафе около офиса, кому вы поручили бы эту обязанность? Кто сможет учесть все предпочтения в еде и ничего не забыть? 9. Кто из ваших коллег является самым креативным человеком в команде? 10. Кто в вашем коллективе является душой компании?

Окончание табл. 13.4

Группа показателей	Показатель	Вопрос для оценки
Личные характеристики членов команды	<i>Компетентность</i>	11. Если бы команда распалась, с кем бы вы решили продолжить разработку вашего продукта? 12. А кого бы точно не взяли к себе в команду? 13. Кто из членов команды, на ваш взгляд, хуже всего справится с руководством над проектом и процессом принятия стратегически важных решений?
	<i>Ценность сотрудника</i>	14. Потеря какого члена команды приведет к снижению вероятности успеха вашего проекта?

Источник: сделано авторами.

Для того чтобы снизить вероятность случайного выбора, используется параметрическая процедура с ограничением числа выборов. Лимит выборов позволяет стандартизировать условия выборов в группах различной численности в одной выборке, что делает возможным сопоставление материала по различным группам.

2-й шаг социометрической оценки коллектива — объяснение правил опрашиваемой группе. После установления прямого контакта с членами исследуемого коллектива проводится инструктаж и раздаются социометрические карточки (бланки с вопросами) /дается допуск в системе, если процедура автоматизирована.

3-й шаг — составление социоматрицы, основная задача которой — дать количественную оценку системы взаимодействия в целом применительно к особенностям взаимодействия выбранной команды (табл. 13.5).

Таблица 13.5

Социоматрица

№ п/п	Кто выбирает (j)	Кого выбирают (i)							Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	+	-	$\sum_{j=1}^N$
1	Участник 1		+		+		-	-	2	2	4
2	Участник 2	+				-	-	+	2	2	4
3	Участник 3					-			0	1	1
4	Участник 4	+							1	0	1
5	Участник 5			+	+				2	0	2
6	Участник 6	+							1	0	1
7	Участник 7					-			0	1	0
Число полученных выборов	+	3	1	1	2	1	0	1	9		
	-	0	0	0	0	1	2	1		4	
	$\sum_{i=1}^N$	3	1	1	2	2	2	2			13

Источник: сделано авторами.

Обработка произведенных выборов дает информацию по следующим параметрам коллективов:

- 1) психологическая атмосфера;
- 2) уровень сплоченности и конфликтности;
- 3) наиболее и наименее компетентные сотрудники;
- 4) участник коллектива, который вносит наибольший вклад в работу с точки зрения команды (это очень важный фактор, и он не всегда коррелирует с опытом, образованием и т.п.).

Имея значения социометрических показателей коллектива, можно прогнозировать его эффективность и успешность, управлять конфликтами и оптимизировать макро- и микроструктуры.

Контрольные вопросы к лекции 13

1. Дайте определение малой группы.
2. Что такое первичные и вторичные малые группы, приведите примеры.

3. Опишите целевые и поддерживающие роли в малой группе.
4. Опишите групповые роли по классификации Р. Шиндлера и суть динамики групповых процессов.
5. В чем различия формальных и неформальных малых групп?
6. Опишите динамику развития группы от рабочей группы до высокоэффективной команды.
7. Что такое межгрупповые взаимодействия и каковы их особенности? В чем заключаются отличия межгруппового взаимодействия от межличностного?
8. Как психоаналитический подход объясняет межгрупповую враждебность?
9. Дайте определение понятию «межгрупповая дифференциация» и приведите пример. Дайте определение понятию «межгрупповая интеграция» и приведите пример.
10. Как когнитивные подходы объясняют межгрупповую враждебность?
11. Дайте определение понятию «социальная идентичность» и опишите свою социальную идентичность.
12. Опишите метод социометрии: для чего он полезен, какие основные результаты дает, как эти результаты могут применяться в управленческой практике?

Кейс 13 «Импортозамещение»

Перед прочтением кейса ознакомьтесь с термином ERP (англ. enterprise resource planning, планирование ресурсов предприятия) — организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности. К ним относятся SAP, Oracle, Microsoft и др.

После ухода ряда международных ERP-систем из России пятеро специалистов, ранее работавших в крупной компании по интеграции данных систем, объединились для создания отечественного аналога. Среди них:

1. Сергей, бывший топ-менеджер в международной компании, является руководителем проекта и команды.
2. Анна – архитектор ERP-систем, отвечает за общую концепцию платформы.
3. Виктор – ведущий разработчик, отвечает за техническую реализацию.

4. Мария – специалист по UX/UI-дизайну, работает над удобством интерфейса.
5. Денис – аналитик с глубоким пониманием бизнес-процессов клиентов.

Команда получила государственное финансирование проекта, в соответствии с которым первая версия системы должна быть готова к продажам и интеграции через два года.

Первый год работы над проектом

Первые шесть месяцев команда активно проектирует ядро системы, формируя технические требования и начальный прототип. Сергей понимает, что для масштабного проекта, которым он и является, необходимо расширение штата. Параллельно за эти полгода проводилась череда собеседований с жестким отбором, и в результате к проекту присоединились: разработчики (10 человек – начинают разрабатывать отдельные модули системы), тестировщики (5 человек – создают автоматизированные сценарии для проверки), дизайнеры (3 человека – работают над улучшением пользовательского интерфейса) и специалисты по маркетингу (2 человека – активно собирают обратную связь по рынку, занимаются PR и презентационными материалами, чтобы уже начинать работу по потенциальным продажам).

Структура первичной малой группы меняется: из сплоченной команды «основателей» проект превращается в кросс-функциональную организацию. Сложности возникают в коммуникациях между отделами. Например, разработчики считают, что тестировщики усложняют работу высокими требованиями к документации; дизайнеры жалуются, что их идеи не учитываются в работе, а интерфейсы становятся «душными». Виктор, лид разработки (первично – ведущий разработчик), занимает жесткую позицию, защищая разработчиков, что обостряет ситуацию.

Чтобы не дать ситуации окончательно накалиться и выйти из-под контроля, Сергей вводит еженедельные общие собрания, что дает возможность всем высказаться о проблемах. Анна берет на себя роль «моста» между отделами, организуя ежемесячные «митапы» для обмена успехами и сложностями, а также договаривается с Марией о проведении нескольких мастер-классов по UX/UI, чтобы дизайнеры и разработчики лучше понимали друг друга.

За Денисом сохраняется статус «неприкасаемого» гуру, потому что он является «голосом рынка», и к его мнению строго прислушивается команда разработки, дизайнеры и даже сотрудники по маркетингу.

Второй год работы над проектом

Команда расширяется до 50 человек. Это представляет собой как новый вызов, так и возможность для проекта. Появляются новые роли: специалисты по обучению пользователей (ведут активную работу по инструкциям и методическим материалам), технические писатели (работают над документацией) и сотрудники клиентской поддержки (погружаются во все аспекты работы с продуктом и его функционалом). Денис разрабатывает подробные сценарии использования для клиентов, что помогает лучше адаптировать систему к потребностям рынка.

При этом конфликты с первого года имеют место, и с учетом роста команды становится крайне необходимым перестраивать процессы взаимодействия. Сергей принимает решение по созданию межфункциональных рабочих групп: каждая группа включает представителей разных отделов для совместной работы над задачами, где их компетенции пересекаются. Теперь часть встреч и работ проводится совместно. Например, разработчики, тестировщики и дизайнеры начинают совместно участвовать в «спринтах» (отрезок времени, например две недели, за которые выполняются поставленные задачи) по созданию части модулей системы, что помогает минимизировать жалобы дизайнеров на игнорирование их идей. На встречи регулярно приглашаются представители маркетинга и Денис, чтобы учитывать рыночные тренды в пользовательских интерфейсах. Эти изменения способствуют сближению команд и устраняют часть напряжений. Дмитрий, тестировщик с жестким подходом, замечает: «Когда нас стали включать в обсуждения еще на стадии разработки, мы наконец понимаем, что происходит и почему».

Несмотря на общий прогресс, наблюдаются и неблагоприятные моменты. Так, Кристина, которая является новым специалистом по обучению пользователей, замечает, что большинство ее вопросов игнорируются со стороны команды разработки. Она чувствует себя изолированной и не решается поднять эту проблему даже внутри своей команды, опасаясь, что это выставит ее в невыгодном свете. Ее напряжение достигает пика, когда одна из встреч проходит без обсуждения документации, на которой базируется ее работа. Она начинает допускать ошибки, чувствуя, что не справляется с нагрузкой. Однако коллеги, занятые своими задачами, не замечают ее состояния.

В середине второго года Сергей проводит так называемый «mid-year review», следуя лучшим традициям работы в международной компании. Под этим понимается процедура проведения индивидуальных встреч с каждым сотрудником команды, где оценивается результат и темп работ по сравнению с планом,

обсуждается, что можно улучшить, а что уже перевыполнено, а также обсуждаются волнующие вопросы. По итогам серии проведенных встреч Сергей понимает, что работа внутри команд значительно улучшена, но между командами, несмотря на определенный прогресс, до сих пор нет выстроенного процесса взаимодействия, а сложившиеся личные отношения продолжают влиять на это взаимодействие.

Понимая, что это может быть системной проблемой, Сергей инициирует встречу с менеджерами – первичной пятеркой сотрудников, которые и начинали этот проект. На общей встрече принимается решение о внедрении системы обратной связи, основанной на трех принципах: прозрачность, безопасность, оперативность. В соответствии с этой системой каждый сотрудник теперь знает, что он вправе обратиться к своему менеджеру с волнующими его вопросами, и может быть уверен, что этот диалог будет направлен на поиск решения проблем, а не на критику инициатора диалога. Командам проекта в целом не свойственно жаловаться, при этом наблюдается проблема умалчивания действительно критичных моментов (как в ситуации у Кристины).

Благодаря такому официальному внедрению возможности «безопасной» обратной связи и обсуждения проблем взаимодействие между командами переходит на новый уровень эффективности. Так, например, благодаря помощи в выстраивании контакта между Кристиной и командой разработки выяснилось, что ее намеренно и не игнорировали – просто все были перегружены другими задачами. В итоге обе стороны договорились, что могут обсуждать приоритетные вопросы по телефону, а подробная документация будет представляться позже.

К концу года взаимодействие между командами значительно улучшается. Также к этому времени проект по запуску первой версии системы достигает финальной стадии. В декабре система выводится в промышленную эксплуатацию и становится доступной для клиентов. Первая продажа и интеграция проходят успешно. Команда отмечает не только завершение первого этапа, но и формирование новой культуры взаимодействия, основанной на открытости и сотрудничестве.

Вопросы и задание к кейсу 13

1. Какие существенные изменения прошли в компании от момента основания в течение двух лет?

2. Как эти изменения влияли на основателей, что им самим понадобилось менять в себе?
3. О каких социально-психологических аспектах работы сотрудников должен думать собственник стартапа, планируя масштабирование своего бизнеса?
4. Зачем формализованная обратная связь в работе?
5. Какие изменения произошли в структуре команды по мере ее расширения? Как переход от малой группы основателей к большой кросс-функциональной команде повлиял на взаимодействие между сотрудниками?
6. Какие элементы кооперации проявились в процессе совместных «спринтов» и работы межфункциональных групп? Какие примеры соперничества или изоляции могли замедлить прогресс проекта?
7. Как фрустрация Кристины от игнорирования ее запросов отразилась на ее работе? Какие действия руководства помогли снизить уровень напряжения? Почему, на ваш взгляд, она умалчивала так долго о своих проблемах?
8. Как личное восприятие сотрудниками друг друга (например, в ситуации между Кристиной и разработчиками) повлияло на характер их взаимодействия? Какую роль сыграло внедрение системы обратной связи в устранении таких проблем?
9. В чем проявилась склонность сотрудников быть снисходительными к своей группе и менее толерантными к другим отделам? Какие действия помогли устранить подобные предубеждения?
10. Проведите социометрическое измерение группы знакомых между собой людей (3–5 чел.), нарисуйте социограмму этой группы, опишите ее микро- и макроструктуру.

Т Е М А 14

Управление нестандартными сотрудниками

Лекция 14. Управление нестандартными сотрудниками

- 14.1. Понятие психологической нормы в мышлении и поведении.
- 14.2. Темперамент и характер. Типология акцентуированных личностей и характеров.
- 14.3. Предрасположенность характеров к различной работе и деятельности. Взаимодействие с нестандартными сотрудниками.
- 14.4. Цифровая трансформация как условие и детерминанта сдвига психологической нормы.

14.1. Понятие психологической нормы в мышлении и поведении

В разные века и тысячелетия развития медицины и философии исследователи придерживались разных критериев психологической нормы, будучи детерминированными техническими возможностями диагностики и сопоставления результатов своей практики с практикой других исследователей, с одной стороны, и культурально-контекстными, социально-психологическими ориентирами, присущими времени и культуре, — с другой.

Понятие психологической нормы и болезни являются довольно динамичными, будучи зависимыми от уровня знаний, эпохи, технологического развития, ценностей и мн. др. Психические заболевания или отклонения в древних культурах объяснялись, например, влиянием злых духов, проклятиями богов и т.п. Древние греки лечили душевные болезни диетами, физкультурой, диалогами, кровопусканием, банями и т.п.

В Средневековье психические заболевания снова трактовались в контексте религиозного учения как наказания за грехи, а психически больные люди подвергались религиозным преследованиям как еретики (прогрессивные врачи и гуманисты-философы (Парацельс, Томас Мор и др.)

противились такой установке и искали способы лечения таких болезней). На средневековом Востоке прогрессивными медиками продвигалось более гуманное отношение к психически больным людям и ставились вопросы о связи их болезни с физиологией, психологией, культурными нормами и этикой.

Развитие науки и техники дало возможность рассматривать психические заболевания в качестве комплексной проблемы и задачи, и сегодня существует несколько подходов к детерминации, диагностике и лечению психических заболеваний, среди которых можно выделить следующие:

- 1) органическая, или соматогенная, школа, объясняющая психические заболевания поражениями мозга, других частей тела, наследственными или приобретенными вследствие травм, отравлений и т.п. (Э. Крепелин, А. Альцгеймер, Ж. Шарко и др.);
- 2) психодинамическая, или психогенная, школа объясняет причину психических заболеваний внутриличностными неосознаваемыми травмами и конфликтами психологической природы (Фрейд, Юнг и мн. др.);
- 3) поведенческая, или бихевиоральная, школа связывает психопатологии с нарушениями поведения, стимулов и научения (И. П. Павлов, Дж. Уотсон, А. Бек и мн. др.);
- 4) системная школа объясняет психологические проблемы и заболевания нарушением системы отношений человека с социумом (В. Сатир, Г. Бейтсон, В. Мясищев и др.);
- 5) экзистенциальная, гуманистическая школа связывает психические заболевания с потерями смыслов, свободы, возможности самовыражения и т.п. (К. Роджерс, И. Ялом, А. Маслоу и др.);
- 6) трансперсональная, или духовная, школа объясняет причины психических недугов отрывом человека от его духовной, трансцендентной сущности и гармонии (С. Гроф, Р. Ассаджиоли, С. Л. Рубинштейн, А. Лурия и др.).

Таким образом, психические проблемы и заболевания детерминированы множеством вероятностных факторов, а их идентификация и устранение — задача профессиональных психиатров и неврологов.

Однако в работе с людьми полезно ориентироваться в том, что сегодня признается психической нормой, а также как организовывать работу со специфическими сотрудниками, попадающими в диапазон «нормальности», но обладающими специфическими проявлениями характера и своей личности. С учетом техногенной, искусственной цифровой среды, влияющей на психику человека и социума пока еще не выясненным спо-

собом, но явно трансформирующей границы психической нормы, эти знания становятся особенно значимыми.

Здоровье подразумевает физическое измерение (сохранность тела и его функций), психическое (возможность достигать целей в деятельности) и социальное («стыкуемость» с социумом, его ценностями). Среди факторов, определяющих психическое здоровье, выделяются следующие:

- 1) адаптация — способность приспосабливаться к обстоятельствам внешней среды, переносить стресс, напряжение, конфликты и т.п.;
- 2) адекватность восприятия и мышления — умение различать реальность и фантазии, иллюзии, внешний мир, данный в ощущениях, и свои интеллектуальные интерпретации этого мира, адекватность этих интерпретаций той же реальности либо логическим концептуальным построениям;
- 3) эмоции и настроение — умение ощущать, чувствовать и проживать все свои эмоции, осознавать их и управлять ими;
- 4) самосознание и идентичность — осознанность себя, своей устойчивой идентичности в мире со способностью дать об этом вербальный отчет;
- 5) социальность и коммуникабельность — способность выстраивать отношения, поддерживать их, формировать дружеские и другие близкие связи и т.п.

Данный список может быть продолжен (в разных подходах можно встретить разные его вариации), однако перечисленные пункты являются важными и наблюдаемыми для возможностей понимания уровня психической сохранности человека.

В психологии норма подразумевает отсутствие болезни, патологии; среднестатистическую величину в какой-то выборке; меру адаптации к окружающим условиям; некоторый вариант состояния конкретного человека относительно некоторого периода наблюдений себя (субъективная, относительная норма). Психодиагносты в своей практике оценивают мышление и поведение на соответствие психологической норме.

В психологии определяются диапазоны психического нездоровья: от невроза (в терминологии психоанализа — практически норма) через пограничное расстройство психики к психозам и психопатиям как к области медицинского внимания и вмешательства.

Основное взаимодействие руководителя современных организаций выстраивается преимущественно с психически здоровыми людьми, хотя их личностные особенности и специфика социального взаимодействия могут наводить на мысли об их «ненормальности», но это, скорее, бытовая интерпретация, возникающая из-за сложностей взаимного восприятия.

14.2. Темперамент и характер.

Типология акцентуированных личностей и характеров

Понятие темперамента вошло в научный язык еще со времени Гиппократа (V–IV вв. до н.э.), автора гуморальной теории, который обосновывал связь поведения и самочувствия человека с его темпераментом, обусловленным, в свою очередь, балансом основных жидкостей в организме. Названия четырех темпераментов от Гиппократа дошли до наших дней с новыми характеристиками:

1. Сангвиник: энергичный, общительный, быстро адаптируемый.
2. Холерик: импульсивный, энергичный, склонный к быстрым реакциям.
3. Флегматик: спокойный, устойчивый, уравновешенный.
4. Меланхолик: чувствительный, склонный к глубоким переживаниям.

И. П. Павлов ввел понятие типа нервной системы, которая обуславливает темперамент и в которой подразумеваются три свойства:

- 1) **сила** процесса **возбуждения** и **торможения**, зависящая от работоспособности нервных клеток;
- 2) уравновешенность нервной системы, т.е. степень соответствия силы **возбуждения** силе **торможения** (их **баланс**);
- 3) **подвижность** нервных процессов, т.е. **скорость смены возбуждения торможением, и наоборот.**

И тогда четыре типа темперамента с их характеристиками логично раскладываются по этим трем свойствам нервной системы.

Таблица 14.1

Темпераменты и типы нервной системы

Название темперамента по Гиппократу	Характеристики темперамента	Свойства нервной системы по Павлову
Флегматик	Работоспособный Малоэмоциональный Серьезный Надежный Способный	Сильная Уравновешенная Малоподвижная
Сангвиник	Активный Энергичный Беззаботный Жизнерадостный Легкомысленный	Сильная Уравновешенная Подвижная

Окончание табл. 14.1

Название темперамента по Гиппократу	Характеристики темперамента	Свойства нервной системы по Павлову
Холерик	Вспыльчивый Напористый Эмоциональный Чувствительный	Сильная Неуравновешенная Подвижная
Меланхолик	Замкнутый Ранимый Сдержанный Задумчивый Грустный	Слабая Неуравновешенная Сдержанная

Источник: сделано авторами.

Эрнст Кречмер описал темпераменты, базируя их на типах телосложения — астенический (лептосомный, от греч. *asthenes* — слабый), соотносится с шизотимическим темпераментом; атлетический (от греч. *athletes* — борец), соотносится с иксотимическим темпераментом; пикнический (от греч. *pykno* — плотный), соотносится с циклотимическим темпераментом. Значения этих названий темпераментов будут понятнее при прочтении информации о характерах.

К нашему времени понимание темперамента расширилось и уточнилось, сегодня в качестве рабочего его определения можно использовать следующее: «Темперамент — это врожденная особенность протекания психофизиологических процессов (их темп, инертность, накал, способность к переключению и т.п.). Характер же — устойчивая особенность отношения человека к миру, окружающим людям и себе»¹. Важно понимать, что темперамент дается человеку во многом наследственно-биологически, а характер обуславливается как им и множеством других наследственно-биологических факторов, так и социально-психологическими особенностями воспитания и социализации личности. Характер — это то особенное, что отличает нас друг от друга, в чем проявляется наша индивидуальность, и то, что во многом делает нас более или менее эффективными и удовлетворенными в том или ином виде деятельности. В некотором смысле характер — это то, как мы справляемся со своим темпераментом и управляем им.

В процессе развития психиатрии и психологии сформировался определенный перечень описаний характеров, каждый из которых может быть выражен в некотором диапазоне психологической нормы и за ее преде-

¹ Волков П. В. Разнообразие человеческих миров. М., 2000. С. 6.

лами, относящимися к области психиатрии и клинической психологии. «Типология предназначена не для навешивания на людей ярлыков, как это может показаться с первого взгляда, она имеет дело с организацией и определением типических психических процессов»¹. То есть при описании тех или иных особенностей личности, характера не должно быть задачи жестко «поместить» человека в некоторую «ячейку» и подразумевать, что он идеально соответствует описанию. Подобное описание — каркас для мышления и его упорядочивания. Выраженность, проявленность характера может находиться в пределах психической нормы либо выходить за нее.

«Характер может быть патологически выражен, уродливо дисгармоничен, и тогда он именуется психопатией. Если он не достигает патологической выраженности, то называется акцентуацией. Широко известно определение немецкого психиатра Курта Шнайдера о том, что психопат — это человек, по причине трудного характера страдающий сам или заставляющий страдать окружающих (часто одновременно происходит и первое, и второе, только в разной степени)»². Между нормой и патологией характеров находятся так называемые акцентуации характеров, когда основные черты характера (ядро характера) выражены сильнее, они как бы акцентированы. При этом ключевое отличие акцентуации от клинических проявлений характеров — сохранность социальной адаптации.

Далее опишем основные характеры³, дифференцировав их от клинических (патопсихологических) проявлений в современных условиях.

1. Шизоидный характер.

Его ядром являются следующие характеристики:

- 1) оригинальность мышления и склонность к идеалистическому мироощущению, тяга к гармонии;
- 2) мягкие формы коммуникативного аутизма;
- 3) заостренные переживания личностного одиночества и закрытости;
- 4) полярность эмоций — от суперчувствительности до полного эмоционального онемения;
- 5) причудливо неестественное отношение к жизни с точки зрения обыденного здравого смысла, но психологически цельное, понятное, исходя из аутистических особенностей данного характера.

¹ Волков П. В. Разнообразие человеческих миров. М., 2000. С. 4.

² Там же.

³ При подготовке описаний использованы книга П. В. Волкова «Разнообразие человеческих миров» (М., 2000) и материалы Сергея Балаганова <https://t.me/apgicpsy> (дата обращения: 09.12.2024).

Акцентуация *шизоидного* характера — склонность к замкнутости, эмоциональная сдержанность и насыщенная внутренняя жизнь. Люди с таким характером редко открыто выражают эмоции и кажутся окружающим равнодушными или холодными; при этом они вполне могут испытывать сильные чувства. Это интроверты, предпочитающие уединение, избегающие излишней социальной активности, поскольку они устают от общения, склонные к рефлексии, философствованию, фантазиям. Они могут увлекаться наукой, литературой, искусством, программированием и т.п. занятиями, не требующими активных социальных контактов. Могут испытывать трудности в общении на работе и в других социальных взаимодействиях. Из-за особенностей мышления шизоиды видят мир нестандартно, удивляя окружающих своими идеями и решениями.

Акцентуация шизоидного характера — это индивидуальная особенность, которая может создавать трудности взаимодействия и социальной адаптации, но является вариантом психологической нормы. При правильном подходе к общению с шизоидом можно создать конструктивные отношения и взаимодействие. Важно отличать шизоидную акцентуацию, которая не прогрессирует во времени и не требует медицинского вмешательства, от шизоидного, шизотипического расстройства личности и шизофрении, так как в данных случаях речь идет о клинических проявлениях, требующих медицинского сопровождения.

Несколько признаков клинического спектра шизоидных патологий, требующих медицинского участия:

- шизотипическое расстройство показывает черты, схожие с шизоидной акцентуацией, однако становятся заметными слишком оригинальные идеи, странности в мышлении, речи, могут появляться параноидные идеи;
- шизоидная психопатия (шизоидное расстройство личности) — самоизоляция, дистанцированность от социума, эмоциональная холодность и сложности в отношениях достигают уровня, снижающего качество жизни и способность нормально жить;
- шизофрения — тяжелое психическое заболевание с наблюдаемыми, продуктивными симптомами типа бреда, галлюцинаций и развивающимся, увеличивающимся, прогрессирующим снижением когнитивных функций.

2. *Истерический* характер.

Его ядром являются следующие характеристики:

- 1) эгоцентризм;
- 2) демонстративность (поза);
- 3) вытеснение;

4) дисгармонический инфантилизм.

Акцентуация *истероидного* характера отличает тот тип личности, который стремится находиться в центре внимания, привлекать к себе ярким и экспрессивным поведением, а также склонностью к театральности. Как и любая акцентуация, истероидная находится в пределах нормы, но при определенных условиях может затруднять социальную адаптацию и социальное взаимодействие. Для истероидов характерна жажда внимания, стремление к восхищению и одобрению окружающих, претензии на лидерские роли и успех, театральность и драматизм, яркие, подчас преувеличенные эмоции, подчеркнутые драматические жесты, мимика и речь.

Настроение истероидов может быстро меняться, особенно при недостатке внимания, они могут легко переходить от обиды, раздражения и злости к восторгу и эйфории. Эмоциональное воздействие в качестве средства достижения своих целей (жалость, шантаж, ипохондрия и страдание) делает истероидов способными манипуляторами. Несмотря на свою эмоциональность, они поверхностны в своих чувствах и настроениях.

Отличие истероидного характера и акцентуации от патологических форм, требующих медицинского сопровождения:

- истероидная психопатия (истерическое расстройство личности), при которой возникает патологическая постоянная зависимость от внимания других людей к себе, неспособность к глубоким и продолжительным отношениям, инфантильные эмоциональные реакции и состояния, нарушение социальных норм;
- биполярное аффективное расстройство (БАР) – расстройство настроения, наличие фаз депрессии и мании. В маниакальной фазе БАР человек может проявлять рост активности, эйфорию, грандиозные идеи и стремления к идеалу; сопровождается патологическим ускорением мышления, бессонницей и опасным для жизни самого человека поведением. В депрессивной фазе снижается настроение, активность, возникает специфический дефицит эмоционально-волевой сферы (апатия, абулия, обеднение речевой продукции (алогия), малоконтактность). Во многом эти симптомы определяют социальную дезадаптацию человека, когда у него сужается круг интересов, общения, обедняется проявление эмоций, социальная активность и интерес к происходящему;
- шизоаффективное расстройство – психическое заболевание, в котором сочетаются симптомы шизофрении (бред, галлюцинации) с нарушениями эмоционально-аффективной сферы (депрессии или мании).

3. *Параноидный* характер.

Его ядром являются следующие характеристики:

- 1) настойчивость и целеустремленность;
- 2) подозрительность и чувствительность к собственным неудачам;
- 3) ощущение себя «пупом земли» и агрессивность;
- 4) сложность поддержания индивидуального контакта.

Акцентуация *параноидного* характера отличает тип личности, склонной к настойчивости, повышенной целеустремленности, подозрительности и особой чувствительностью к своим неудачам. Чрезмерная целеустремленность делает таких людей упрямыми, игнорирующими мнения других и сосредоточивающимися только на своих представлениях о ситуации. Подозрительность заставляет их видеть скрытые мотивы и угрозу в поведении окружающих, что может вызывать напряженность в отношениях. Высокая чувствительность к критике делает их ранимыми и обидчивыми, любое замечание в их адрес может восприниматься как покушение на их власть, компетентность, статус или уважение. Высокая сосредоточенность на своей точке зрения как единственно верной затрудняет их взаимодействие с другими людьми даже на уровне попытки объяснить параноиду наличие возможности интерпретации ситуации, отличной от его. В когнитивных конструктах реальности у параноидного характера присутствует убеждение в том, что за правду и справедливость необходимо бороться, что делает их неукротимыми действующими идеалистами, принципиально «защищающими» несправедливо, по их мнению, обиженных (людей, коллективы, идеи и др.). Они ориентируются на высокие идеалы, но их жесткость в следовании им может приводить к проблемам в общении.

Отличие параноидного характера и акцентуаций от патологических форм, требующих медицинского сопровождения:

- паранойяльная психопатия (расстройство личности) проявляется в чрезмерной подозрительности, стойком восприятии событий как угрожающих. Люди с этим заболеванием склонны к длительным конфликтам, у них нарушается социальная и профессиональная адаптация;
- бредовое расстройство делает человека убежденным продолжительное время в истинности своих фантазий (например, в том, что его преследуют или обманывают);
- паранойя – хроническое бредовое расстройство, при котором человек фиксируется на грандиозных или «преследовательских» идеях, когда нарушается восприятие реальности;
- параноидная шизофрения — симптомы паранойи сопровождаются бредом, галлюцинациями, кататонией и распадом мышления.

4. *Эпилептоидный* характер.

Его ядром являются следующие характеристики:

- 1) дисфория (регулярное плохое настроение), сильные влечения и инстинкты;
- 2) прямолинейность, вязкость мышления и чувствования;
- 3) накопление аффекта и резкая его разрядка.

Акцентуация *эпилептоидного* характера характеризуется ригидностью, педантичностью, повышенной раздражительностью, агрессивностью и стремлением к контролю. Люди с этим типом акцентуации консервативны, медленны в мышлении и поведении, склонны к «застреванию» на определенных идеях или чувствах. Они придают большое значение порядку и дисциплине, педантичны, аккуратны в мелочах, ограничены в фантазии. Им свойственна повышенная, «взрывчатая» раздражительность, возникающая из-за привычки «копить» аффект. После аффективной «вспышки» человек может чувствовать вину и пытаться оправдать себя. Мышление отличается узостью, прямолинейностью и даже примитивностью. Актуальные темы, вокруг которых эпилептоид придумывает свои идеи: ревность, борьба за свои права (сутяжничество), беспокойство по поводу своего здоровья, власть и карьера. «Взгляд удава на кролика», тяжелая осанка, уверенный, «впечатывающий» голос, атлетоидное телосложение, цельность характера, прямолинейная основательность рассуждений — все говорит в пользу данного характера¹.

Люди с эпилептоидной акцентуацией склонны к доминированию, временами избыточно жестким решениям и навязыванию своих правил. Они могут по собственной инициативе брать на себя роль «контролера». Но нужно знать, что в отличие от истероидов эпилептоиды не ищут внимания других людей, им важно именно доминирование и контроль.

Они достаточно выносливы физически и умственно, настойчивы и могут справляться с большими нагрузками. Надежны по отношению к тому, кому «присягнули», трудоспособны и дисциплинированы. Но при этом мстительны, подозрительны и злопамятны, регулярно пребывают в негативном (дисфорическом) состоянии.

Отличие эпилептоидной акцентуации от эпилепсии заключается в том, что эпилепсия — неврологическое заболевание, связанное с нарушением электрической активности головного мозга, сопровождающееся судорожными припадками. У людей с эпилепсией могут возникать особенности характера, схожие с эпилептоидными признаками, особенно при длительном течении болезни.

¹ Волков П. В. Разнообразие человеческих миров. М., 2000. С. 17.

5. *Астенический* (asthenia — по-латински значит слабость) и *психастенический* (душевно слабый в пер. с греч.) характеры.

Астеники и психастеники — родственные характеры, но основой психастенического характера является базовая тревожность, а для астенического характера свойственны неуверенность в себе и психологическая зависимость от другого человека.

Ядром астенического характера является слабость с вегетативной неустойчивостью и дисфункциями и относительно быстрая утомляемость, истощаемость.

Ядро психастенического характера — изначальная базовая тревога, связанная со сложностью или невозможностью выбирать из альтернатив (в основе этого сложность выбора между «хочу» и «должно»). В психастениках есть так называемое стеническое «жало». Стеническое — значит сильное, по причине которого они способны в значимых для них ситуациях быть твердыми, настойчивыми.

Акцентуация психастенического характера (тревожно-мнительный тип) отличается склонностью к соглашению, повышенной тревожностью и стремлением к детализации; людям такого типа сложно принимать решения, они боятся ошибиться и боятся определенности. Будучи тревожными людьми, психастеники постоянно беспокоятся о будущем, любые незначительные изменения могут заставить их размышлять и сомневаться. Боясь ошибиться, они откладывают принятие решения и испытывают потребность во внешнем подтверждении своих действий.

Склонность к перфекционизму может приводить их к выгоранию и недовольству собой, а избыточная рефлексивность — заставлять постоянно анализировать прошлое на предмет «а что можно было сделать лучше». При этом психастеники активны и заинтересованы в успехе, хотя их мнительность мешает им.

Таким образом, психастеническая акцентуация характера проявляется в повышенной тревожности, самокритичности и стремлении к порядку. Эти черты могут быть полезными в работах, требующих осторожности и внимания к деталям, но могут мешать в условиях неопределенности.

Отличие психастенического характера и акцентуации от патологических форм, требующих медицинского сопровождения:

- депрессия отличается стойким снижением настроения, апатией, потерей энергии и интереса к жизни;
- тревожное расстройство характеризуется постоянством, иррациональностью и бесконтрольностью тревоги, что серьезно мешает нормальной жизни;

- генерализованное тревожное расстройство (ГТР) имеет хронический характер, когда человек постоянно и чрезмерно тревожится относительно практически всех аспектов жизни;
- постинфекционная астения — это состояние, возникающее после перенесенных инфекционных заболеваний, с продолжающейся слабостью, раздражительностью, утомляемостью как психической, так и физической;
- посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР) возникает в результате травматических событий и сопровождается специфической симптоматикой (флешбэки, гипервозбудимость, эмоциональное онемение и деперсонализация и др.), проявляющейся регулярно под влиянием определенных триггеров.

6. *Циклоидные* (синтонные, естественно-жизнелюбивые) характеры.

Ядро характера:

- 1) полнокровная, чувственно-теплая, земная естественность, натуральность;
- 2) неотделимая от естественности синтонность (гармоничность);
- 3) диатетическая (соразмерная) пропорция эмоций — сплав радости и печали;
- 4) циклоидные колебания настроения;
- 5) практическая реалистичность мышления.

На примере описания акцентуации *гипертимного* характера, который отличается повышенной активностью, оптимизмом и вниманием к разнообразию, можно понять, как проявляются другие акцентуации этого характера. Люди с этим типом акцентуации характеризуются энергичностью, жизнерадостностью и легкостью в общении.

Будучи в постоянно приподнятом настроении независимо от ситуации, гипертимы всегда активны, проявляют инициативу в любых делах, стремятся к новым впечатлениям. У них высокий социальный интеллект, они легко находят общий язык с людьми, быстро заводят социальные контакты.

В жизни их манят приключения, риск, новое и необычное, они адаптивны к новым условиям, вдохновляют своей активностью окружающих, стрессоустойчивы и умеют поддерживать оптимизм даже в сложных ситуациях.

Все эти характеристики, воспринимаемые как положительные, компенсируются определенными недостатками, среди которых: недостаточная самокритика, легкомысленность, недисциплинированность, поверхностность, импульсивность и неготовность к учету долгосрочных последствий своего поведения, трудности с концентрацией произвольного внимания,

выполнением рутинных задач и завершением проектов. Этому характеру свойственны поверхностные эмоции и быстрая смена интересов.

7. *Органический* характер, за исключением своей вариации «простодушный», относится больше к клиническому спектру выраженности, однако, не вдаваясь в его медицинские особенности (всякого рода поражения либо задержки развития головного мозга), есть характеристики ядра:

- 1) личностная огрубелость. Отсутствие духовной тонкости;
- 2) отсутствие цельного ядра характера, мозаика различных психологических радикалов в их огрубленности;
- 3) неуравновешенность со слабостью самоконтроля, двигательной расторможенностью;
- 4) усиление примитивных эмоций и инстинктов, расторможенность влечений;
- 5) эйфоричность настроения, благодушие, сменяющиеся периодами дисфорий;
- 6) некритичность в общении, оценке себя, своего поведения;
- 7) неряшливость, неаккуратность мышления.

К положительным особенностям «простодушных» людей относятся следующие:

«1. Часто это мастера и «артисты» своего дела. Они, подобно лесковскому Левше, могут сделать своими «золотыми» руками почти любую работу. В некоторых из них живет чувство мастера. Такой печник, даже если заказчик доволен, разберет печь и проделает всю работу заново, не набавив ни копейки, если заметит какой-то изъян в своей работе.

2. Некоторые наделены удивительной природной интуицией. Простодушный человек, придя в лес, может лечь на землю и слушать ее, сродняясь с нею. После этого он «чувствует», где прячутся грибы и ягоды, набирая их целыми лукошками, к удивлению остальных. Простодушному хорошо на природе, уютно, он чувствует с ней родство, но редко способен, в отличие от тонко чувствующих людей, восхищаться красотой природы.

3. Душевность роднит сложного интеллигента и простодушного, в отличие от интеллекта не разъединяя их, а глубоко связывая. Вспоминается няня Пушкина, Арина Родионовна, наполнившая в детстве душу поэта богатством русского фольклора и теплой добротой своей простой души.

4. Интеллигенты должны быть благодарны простодушным людям, которые берут на себя трудную и грубую работу, создавая возможность для интеллигентов заниматься кабинетным трудом.

5. Внутренняя сила простодушных заключается в их обоснованной уверенности по поводу осмысленности собственной жизни. Они делают то, что до них делали тысячи других людей и без чего невозможно жить: растят

хлеб, строят дома и заводы, дороги. Они точно знают, в отличие от рефлексирующих интеллигентов, что их труд не напрасен. Сомнения в правильности своей жизни им не нужны и излишни. Они скромно, цельно и крепко стоят на земле»¹.

8. *Экзальтированный* (возбудимый, аффективный) характер.

Отличается широким диапазоном эмоций — от тотального горя до экзальтированной эйфории. Этому характеру свойственны общительность, позитивность, эмпатия, легкость, эмоциональность, вовлеченность в дела коллектива, способность восторгаться и восхищаться. Одновременно с этим — крайняя впечатлительность, подверженность сиюминутным настроениям, склонность к панике, порывистость, нерациональность. Люди с таким характером не умеют отторгивать свои потребности, желая их удовлетворить любой ценой. При нормальной социальной адаптации такие люди бесстрашны и сверхэффективны в ситуациях опасности.

9. *Сензитивный* характер отличается избеганием человеческого внимания, оно для этого характера слишком сильно и ранит его. В жизни обладатель такого характера — трудолюбивый и незаметный человек со сниженной самооценкой. Болезненно реагирует на любые сигналы внешнего мира («всем собой, всем телом»).

Таким образом, знание особенностей описанных характеров помогает руководителю настраивать свое взаимодействие с учетом этих особенностей, делая тем самым процесс управления людьми более прогностичным и эффективным.

14.3. Предрасположенность характеров к различной работе и деятельности. Взаимодействие с нестандартными сотрудниками

В зависимости от преобладающих характеристик темперамента и характера каждый из нас может быть более эффективен в какой-то деятельности и менее эффективен в другой. При этом, когда мы находим деятельность, соответствующую нашим способностям, характеру и темпераменту, мы автоматически решаем во многом для себя проблему смысла.

Каждому из четырех темпераментов, названных выше, в самом общем виде свойственны в качестве наиболее успешных разные виды деятельности. «Продуктивность работы человека тесно связана с особенностями

¹ Волков П. В. Разнообразие человеческих миров. М., 2000. С. 111.

его темперамента. Так, особая подвижность (реактивность) *сангвиника* может принести дополнительный эффект, если работа требует смены объектов общения, рода занятий, частого перехода от одного ритма жизни к другому. Может создаваться ложное представление, что люди инертные (*флегматики*) не имеют преимуществ ни в каких видах деятельности, но это неверно: именно они особенно легко осуществляют медленные и плавные движения, у них обнаруживается предпочтение стереотипных способов действия, пунктуально соблюдая однажды принятый порядок. Люди, отличающиеся слабой нервной системой — *меланхолики*, сильнее мотивированы на выполнение более простых действий, чем остальные, они меньше устают и раздражаются от их повторения. Экспериментально показано, что сангвиники и холерики проявляют меньшую сопротивляемость и пониженную продуктивность в ситуациях, когда условия и способы деятельности строго регламентированы и не допускают включения индивидуальных приемов»¹.

Холерики, будучи резкими, порывистыми, активными и эмоциональными, могут находить себя в деятельности, связанной с повышенными психическими нагрузками, а потому требующей стрессоустойчивости, энергии и напора. Они любят преодолевать сложности, создавать что-то новое, быть самостоятельными и независимыми, добиваться результата и на законных основаниях «блестеть» им. Они не способны хорошо выполнять монотонную работу и плохо подчиняются авторитету, а потому профессии с высокой степенью автономии и содержащие определенный вызов и риск, типа «репортера, журналиста, дипломата, хирурга, предпринимателя, режиссера, следователя, геолога и артиста» и т.п. — для них². Обратными сторонами людей с холерическим темпераментом могут быть эмоциональные срывы, резкие смены настроений и необдуманные поступки.

Сангвиники обладают высокой энергичностью, работоспособностью, адаптивностью, общительностью. Легко налаживают контакты с людьми, нравятся людям, они открыты, беззаботны, временами поверхностны, стремятся к смене впечатлений, относительно легко и быстро переживают неудачи. При этом расчетливы, умеют уговаривать и располагать к себе, не выносят монотонную работу и не любят разбираться в деталях. Для людей этого темперамента подходит деятельность, связанная с людьми и впечатлениями, — руководитель разного уровня, психолог, учитель, организатор мероприятий и т.п.

¹ <https://psyera.ru/2940/temperament-i-deyatelnost> (дата обращения: 09.12.2024).

² <https://dzen.ru/a/W9WbvboJawCs7Nfo> (дата обращения: 09.12.2024).

Флегматик отличается недюжинной выдержкой, упорством и скрупулезностью. Он не любит спешки, не склонен высказывать инициативу, не любит суету и перемену мест, вездлив в мелочах и пытается доводить любую работу до совершенства. Будучи медлительным, он отличается постоянством, надежностью, ровностью в общении, постепенностью выработки новых форм поведения и может казаться безынициативным и безучастным. Однако сила его нервной системы, медлительность и устойчивость являются абсолютно незаменимыми качествами для деятельности типа аналитика, врача, физика, математика либо любого другого естествоиспытателя и исследователя. Деятельность, требующая скорости реакции, эмоциональных перегрузок и физической активности, ему не подходит.

Меланхолик подвержен перепадам настроения с преобладанием спектра грусти и сомнений. Ему сложно привыкать к новому и требуется регулярная поддержка с энергетической подпиткой и отдыхом. Он отличается высокой наблюдательностью и способностью работать с деталями. Он довольно эмоционально ранимый и не может силой воли сдерживать свои переживания. Меланхолику сложно работать с людьми, он не выносит постоянного общения, в любой момент может задуматься и потерять связь с реальностью. А потому работы, требующие концентрации внимания, связанные с моторными навыками и активным вниманием, предполагающие физические и нервные нагрузки, ему не подходят. Наиболее подходящими работами могут быть программирование, художественная деятельность, агрономия, дизайн и т.п.

Также важно при взаимодействии с разными темпераментами учитывать их потенциальные мотиваторы и демотиваторы: холериков контролировать чаще, но при этом не допускать резкостей, оценивая требовательно и справедливо; сангвиникам давать постоянно усложняющиеся интересные задачи, требующие внимания и сосредоточения, систематически поощряя их усилия; флегматика — вовлекать и заинтересовывать, не заставляя резко переключаться; меланхолика — аккуратно вовлекать, не позволяя иронии и язвительности, быть доброжелательным, поддерживающим, мягким и внимательным.

Характер, неся в себе дополнительные к темпераменту особенности, также делает нас более расположенными к тем или иным видам деятельности.

Таблица 14.2

Характер и деятельность

Характер	Характеристики рекомендуемой деятельности	Характеристики нереконструируемой деятельности
1. Шизотимный	Необходимость новизны, усидчивость, теория, философия, музыка, художественные занятия, фантастика, коллекционирование, шахматы, программирование, наука, бухгалтерия и т.п.	Общение, шаблонность, высокая ответственность и связанность с людьми и т.п.
2. Истерический	Меняющиеся краткосрочные контакты с людьми, смена (в широком смысле), выступления, доступность оценок, внимания, похвал (в широком смысле), публичные отчеты и т.п.	Аналитика, изолированность от людей, скрупулезность, монотонность, отсутствие переключений, жесткие правила и «все по делу» и т.п.
3. Параноидный	Сложные, сверхответственные цели, стратегические горизонты, захватывающая идея служения и справедливости, высокая конкуренция, организация других людей, дело превыше чувств и т.п.	Эмпатия в отношениях с людьми, монотонная механистическая работа без иллейного содержания, удовлетворение только базовых биологических потребностей, очевидная реализующаяся несправедливость и т.п.
4. Эпилептоидный	Аккуратность, бережливость, дисциплинированность, четкие правила и регулярная обратная связь, уважение от руководителя, когнитивная простота и физическая нагрузка, понятные несложные цели, однозначность контекста, очень ограниченная и контролируемая власть, признаки высокого статуса и т.п.	Гибкость, политическая игра, эмпатия, взаимодействие с людьми, сложность контекста, стратегические когнитивно сложные цели, автономность, зависимость от него людей, большая власть и т.п.

Окончание табл. 14.2

Характер	Характеристики рекомендуемой деятельности	Характеристики нерекондуемой деятельности
5. Астенический, психастенический	Индивидуальность, аналитика, предсказуемость, поддержка, аккуратность, самокритичность, идея, попадающая в ценности, возможность посоветоваться и т.п.	Большая ответственность и нагрузки, административная работа, быстрое принятие решений, решительность и т.п.
6. Циклоидный (сингонный, естественно-жизнелюбивый)	Поверхностные множественные контакты с людьми, небольшая ответственность, чувственность, сенсорность и моторность, возможность «радовать и светить», активность, познание и т.п.	Рутинность, монотонность, отсутствие контактов, сенсорности, движения, изолированность и уединенность и т.п.
7. Органический	Когнитивная простота, связь с природой и людьми, небольшая ответственность за свой участок, предсказуемость и т.п.	Политика, когнитивная сложность, постоянное обучение и переучивание, адаптивность, аналитичность и т.п.
8. Экзальтированный (возбудимый, аффективный)	Сложные цели, требующие физических и психических усилий «здесь и сейчас», стресс, сменяемость задач, высокий риск, возможность «спасать» и т.п.	Аналитика, монотонность, предсказуемость, политическая игра, «кабинетность» и т.п.
9. Сензитивный	«Укрывающая» от непосредственных коммуникаций социальная среда	Деятельность, связанная со множеством коммуникаций

Источник: сделано авторами на основе: Волков П. В. Разнообразие человеческих миров. М., 2000.

Способы общения с различными характерами и акцентуациями:

1. Шизоиды: не навязывать общение, не ожидать от них открытости (они ценят свое личное пространство), но быть готовыми общаться с ними на их условиях; проявлять уважение к их интересам, интересоваться их идеями и увлечениями, но избегать поверхностных вопросов, быть искренним, для них простота, честность и логичность важнее проявления бурных эмоций, не пытаться их корректировать, «раскрывать» (замкнутость — их естественная черта). Учитывать, что они предпочитают дистанционные формы общения (письма, телефоны и т.п.). При условии доверительных отношений их можно обучать социальному, формальному общению (шизоиду сложно притворяться, его нужно этому учить для социальной адаптации и социализации) и эмпатии (им сложно чувствовать других людей, но в тренинге они способны научиться этому).

2. Истероиды: давать внимание, признание, периодически делать комплименты, подчеркивать их заслуги, не поддаваться их манипуляциям, сохранять спокойствие и четко обозначать и удерживать границы, избегать конфронтации (прямые упреки или критика могут вызвать бурную реакцию, замечания лучше формулировать мягко с логической аргументацией), поддерживать искренний интерес к их рассказам или идеям, даже если они примитивны и поверхностны. Не конкурировать за внимание, поскольку они чувствительны к нему и могут войти в конфликт. Давать им «сцену», выражая интерес ко всем сторонам их личности, применять тактику частичного замалчивания их демонстративных «достоинств». При этом подчеркивать их действительные достоинства и талант. Если есть контакт и доверие, показывать им, что они могли бы добиться в жизни большего, придерживая свою претенциозную демонстративность, ведя себя скромнее и действительно думая о других людях. Держаться с достоинством, давать им почувствовать, что вы, как бы они сами ни самовыражались, представляете собой субъекта, уважающего себя и других. Просить истероидов о чем-либо лучше в их системе координат ценностей (например, «а какой мы будем иметь вид при таком поведении?»). Восхищаться тем, что выставляется на обозрение. Быть готовым к любому повороту событий, ничему не удивляться, не расстраиваться из-за плохого и радоваться хорошему. Не критиковать близких истероиду людей, которых он сам критикует, не присоединяться к этой критике. Не отвечать гадостью на гадость, а переводить эмоционально-вздорный разговор в рациональный. Реагировать только на мысль, не замечая эмоций.

3. Параноики: быть логичными и последовательными, аргументировать свои предложения, аккуратно критиковать, обязательно подкрепляя

свои замечания фактами, демонстрировать уважение, подчеркивать достижения, не вступать в прямое противостояние, сохранять эмоциональную нейтральность и не поддаваться на провокации, соблюдать четкие правила, справедливость и порядок.

4. Эпилептоиды: быть организованным, последовательным, неторопливым, держаться договоренностей, избегать резких изменений и хаоса, уважать авторитет и компетентность, демонстрировать уважение к их мнению и эффективности, избегать сильных эмоций, импульсивности и драматизаций, быть терпеливыми, не торопить и не переходить на личности, замечания формулировать в нейтральной и доброжелательной форме¹, вступать в контакт, когда он относительно расслаблен. В начале беседы выказать знак уважения. Нельзя грубо и резко обрывать, нельзя задевать достоинства и положения, даже не намекать, что вы умнее, придерживаться осторожности в шутках. Уважать склонность эпилептоида к порядку. Лучше быть умеренно расслабленным, но не развязным, смотреть в глаза, учитывать, в чем состоит его интерес. Если лстыть, то аккуратно, опираясь на реальные факты, значимые для него. Если нужны переубеждающие аргументы, ссылаться не на себя, а на признанные авторитеты, науку, которые в его глазах имеют силу.

5. Психастеники, астеники: поддерживать, гарантировать правильность выбора, снижать опасения, быть терпеливым, не торопить и давать время все обдумать и взвесить, избегать резкой критики, смягчать ее вербально и невербально, одновременно поддерживая, давать четкие инструкции, не допускать неопределенности и предлагать план действий, укреплять их уверенность в себе, отмечать их успехи и достижения для поддержки чувства самооценности, вербально и невербально давать почувствовать свое доброе расположение.

Избегать двусмысленностей и помнить, что некоторые разъяснения и интерпретации могут быть приняты астеником за критику. Не комментировать проявления его застенчивости, не позволять себе оценивающе,

¹ В фильме «Список Шиндлера» есть сцена, где происходит разговор о власти между Шиндлером и холодным молодым садистичным нацистом. Шиндлер мастерски трансформировал представление о власти у этого фашиста. Он показал ему, что есть власть убивать и есть власть миловать, когда мог бы убить. Вторая власть выше, ибо принадлежит только Богу и императорам. Нацисту захотелось почувствовать себя императором, и он стал пытаться миловать. Этот эпизод показывает, что понятие власти многогранно и подвержено трансформации. Шиндлер увлекает и вовлекает нациста в создаваемый им образ. Если бы он прямо сказал фашисту, что нужно, подобно императору, миловать людей, то фашист, скорее всего, стал бы сопротивляться такому предложению.

Волков П. В. Разнообразие человеческих миров. М., 2000. С. 20.

в упор его разглядывать. Избегать прямых категоричных вопросов. Проявлять конструктивный интерес в разных мягких, ненавязчивых формах. Беседуя с астеником, можно предложить ему чашку чая, что раскрепостит его, поможет занять скованные руки. Давать ему обратную связь, чтобы он не мучился в догадках о вашем восприятии ситуации. Астеник нуждается в щедрой психологической поддержке. Серьезная, стратегическая помощь астенику заключается в том, чтобы помочь ему, познав характерологию, основательно изучить себя и других людей. Когда астеник находит свое дело в жизни, в широком смысле связанное с созидательностью, то в нем включается стеническое начало (сильное, волевое, активное начало). Во имя такого дела он бывает достаточно решителен и уверен. Убеждать, что его застенчивость приятна многим людям, особенно умным и интеллигентным. Не начинать общение с высокой «планки», дабы у астеника не возникло бы тревожного ощущения несоответствия.

6. Циклоиды, гипертимы: поощрять инициативу, быть кратким, ясным и четким, поддерживать позитивный настрой, избегать чрезмерной критики, предлагая конструктивные решения, использовать их способности в творческих, активных и динамичных задачах, давать свободу выбора с мягким контролем, не ограничивающим свободу выбора, управлять их вниманием, напоминать о необходимости завершить начатое и дисциплине. Общаться с ними легко, держать дистанцию и не допускать панибратства — сложно. Избегать авторитарности и директивности.

7. Органический (простодушный): искренность, простота языка, доброжелательность, уважение, интерес. Не ожидать ничего выдающегося, быть благодарным за их усердие и честную работу в подчас физически сложной и не всегда интересной и развивающей деятельности.

8. Экзальтированные (возбудимые, аффективные): снижать эмоциональный накал, переводить на рациональный уровень общения, быть авторитетом, объяснять плюсы рационального поведения, быть спокойным и сильным.

Таким образом, под «нестандартными сотрудниками» понимаются работники с выраженными, акцентуированными чертами характеров, описанными выше, чьи мышление, поведение отличаются от большинства людей и в некоторых обстоятельствах, для ограниченного класса задач могут быть полезными в работе. Взаимодействие с такими людьми требует некоторых знаний и умений, описанных выше.

14.4. Цифровая трансформация как условие и детерминанта сдвига психологической нормы

Цифровые технологии меняют все процессы в обществе. Особенно активно их влияние ощущается в коммуникациях, которые делаются быстрее и поверхностнее, камуфлируя проблему человеческого одиночества и изолированности.

Цифровая среда оказывает влияние на психику человека повышенными информационными нагрузками, иллюзиями возможности режима многозадачности, рассеивая внимание и снижая его способность к концентрации. Кроме того, привычка к получению быстрых и поверхностных ответов редуцирует навыки мышления до попыток поверхностного угадывания, а также снижает мотивацию и способность к долгосрочному планированию.

«Однако все чаще предметом дискуссий становится очевидная корреляция между использованием технологий и проблемами психического здоровья, в особенности у детей и подростков. Американская академия педиатрии в 2019 г. опубликовала обзор рисков чрезмерного использования цифровых технологий для когнитивного, вербального и социально-эмоционального развития детей. Проблема признана и на межгосударственном уровне. В отчете Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) за 2018 г. выделен принцип «структурированного и ограниченного» использования Интернета, с предупреждением, что неконтролируемое пребывание в Сети может негативно сказаться на психическом благополучии. В указанном отчете также отмечен общий рост использования Интернета детьми школьного возраста в период с 2010 по 2015 г. на 40%. До настоящего времени не проведено четкого разграничения между полезным и патологическим использованием продуктов цифровой индустрии, нет утвержденных, а тем более общепринятых диагностических критериев, клинических рекомендаций и стандартов лечения. Диагностическое и статистическое руководство по психическим расстройствам (DSM5) и международная классификация болезней не включают диагнозы для проблемного использования Интернета, социальных сетей и цифровых средств массовой информации. Профилактика и реабилитация при патологическом использовании цифровой среды в условиях отсутствия консенсуса по вопросам этиологии и патогенеза также практически не стандартизированы. В качестве причин называется, с одной стороны, общественное убеждение в позитивном влиянии цифровой среды, которое можно описать как «цифровое очарование». Также неоспоримо влияние «цифрового

лобби», нацеленного на максимизацию продаж производимых продуктов и платформ»¹.

Сегодня уже понятно, что цифровая среда требует более тщательного и долговременного исследования с точки зрения влияния на человеческую психику, однако некоторые предварительные обобщения этого влияния можно сделать.

Во-первых, цифровая среда является очень разнородной, уровень проникновения цифровых технологий в разных регионах, странах и компаниях очень разный. А это значит, что в социально-психологическом смысле от личности требуется очень внимательное отношение ко всем, с кем выстраивается взаимодействие. Во-вторых, «цифровой след» делает каждого из нас практически «прозрачным» для всех пространств и обществ, где есть Интернет, что предполагает определенную личностную целостность, честность и внутреннюю (ценностную) согласованность. В-третьих, повсеместное ускорение, обусловленное возможностями современных технологий, требует от человека, компаний, коллективов быстрого, но не суетного, корректного мышления, обусловленного хорошей квалификацией (образованием и постоянным его обновлением) и некоторой психической целостностью (психическим благополучием). В-четвертых, цифровая эпоха продуцирует отторгаемость личного знания в электронные библиотеки (knowledge sharing), что требует «страхования» возможных рисков потери личностной востребованности из-за «обобществления» интеллектуальных и творческих находок, сделанных конкретными людьми и коллективами (эпоха плагиата, «копипаста» и интеллектуального воровства). В-пятых, «уплощение» организационных структур и иерархий (поверхностно трактуемое «продавцами agile» и т.п. изменение структур рынков и влияния в экономике, реально формирование «новой власти технологий» и технологических гигантов) требует регулярного развития ролевой гибкости и упреждающего проактивного переформатирования социально-ролевого репертуара.

Контрольные вопросы к лекции 14

1. Что такое норма в психологии? Что такое психическое здоровье?
2. Что такое темперамент, каково его современное значение?

¹ Коновалов А. А., Божкова Е. Д. Влияние современной цифровой среды на психическое здоровье (обзор) // Медицинский альманах. 2021. № 1 (66). С. 6–15. УДК: 616.89:004.738.5.

3. Что такое тип нервной системы и как он соотносится с темпераментом?
4. Какие темпераменты вы знаете? Охарактеризуйте каждый.
5. Дайте примеры поведения каждого темперамента.
6. Перечислите описанные в лекции характеры и опишите их.
7. Дайте примеры поведения разных характеров.
8. Как эффективно общаться с разными характерами?
9. Какие виды деятельности показаны и противопоказаны разным характерам?
10. Кто такие нестандартные сотрудники и как правильно ими управлять?
11. Как цифровая среда влияет на человеческую психику? Какие требования предъявляет цифровая среда к человеческой психике?

Кейс 14 «Кому как работать хорошо»

Небольшая ИТ-компания «АгроТех» (основной продукт – программное обеспечение дронов для сельского хозяйства) работает в смешанном формате: часть сотрудников работают в офисе, часть удаленно, часть – в обоих режимах.

Максим (45 лет), недавно пришедший руководитель отдела разработки, предпочитает удаленную работу, но, поскольку должность требует регулярного контактирования со всеми сотрудниками, четыре дня в неделю работает очно, один день – удаленно. Немного словен, предпочитает письменное общение с минимальным количеством слов, строго, по сути. В прошлом талантливый программист, руководитель группы разработчиков, умеет создавать нетривиальные решения в программировании. Любит рыбалку и компьютерные игры.

Анна (29 лет) – пиар-менеджер компании, активная в социальных сетях, блогер. В своем цифровом профиле позиционирует себя как эксперт в agile и искусственном интеллекте, регулярно проводит прямые эфиры и вебинары, демонстрирует свои путешествия и увлечения. Работает очно, любит общаться, считает себя обаятельной и уверена, что со всеми обо всем всегда можно договориться. Одевается ярко, подчас эпатажно, появляясь в любом пространстве, привлекает к себе внимание многих. Быстро устает, общаясь с коллегами дистанционно, особенно когда они не включают камеры.

Дмитрий (38 лет) – опытный программист со стажем, въедлив в мелочах, считает, что лучше меньше, да лучше, и «поспешешь – людей насмешешь». Работает удаленно, в компании давно, но о его вкусах, пристрастиях и личной жизни

его коллегам практически ничего не известно. Сам он редко проявляет инициативу, предпочитая выполнять четкие задания. Пунктуален и аккуратен даже в рабочих мелочах. Прежде чем приступить к выполнению задания, долго уточняет все детали и всегда добивается большего срока на его выполнение. При этом договоренные сроки всегда выдерживает точно. Регулярно общается на профессиональных площадках под псевдонимом falx.

Светлана (35 лет) – ответственный тестировщик, перфекционистка, мнительная, тревожная, боится ошибок, сомневается в своих способностях. Работает в смешанном формате, в компании год. Ей важна поддержка, она боится критики, легко поддается давлению окружающих и склонна соглашаться, нежели отстаивать свою точку зрения. Часто грустит. Живет с мамой и младшей сестрой.

Евгений (30 лет) – дизайнер UI/UX, работает удаленно. Талантлив, не любит жестких рамок, ограничений и точных сроков. Предпочитает самостоятельную работу. С компанией работает давно по договору ГПХ. Легко сближается и расстается с людьми, ищет в жизни и работе удовольствия и вдохновения. Периоды бешеной трудоспособности, когда он собой заменяет троих специалистов, сменяются упадками, когда «летят» все сроки и обязательства. Несколько раз компания в лице предыдущего руководителя отдела разработки пыталась прекратить работу с ним из-за непредсказуемости, но очередная талантливая работа Евгения «поверх» провала заставляла откладывать расставание.

Алина (27 лет) – помощник руководителя отдела, работает в очном режиме, очень организованный и требовательный сотрудник. Ориентирована на карьеру, помимо прямых обязанностей очень мотивирована продвигать продукцию компании как можно дальше и шире. Очень энергична, «двигатель» коллектива, считает, что все работают недостаточно. Постоянно настаивает на улучшении уже сделанного и на четком соблюдении сроков. Подозрительна, уверена, что «удаленные» сотрудники работают еще на других работодателях, возможно, на конкурентов.

Анатолий (40 лет) – менеджер по административным и хозяйственным вопросам. Редко бывает чем-либо доволен, всегда в сниженном настроении, практически все вокруг вызывает у него раздражение или злость. Ему ничего не стоит обидеть кого бы то ни было, коллеги знают, что он регулярно устраивает сцены ревности своей жене, на которую он постоянно им жалуется. Несмотря на скверный характер, он ценный для компании сотрудник, так как отлично справляется со своими обязанностями на условиях ниже рыночных и ему в голову не приходит искать другую работу.

Степан (55 лет) – агроном, работает удаленно из небольшой деревни в Волгоградской области, прекрасно разбирается в сельском хозяйстве и особенно в разных почвах и злаковых, его опыт нужен для программирования ИИ для дронов. Но он практически не знаком с современными цифровыми технологиями и интернет-коммуникациями. Его привлекла высокая оплата за проект, поэтому он согласился поучаствовать в нем как консультант. Иван привык к традиционным методам работы и с трудом адаптируется к удаленной работе, ему сложно использовать электронную почту и мессенджеры – он больше предпочитает личные встречи и телефонные разговоры. Он уверен в своей квалификации и опыте и считает, что руководитель, будучи заинтересован в его работе, может пообщаться с ним подольше по телефону вне графиков и планов. Он ответственный, скрупулезно четкий, педантичный, искренне старается сделать свою часть работы хорошо.

Вопросы и задание к кейсу 14

1. Как Максиму эффективно построить работу с каждым сотрудником? Как им ставить задачи, контролировать и мотивировать?
2. Что Максиму желательно изменить в себе для успешной работы в новой должности?
3. Какие реакции сотрудников вы прогнозируете при работе с Максимом? Что их будет мотивировать, а что демотивировать в его личности?
4. Определите характеры героев кейса согласно изученным темпераментам и характерам.
5. Создайте концепт своего «коктейля» характера согласно изученным темпераментам и характерам.
6. Проанализируйте характеры и темпераменты 5–6 знакомых вам человек и создайте таблицу их описаний с примерами, как эффективнее общаться с этими людьми.
7. Найдите примеры разных характеров и темпераментов (по 1–2 примера на 6–8 характеров на ваш выбор) в художественной литературе или фильмах.
8. Опишите примеры поведения 3–4 человек, знакомых вам, которые вы оцениваете как «не норма». Приведите аргументы, почему для вас их поведение является не совсем нормальным.

Т Е М А 15

Творческие процессы в работе руководителя

Лекция 15. Творческие процессы в работе руководителя

- 15.1. Рутинные и творческие процессы в работе руководителя.
- 15.2. Творчество как объект исследования в психологии.
- 15.3. Аутотелические состояния сознания («поток») в творческой деятельности.
- 15.4. Творчество как средство балансировки конкуренции мышления («естественного» интеллекта) с алгоритмами (искусственным интеллектом).

15.1. Рутинные и творческие процессы в работе руководителя

Слово «творчество» стереотипно наводит на ассоциации с деятельностью художника, дизайнера, актера, музыканта, писателя, архитектора, рекламщика и т.п., где успешная реализация просто невозможна без творчества, поскольку предполагает тот или иной процент новизны результата. Управленческая же деятельность состоит во многом из вполне известных на сегодня стереотипных действий, задач и целей, и необходимость творчества в ней не всегда очевидна.

В психологии творчество — не привилегия, но необходимая компонента мышления. В самом широком смысле творчеством считается деятельность, создающая нечто новое, то, чего еще не было, — не важно, будь то новый предмет в материальном мире или состояние, мысль, идея, находящиеся внутри человека.

Условно всю деятельность человека можно разделить на два типа — воспроизводящую то, что уже было ранее, и она связана с нашими памятью и опытом; и комбинаторную, творческую, когда на основе имеющегося у него опыта человек, привнося в него свои воображение, мышление и усилие, создает то, чего ранее не существовало¹.

¹ Выготский Л. С. (1896–1934). Воображение и творчество в детском возрасте: Психол. очерк: кн. для учителя [послел. В. В. Давыдова]. 3-е изд. М.: Просвещение, 1991. 90, [2] с. ISBN 5-09-003428-1 (дата обращения: 19.12.2024). С. 4.

«Любая деятельность открыта для творчества. Безусловно, существуют стандартные способы выполнения работы, но творчество помогает раздвигать установленные рамки, с меньшими усилиями достигать тот же результат или изменять результат, в принципе, делать процесс работы более интересным. В целом процесс творчества можно сравнить с поиском выхода из безвыходного положения: творческое решение появляется тогда, когда стандартные имеющиеся решения не удовлетворяют либо же они просто отсутствуют. Хороший пример для последней ситуации — принятие решения руководителем в условиях неопределенности, недостатка времени или информации»¹.

В работе руководителя можно выделить два направления приложения творчества — в рамках деятельности самого руководителя и в стимулировании творчества подчиненных. Границы и необходимость творческой деятельности в менеджменте определяются ее целями и задачами, с одной стороны (на сколько процентов должен быть новым результат, который нужно получить), и внешними обстоятельствами — с другой (стабильные, мало меняющиеся условия управления или, наоборот, турбулентная внешняя среда, регулярные новые вводные, изменения и кризисы).

В сегодняшнем быстромеменяющемся мире регулярно требуется решение нестандартных задач, предполагающее творческое (дивергентное) мышление. Современные условия работы требуют от специалистов и руководителей быстрой адаптации к изменениям и неалгоритмическим решениям. Творчество в современном понимании (дивергентное мышление) — это не столько про поиск вдохновения и музыки, сколько про умение по-новому комбинировать имеющиеся варианты, находить нестандартное, новое в привычном и сложно сочетать все это друг с другом, действуя самостоятельно и удерживаясь в коридоре дозволенного. Иногда, чтобы выполнить повторяющиеся скучные задачи, требуется творческий подход для более оптимальной организации этой рутины. Одновременно человек, лишенный этой «творческой закваски», умудряется даже интересные, нестандартные задачи решать стереотипным, шаблонным, не самым оптимальным способом, убивающим его собственную мотивацию и вовлеченность сотрудников.

С другой стороны, воображение, будучи естественной компонентой мышления, требует возможностей для своего разворачивания, порождая фактом своего наличия потребность в творчестве. «Мы отмечаем чрезвычайную родственность, чрезвычайную близость процессов мышления и процессов воображения. Наблюдая такие формы воображения, кото-

¹ <http://aximaconsult.ru/stati-tvorchestvo/> (дата обращения: 19.12.2024).

рые связаны с творчеством, направленным на действительность, мы видим, что грань между реалистическим мышлением и воображением стирается, что воображение является совершенно необходимым, неотъемлемым моментом реалистического мышления. В каждодневной окружающей нас жизни творчество есть необходимое условие существования, и все, что выходит за пределы рутины и в чем заключается хоть йота нового, обязано своим происхождением творческому процессу человека»¹.

Между бизнес-ориентированной и творческой, исследовательской деятельностью возникает немало противоречий из-за различий в целях, подходах и требованиях к результатам работы.

1. Ориентация на результат или процесс. Если бизнес в первую очередь ориентирован на получение результата в виде прибыли, максимально приближенной к срокам инвестиций, то для творческой деятельности в приоритете процессность, дающая новые знания, идеи, продукты, потенциалы и т.п., которые могут не приносить прибыль не только в ближайшем будущем, но даже и через несколько поколений ее «дивидендами» могут стать системные эффекты, экономическую прибыль которых в конкретных отраслях нужно еще обеспечить дополнительными действиями.

2. Скорость адаптации. Чтобы получать прибыль, бизнес во многих отраслях живет актуальными трендами, модой, заставляющими как можно быстрее адаптироваться ко всем изменениям. Творчество лишь отчасти может «ускорять» себя, будучи детерминированным «собой», внешние «ускорители» творческих процессов могут лишь немного влиять на результат деятельности творца; при активном же волевом внешнем управленческом «надавливании» на творца без его серьезной личной вовлеченности в творческую деятельность управляющий рискует получить не тот результат, которого хотел бы.

3. Оценка эффективности. Если в бизнесе эффективность оценивается преимущественно финансовыми показателями, то в творчестве попытка исключительно монетарной оценки результатов неизбежно приводит к их примитивизации и редуцированию значимости творческой работы. Что не ликвидирует необходимость обеспечения базовых потребностей творцов. К творчеству параметр эффективности (отношение результата к затратам) применим очень нелинейно и косвенно, поскольку оно во многом самодетерминировано и для творца является порой единственной возможностью жить и реализовываться.

4. Наличие свободного времени. Для творческой деятельности требуется время, что не отменяет необходимость ритмичности занятий ею. Од-

¹ Выхотский Л. С. Развитие высших психических функций. М.: Наука, 1960. 340 с.

нако прогнозировать творческие результаты гораздо сложнее итогов стереотипной работы. Бизнес ориентируется на очень конкретные и жесткие планы, которые, тем не менее, могут и должны учитывать в себе творчество.

5. Акценты в показателях. Для бизнеса важнее количественные показатели, такие как продажи, прибыли, доля рынка, а в науке и искусстве важны качественные характеристики, среди которых оригинальность, глубина анализа, вклад в развитие теории и т.п.

6. Стандартизация и уникальность. Бизнес, стремясь к прибыли, налаживает все процессы, максимально стандартизируя их. Творчество же — это постоянное развитие и увеличение вариантов.

Преодолевать описанные противоречия можно сбалансированным управлением и учетом интересов и особенностей всех видов деятельности. Нужно стремиться к прибыли и следить за количественными показателями, при этом не стоит забывать про адаптивность и гибкость, а также качество и новизну (это важное конкурентное преимущество).

15.2. Творчество как объект исследования в психологии

В психологии, как уже было сказано выше, творчество является неотъемлемой составляющей мышления. В западной психологии два типа мышления — воспроизводящее имеющиеся варианты опыта и продуктивное, создающее новое — получили названия конвергентное и дивергентное мышление. Конвергентное мышление базируется на имеющемся опыте, находя решение задачи с помощью логических операций среди уже наработанных способов, и является базовым для руководителя. Дивергентное мышление решает задачу ранее нерешавшимся способом и подразумевает оригинальную комбинаторику способов решения либо абсолютную их новизну. Оба типа мышления необходимы современному руководителю для решения рутинных и сложных, неалгоритмизируемых задач, поскольку строгое линейно-математическое разделение работы современного руководителя на исключительно рутинную или творческую произвести практически невозможно. В любой рутине регулярно требуется творчество и смекалка, и в любой творческой работе есть изрядный процент рутины.

Таблица 15.1

Конвергентное и дивергентное мышление

Конвергентное мышление	Дивергентное мышление
Анализ существующих данных, фактов, инструкций и выбор наиболее подходящих	Генерация идей, придумывание нового
Систематизация, структурирование имеющейся информации на основе рациональной логики	Ассоциации как способ создания нового содержания
Буквальность, четкость, логичность, точность, линейность	Метафоричность, неоднозначность, обобщенность, парадоксальность, нелинейность
Фокусировка внимания на конечном результате	Процесс, взаимодействие с рисками и неопределенностью

Источник: сделано авторами.

«Н. А. Бердяев (1989) считал, что творчество — единственный вид деятельности, который делает человека человеком. Со времен Аристотеля природа души, психики, сознания человека связывалась с его способностью свободно ориентироваться и действовать в неопределенных ситуациях, предполагающих поиск и построение таких способов действия, которые были бы сообразны логике будущего, т.е. с особой *универсально-творческой активностью* человека»¹.

Тема творчества занимает психологов давно, однако пик исследований пришелся на первую треть XX в., когда интерес к теме диктовался преимущественно любознательностью исследователей. Во второй половине XX в. под влиянием научно-технических достижений встал вопрос об определении критериев творчества для отбора и обучения наиболее подходящих для этого людей. Другим направлением были попытки создать алгоритмы для решения творческих задач (ТРИЗ Г. С. Альтшуллера), отчасти справедливо подвергаемые критике, поскольку «напрасно думать, что заменой слова «изобрести» на слова «преодолеть противоречие» облегчаются или снимаются творческие трудности... никакие наставления по изобретательскому творчеству никогда не родят идею, несущую в мир прометеев пламень. Великие изобретения рождаются не из схем, а в могучем течении

¹ Цит. По: Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. М. [и др.]: Питер, 2009 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). 444 с. (Мастера психологии). ISBN 978-5-49807-239-5. С. 8.

и кипении жизни. Признаемся откровенно, не мороча читателям голову, нет еще в природе методики изобретательства»¹.

Психология творчества неразрывно связана с темой способностей, одаренности людей. Разными школами по-разному трактуется источник творческих потребностей и способностей человека. Психоанализ считает творчество «продуктом» бессознательного, сублимацией вытесненных мотивов стремления к жизни и удовольствию. Гештальтпсихология трактует творчество как закрытие, «замыкание» в процессе мышления в единое целое разрозненных фактов, приведение во взаимодействие отдельных хранящихся в памяти фрагментов знания, что приводит к озарению². Когнитивная теория считает творчество альтернативой мышлению, описывая гипотетическое мышление личности-исследователя, постоянно взаимодействующей с миром и выдвигающей гипотезы о нем. Гуманистические психологи рассматривают творчество как основную движущую силу личности. Ассоциативная теория творчества утверждает, что «суть творчества — в способности преодолевать стереотипы на конечном этапе мыслительного синтеза и в широте поля ассоциаций. Чем из более отдаленных зон смыслового пространства взяты элементы проблемы, тем более креативным является процесс решения. Творческий процесс, по Меднику, — это переформулирование ассоциативных элементов в новые комбинации, отвечающие поставленной задаче»³. Г. С. Альтшуллер считал, что творчество — это норма человеческого бытия, которая, тем не менее, открывается и актуализируется, если на это есть запрос общества. «В. М. Вильчек (1989) считает, что творчество является особым видом труда, но если за право трудиться человек никогда не борется, ибо это — необходимость, проклятие рода человеческого, то за право на творчество, за созданные идеи люди шли на костер, поскольку мотивация творчества иррациональна и неудовлетворяема, потребность в творчестве родилась вместе с человеком и вместе с ним умрет. Любые подделки и суррогаты создаются за деньги, и лишь шедевры — задаром. Если автору за них что-либо и платят, то и вовсе по глупости, ибо не понимают, что великие творения духа — научные, художественные, любые — создаются и тогда, когда за них расплачиваются не с автором, а сами авторы: порой бедностью и лишениями, порой свободой, порой жизнью, потому что творчество, будучи

¹ Цит. По: Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. М. [и др.]: Питер, 2009 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). 444 с. (Мастера психологии). ISBN 978-5-49807-239-5. С. 9.

² Там же. С. 16.

³ Там же. С. 17.

деятельностью, абсолютно необходимо для существования общества, — это в то же время и самоцельная, потребительская деятельность, замена утраченного инстинкта»¹. Таким образом, можно считать, что творчество возникает не почему-то или не для чего-то, а «просто так и вопреки», что, однако, не отменяет творчество под заказ; оба эти явления осуществляются непрерывно в социуме во все времена.

Виды творчества разнообразны: научное, техническое, художественное (музыкальное, литературное и др.), педагогическое и др. Все они могут быть связаны при решении определенных задач.

Научное творчество обеспечивает открытия о новых явлениях и взаимосвязях реального мира, опирается на абстрактное логико-словесное мышление, его «продуктом» является новое знание, выражающееся в новых понятиях, образах, теориях, суждениях и идеях. Научное творчество реализуется коллективами, поскольку требует обратной связи от равных по квалификации и образованию для своего осуществления. Часто научные открытия опережают свое время, получая признание у следующих поколений.

Техническое творчество реализуется в практическом преобразовании действительности через изобретение, конструирование механизмов, техники и других утилитарных практически значимых предметов и процессов. Базируется на наглядно-образных и наглядно-действенных элементах мышления.

Художественное творчество связано с эстетической переработкой реальности и удовлетворением эстетических потребностей. Опирается на все компоненты мышления, в том числе и на абстрактно-логический, хотя большую значимость имеют наглядно-образный и наглядно-действенный компоненты. Основное предназначение художественного творчества — проживание определенных эмоциональных состояний, катарсиса без обязательности решения утилитарных задач.

Творчество может быть нескольких уровней: от простого расширения уже имеющихся знаний (например, книгопечатание) до принципиально новых концепций и знаний (теория относительности). Творчество высокого уровня доступно не всем и требует определенного уровня способностей, таланта, одаренности.

Мотивацией творчества являются разные источники: от неосознаваемой «тяги», практически инстинкта, интереса и любопытства до жажды

¹ Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. М. [и др.]: Питер, 2009 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). 444 с. (Мастера психологии). ISBN 978-5-49807-239-5. С. 20.

славы, самоутверждения и положения исключительности, включая обычное профессиональное становление и самореализацию.

Среди способов и попыток управления творчеством находили свое место идеи алгоритмизации деятельности, позволяющие через правильно выстроенную последовательность действий порождать творческие результаты. Их противоположностью являются попытки управлять творческим процессом косвенно, не напрямую, а через создание определенных «условий, благоприятствующих творчеству. Комплекс таких условий весьма многообразен. Он начинается с ситуаций, благоприятствующих интуитивному схватыванию идеи решения творческой проблемы, и кончается воспитанием необходимых способностей, качеств личности творца, созданием творческого климата в научно-исследовательском коллективе и т.п.»¹.

Рекомендации развития творчества обобщены из многочисленных работ:

- **Мечтать.** Слова о том, что мечтать не вредно, а вредно не мечтать, — правда. Именно мечты и фантазии развивают креативность. В мечтах мы не боимся реализовать все свои желания, цели и планы, делать то, что в обычной жизни может пугать нас или быть несовместимым.
- **Скучать.** Давать побыть мозгу в тишине. Если вы хоть раз после того, как ложились спать, в течение 10–15 минут вспоминали все, что вам нужно сделать, и придумывали какие-либо решения, то это как раз-таки потому, что мозг ничем не был занят. Даже наш мозг, чтобы хорошо работать, должен отдыхать.
- **Командный мозговой шторм вместо работы в одиночку.** Порой очень важно «подумать об кого-то» и увидеть, как другие воспринимают ситуацию.
- **Развивать насмотренность.** Все новое — это синтез чего-то, что уже известно. Книжки компаний и известных бизнесменов, кейсы в соцсетях, авторские колонки в качественных СМИ, дискуссии в бизнес-клубе — все это расширяет кругозор.
- **Использование метафор.** Метод метафор позволяет взглянуть на проблему с неожиданной стороны. Например, сравнение бизнеса с живым организмом может помочь выявить его сильные и слабые стороны.
- **Кросс-функциональные команды.** Сбор команды из специалистов разных областей способствует обмену идеями и взглядами.

¹ Цит. По: Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. М. [и др.]: Питер, 2009 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). 444 с. (Мастера психологии). ISBN 978-5-49807-239-5. С. 29.

- **Творческие игры.** Применение игрофикации как метода стимулирования креативного мышления.
- **Интеллект-карта (mind mapping).** Визуализация идей и ассоциаций помогает структурировать информацию и генерировать новые концепции.
- **Ролевая игра и моделирование.** Изучение проблем и ситуаций через ролевое моделирование помогает выявлять творческие решения и новые подходы.
- **Свободное письмо (free writing).** Практика, при которой пишется текст без прерываний и критики, помогает открыть подсознание и генерировать неожиданные идеи.

Разные типы творчества требуют разного сочетания коллективного и индивидуального труда. Для каких-то задач более подходящим будет творчество самостоятельное, а где-то не обойтись без коллектива. Важно понимать, что творчество — атрибут индивидуальности, а потому конформизм в творческих коллективах — сложно достижимое явление. «Поэтому столь актуальной является задача согласования требований творчества с требованиями рациональной организации, с одной стороны, и творческой свободы личности — с принципами коллективного взаимодействия — с другой. Особенно ценны междисциплинарные творческие коллективы, в которых имеются условия для передачи знаний и идей из одной сферы деятельности в другую, не говоря уже о разностороннем подходе к решению научной проблемы. Однако в таких коллективах существует трудность нахождения общего для всех языка»¹.

Среди способов повышения продуктивности работы творческого коллектива исследователями определяются следующие приемы: «операционализация» творческих идей, создание оптимальной специализации, разделение труда и объединение в деятельности, специфическое взаимное воодушевление людей друг другом в процессе совместного творчества.

Интересно описывается многоуровневость коммуникаций в процессе творческой деятельности:

- 1-й уровень: общение как передача информации. Нечеткие, неясные элементы отсекаются, второстепенные моменты не учитываются;
- 2-й уровень: значение имеют не только прямо высказанное содержание, но и второстепенные, дополнительные, ассоциативные соображения;

¹ Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. М. [и др.]: Питер, 2009 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). 444 с. (Мастера психологии). ISBN 978-5-49807-239-5. С. 30.

- 3-й уровень: творчески-спонтанный характер общения, когда допускается нечеткая информация, нюансы обретают значение и служат источниками идей и озарений;
- 4-й уровень: специально организованное творческое общение, когда передача информации носит вспомогательный характер, а основной процесс представляет собой высказывание новых идей на основе высказываемого участниками общения либо известной информации. И тут важным становится способность участников такого общения понимать новые, здесь формулируемые идеи, это общение, по сути, становится коллективным творчеством. «На этом этапе существенное значение приобретает понимание участниками коллективного творчества новой идеи. Непонимание и еще хуже — неприятие новой идеи затрудняет эффективное сотрудничество, хотя и не исключает полностью его возможность. Ведь даже в возражениях не понявшего суть идеи человека можно почерпнуть нечто ценное: новое направление мысли, информацию о некоторых важных вещах, которым не придавалось значения, возможное направление аргументации будущих более серьезных оппонентов (например, начальства). Для уяснения и принятия требуются довольно значительные усилия, прежде всего для преодоления психологических барьеров, связанных с инертностью установок и стереотипов мышления. Уяснение новой идеи требует ломки привычных представлений, а принятие пусть даже непонятной идеи — внутреннего согласия на возможность необычного, противоречащего привычным представлениям взгляда на вещи»¹.

На сегодня разработаны методы организации творческого общения 4-го уровня, среди которых мозговой штурм, синектика, сократовский диалог (маевтика) и др.

Среди важных групповых ролей группы творческого общения определяется генератор идей — человек, способный выдвигать новые идеи; резонатор — участник группы, способный понять суть новой идеи, переформулировать ее, придать ей более подходящую форму (словесную, визуальную, ритмическую, символическую и т.п.) — объективизировать идею. Необходимость роли резонатора обусловлена тем, что порой генераторы идей не могут выразить свою мысль понятным для творческой группы языком, из-за чего идея может быть отвергнута, а задача, решаемая творче-

¹ Цит. по: Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. М. [и др.]: Питер, 2009 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). 444 с. (Мастера психологии). ISBN 978-5-49807-239-5. С. 31.

ской группой, не решена. В индивидуальном творчестве объективизация идеи может растягиваться на длительное время, порой выпадая на долю последователей и учеников автора идеи.

Исследователями определяются барьеры творческой активности.

Таблица 15.2

Барьеры творческой активности

Внутриличностные	Внешние
Недостаток воли, таланта, целеустремленности, нетерпеливость и недостаток внимания и т.п.	Материальная, ресурсная недостаточность/избыточность
Страх неудачи	Отсутствие или недостаток поддержки близких, руководителей, единомышленников
Сверхвысокая самокритичность	
Неверие в свои силы	
Приспособленчество	Недоступность образования, информации
Ригидность, стереотипность мышления	
Низкий уровень образованности, информированности	Плохая организация деятельности со стороны управляющей системы, неподходящая корпоративная культура и др.
Неумение планировать и организовывать свою деятельность и др.	

Источник: сделано авторами.

Разными исследователями определяются похожие стадии творческого процесса, среди которых: 1) накопление информации, противоречий; 2) возникновение идеи (гипотезы), замысла; 3) развитие идеи, замысла. Важной частью 3-го этапа является *инкубация*, когда человек откладывает проблему, занимается другими делами. Это включает возможность поработать с замыслом на *бессознательном* уровне, что может давать новые идеи и их комбинации. При этом упование на «творческое бессознательное» должно опираться на предварительную многочасовую (многолетнюю) тренировку базовых знаний, умений и навыков, осуществляемую в режиме многократных повторений, предполагающих терпимость к рутине однообразия и волевые усилия¹.

¹ «Полагаться на творческое бессознательное можно, предварительно изрядно поработав на то, чтобы вложить в него определенное содержание», — Гинзбург М. Р. Москва, 2018, курс по эриксоновскому гипнозу.

Многими авторами в качестве центрального звена творческого процесса рассматривается инсайт (озарение), когда проблема решается будто бы мгновенно. Другими авторами отвергается инсайт как таковой, поскольку его появлению всегда предшествует длительная кропотливая работа по поиску и анализу информации.

Сторонниками инсайта определяется важный вид мышления — янусианский. «Янусианское мышление включает способность активно обдумывать две противоположные вещи одновременно и посредством этого обрабатывать две несоизмеримые точки зрения на предмет параллельно. Этот тип мышления является «ключевым шагом в процессе создания научных теорий и/или открытий таких людей, как Эйнштейн, Дарвин, Уотсон, Пастер и Ферми» и является сущностью креативного мыслительного процесса литературных критиков, поэтов и философов»¹.

Современные исследователи стилей творческой деятельности описывают два — аналитический, базирующийся на поиске различий между явлениями и предметами, и синтетический, опирающийся на нахождение похожего в исследуемых элементах проблемы. Другой критерий выделения творческих стилей — импульсивность и рефлексивность — связан с принятием решений. Первый стиль тяготеет к спонтанному выдвижению гипотез без проверки альтернатив, информации и аргументов, а второй, наоборот, склонен к медленной проверке гипотез, сверке их друг с другом и т.п.

Практически всеми исследователями творческих процессов отмечается их связанность с эмоциональной сферой — чувствами, эмоциями, состояниями, настроениями и т.п. Особым фактором является вдохновение, о природе которого не утихают споры по сей день, доказывая нелинейность и неоднозначность его возникновения у творца и исчезновения.

В теориях творчества отдельно рассматривается творческий потенциал личности, структура которого варьируется у разных авторов, но в некотором обобщении включает в себя следующие компоненты (схема 15.1).

¹ Цит. по: Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. М. [и др.]: Питер, 2009 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). 444 с. (Мастера психологии). ISBN 978-5-49807-239-5. С. 53.



Схема 15.1. Творческий потенциал личности

Источник: Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. М. [и др.]: Питер, 2009 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). 444 с. (Мастера психологии). ISBN 978-5-49807-239-5. С. 124.

Согласно большинству мнений наличие творческого потенциала, его уровень или отсутствие связано со способностями, основой которых являются задатки — «анатомо-физиологические особенности мозга»¹, развивающиеся до уровня способностей в процессе деятельности. Разные люди различаются разным уровнем развития разных способностей, который, в свою очередь, зависит от задатков и тренировок в определенной деятельности. Понятия «одаренность», «талант», «гениальность» так или иначе соотносятся с развитием одних способностей до уровней, превышающих средний, с одновременным средним и ниже уровнем других способностей (компенсация, обусловленная биологической ограниченностью мозга). Людей, «гениальных» во всем, не бывает, более того, чем более развита группа каких-то способностей, тем сильнее может быть компенсация (снижение уровня) по другим.

Среди многочисленных теорий творчества существует инвестиционная теория креативности, утверждающая, что для актуализации и реализации творческого потенциала необходимо множество условий — внутренних и внешних.

¹ Цит. по: Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. М. [и др.]: Питер, 2009 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). 444 с. (Мастера психологии). ISBN 978-5-49807-239-5. С. 127.

Таблица 15.3

Творческий потенциал личности

Когнитивные	Личностные	Мотивационные	Окружающая среда
Отыскание проблемы	Новаторский стиль мышления	Большая сфокусированность на задаче, чем на цели	Возможность стимулирующей деятельности
Определение проблемы	Толерантность к неоднозначности		Акцент на интеллектуальном любопытстве
Дивергентное мышление	Настойчивость		Принятие индивидуальных особенностей ребенка
Конвергентное мышление	Готовность пойти на интеллектуальный риск		Обеспечение систематического обучения, имеющего отношение к таланту ребенка
Инсайтные процессы	Смелость взглядов		Наличие времени для обдумывания идей
Оценка конкурирующих идей			Поощрение оригинального применения знаний
Знания			Обеспечение сложных, расширенных программ, развивающих толерантность к неоднозначности, настойчивость и готовность пойти на интеллектуальный риск. Акцент на мотиваторах, сфокусированных на задаче

Источник: Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. М. [и др.]: Питер, 2009 (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). 444 с. (Мастера психологии). ISBN 978-5-49807-239-5. С. 204.

Маргарет Боден, известный исследователь в области когнитивных наук, выделила три типа креативности: комбинаторная, исследовательская и трансформационная¹.

¹ Boden M.A. Creativity and artifical intelligence // Artifical Intelligence. 1998. V. 103. P. 347–356.

1. **Комбинаторная креативность.** Она основана на сочетании уже известных идей, концепций или объектов для создания чего-то нового. Это похоже на выбор ингредиентов для приготовления блюда. Основная задача — определить новые, интересные комбинации существующих элементов в новой, необычной или неожиданной форме.
2. **Исследовательская креативность.** Здесь происходит расширение существующих рамок или правил, исследование новых возможностей в какой-либо сфере.
3. **Трансформационная креативность.** Этот тип подразумевает изменение самих правил или основ структуры, в которой происходит креативный процесс, создание совершенно новых концептуальных рамок или парадигм, которые могут коренным образом изменить понимание и подход к решению проблемы.

Все три типа креативного мышления необходимы современному руководителю. Его главная задача — научиться распознавать ситуации, в которых нужно креативное мышление, а также грамотно использовать типы креативного мышления в зависимости от конкретной ситуации, выбирать наиболее эффективный или комбинировать несколько.

15.3. Аутоотелические состояния сознания («поток») в творческой деятельности

Понятиями «поток», «потокотвое состояние сознания» в том информатционном масштабе, как это существует сегодня, мы обязаны психологу М. Чиксентмихайи, написавшему одноименную книгу¹. В самом общем значении состояние «потокот» (аутоотелическое переживание) подразумевает состояние полной погруженности в деятельность, когда человек теряет ощущение времени и пространства, будучи полностью поглощенным своим занятием. Само это состояние известно человечеству еще с первых его мистических, шаманских, религиозных и других практик экспериментирования с состояниями сознания.

Человек, находясь в разных состояниях сознания, может быть продуктивным в разной степени. Разные состояния сознания подразумевают

¹ Чиксентмихайи М. Поток: психология оптимального переживания; пер. с англ. Е. Перовой. М.: Смысл: АНФ, 2011. 460 с. (Международный бестселлер). ISBN 978-5-91671-119-6.

диапазон от глубокого сна до бодрствования через различные свои измененные вариации (рис. 15.1).

Состояния сознания

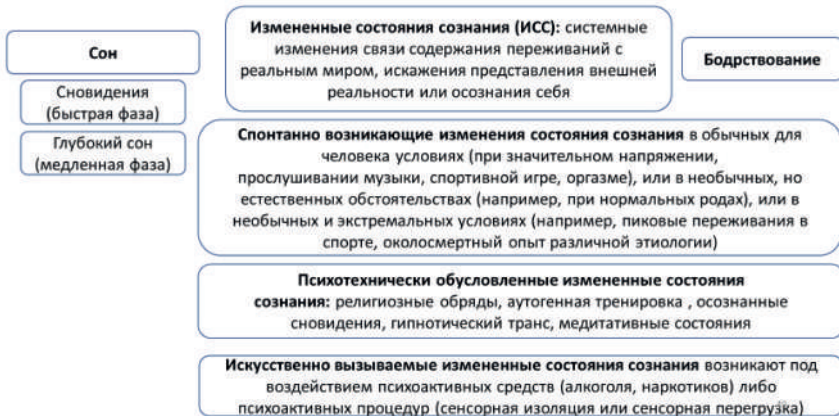


Рис. 15.1. Состояния сознания

Источник: сделано авторами.

Состояние сознания непосредственно влияет на производительность и продуктивность человека в деятельности (рис. 51.2):

Активность сознания и производительность



Рис. 15.2. Активность сознания и производительность

Источник: подготовлено авторами на основе: Ильин Е. П. Психофизиология состояний человека. М. [и др.]: Питер, 2005 (АООТ Тип. Правда 1906). 411 с. ISBN 5-469-00446-5.

Как видно на графике, лучшие результаты возникают на некотором средне-оптимальном уровне бодрствования; недостаток активации дает сниженные результаты из-за слабости сигналов нервной системы (упрощая), избыток — также снижает результаты из-за сопутствующих избыточному возбуждению эмоциональных помех и дезорганизации деятельности. Состояние «потока» (аутоотелические, трансовые состояния) относится к измененным состояниям сознания, обеспечивающим оптимальную продуктивность и производительность. Их особенностью является снижение влияния внешней среды на внимание и восприятие человека и усиление связи человека со своим внутренним миром, перенаправление внимания внутрь себя. В этом состоянии снижается критический контроль и снимаются в определенной степени ограничения сознания. Каждый человек знаком с повседневным трансом — мечтательностью, некоторые, специально обучающиеся, владеют навыками углубленного транса самогипноза, гипноза, аутогенных тренировок и т.п. Люди с сомнамбулизмом (расстройство) могут находиться в сомнамбулическом трансе, ведя себя словно бодрствующие, будучи при этом в глубокой фазе сна и забывая все, что делали, после пробуждения.

Состояние «потока» в деятельности является оптимальным с точки зрения затрат на деятельность и получаемых результатов.

Признаки «потокowego» состояния (рис. 15.3):

1. Полное внимание и погружение в деятельность, без отвлечений, с потерей ощущений времени и окружения.
2. Искривление чувства времени, оно летит незаметно, и человек может не замечать течения часов или даже дней.
3. Ясные цели. Человек четко понимает, что он хочет и должен сделать в данный и следующий момент. Для достижения состояния «потока» важно, чтобы цель была четко сформулирована.
4. Прямая и незамедлительная обратная связь (успехи и неудачи в процессе деятельности очевидны самому человеку, так что поведение и деятельность корректируются «на ходу»).
5. Равновесие между уровнем способностей субъекта и сложностью задания (деятельность не оказывается для человека слишком легкой или сложной).
6. Ощущение полного контроля над ситуацией или деятельностью.
7. Слияние действий и осознания. В состоянии «потока» человек настолько погружен в действия, что они становятся естественными, своего рода продолжением самосознания. При этом человек теряет осознание себя как отдельной личности и становится единым с выполняемой деятельностью.

8. Деятельность сама по себе воспринимается как награда, так что она осуществляется без усилий.

Условия и следствия потокового состояния



Рис. 15.3. «Потоковое» состояние сознания
Источник: подготовлено авторами.

Состояние «потока» приводит в порядок и баланс разрозненные, случайные мысли, чувства, внутренние монологи, страхи, проблемы, беспокойство, боль и т.п. При этом «потоковые» состояния сознания не являются распространенной практикой работы современных менеджеров и их сотрудников. Это своего рода парадокс. «Во время работы люди чувствуют себя более счастливыми, сильными и креативными, нежели в свободное время, когда они часто скучают и не знают, чем заняться. Но при этом люди стремятся поменьше работать и побольше отдыхать. Когда речь заходит о работе, люди перестают доверять собственным чувствам. Они не обращают внимания на свои актуальные переживания, а вместо этого ориентируются на укоренившийся культурный стереотип, согласно которому работа должна быть неприятна. Они думают о ней как о принуждении, ограничении своей свободы, от которого нужно всеми силами стремиться избавиться»¹. Состояние «потока» можно стимулировать определенным режимом работы (схема 15.2).

¹ Чиксентмихайи М. Поток: психология оптимального переживания / пер. с англ. Е. Перовой]. М.: Смысл: АНФ, 2011. 460 с. (Международный бестселлер). ISBN 978-5-91671-119-6.

Стимулирование состояния «потока»



Схема 15.2. Стимулирование «потока»

Источник: сделано авторами.

К книге М. Чиксентмихайи есть понятие «люди потока», которые отличаются некоторыми особенностями: получают удовольствие от ситуаций, показавшихся бы другим невыносимыми; в сложных ситуациях пристально изучают мельчайшие детали окружающей их обстановки, пытаются обнаружить скрытые возможности для действия; ставят перед собой цели, достижимые в данной экстремальной ситуации, а также тщательно отслеживают свое продвижение вперед, ориентируясь на получаемую обратную связь; достигнув цели, повышают ставки, усложняя себе задачи¹.

Ю. Б. Дормашев, В. Я. Романов различают позитивный и негативный опыт «потока». «При **позитивном** опыте **смысл жизни человека совпадает с ее вкусом** или, по меньшей мере, не противоречит ему. При негативном опыте вкус жизни выступает как суррогат ее смысла»².

Важно напомнить, что мотивационно-деятельностная теория личности, разработанная в советской школе психологии, как нельзя лучше описывает возможности перехода деятельности в «поток» состояние, поскольку предполагает осознанное целеполагание на базе нервного возбуждения,

¹ Чиксентмихайи М. Поток: психология оптимального переживания / пер. с англ. Е. Перовой]. М.: Смысл: АНФ, 2011. 460 с. (Международный бестселлер). ISBN 978-5-91671-119-6.

² Дормашев Ю. Б. Роль внимания в аутотелической деятельности / Теория деятельности: фундаментальная наука и социальная практика (к 100-летию А. Н. Леонтьева): материалы Международной конференции. М.: МГУ, 2003. С. 53–55.

инициирующего любую потребность и контроль, рефлексия и обратную связь по результатам достижения цели деятельности (схема 15.3).

Схема продуктивной деятельности

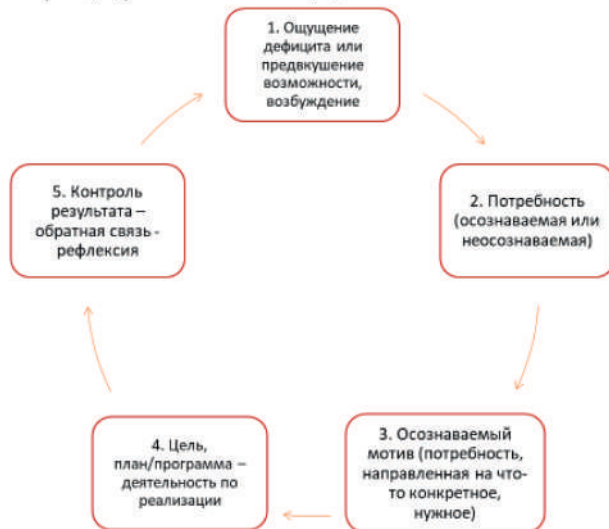


Схема 15.3. Продуктивная деятельность

Источник: сделано авторами.

15.4. Творчество как средство балансировки конкуренции мышления («естественного» интеллекта) с алгоритмами (искусственным интеллектом)

Применение комплекса цифровых технологий за счет все большего использования больших данных, алгоритмов искусственного интеллекта как помощников позволило существенно сократить время принятия решений (Time-to-Decision, T2D), выполнения/реализации проектов (Time-to-Execution, T2E), а также вывода продукции/объектов/сооружений на рынок (Time-to-Market, T2M)¹. Достигнуто это было за счет координации многих исследовательских, инженерных, маркетинговых групп ученых и разработчиков в работе над большой задачей в *параллельном, а не последовательном режиме*.

¹ Боровков А. И., Тищенко Е. Б. Умный путь к победе // Информационно-аналитический журнал «Строительство в атомной отрасли». 2018. № 1.

Например, Европейский союз строит «сети научных исследователей», чтобы достичь скорости и точности получения «экспертной оценки», и начиная с 2000 г. последовательно разворачивает единое Европейское исследовательское пространство (ЕИП) (European research area, ERA). Цель ЕИП была сформулирована в Лиссабонской стратегии (2000 г.) как «создание единого исследовательского пространства, основанного на внутреннем рынке, в котором исследователи, научное знание и технологии будут свободно перемещаться и с помощью которых Союз и его страны-члены будут укреплять свою технологическую базу, конкурентоспособность и возможность коллективно отвечать на вызовы»¹. Статус и цели ЕИП были закреплены в Договоре о функционировании Европейского союза в соответствии с изменениями, внесенными в него Лиссабонским договором в 2007 г.

Задачи, которые решает ЕИП, — повышение эффективности исследовательских систем на национальном уровне, нахождение оптимального баланса между сотрудничеством и конкуренцией (соперничеством) во взаимодействии стран-членов, снятие барьеров на рынке труда для исследователей, обеспечение равенства полов, создание условий для свободного обмена знаниями и технологиями, а также развитие международного сотрудничества. Следующим шагом, который сейчас прорабатывается ЕС, может быть алгоритмизация таких «сетей» за счет создания платформенного решения.

Все это существенно меняет требования не просто к квалификации людей, а предъявляет новые вызовы к человеческому мышлению, его адаптивности и творческим способностям². На первый взгляд автоматизация рутинных процессов, возможная благодаря новым технологиям и доступности нейросетей, может заменить человека. Однако, если человек сам не решит «становиться алгоритмом», упрощая и редуцируя себя до уровня счетной машины, перебирающей варианты, у него остается главное преимущество — мышление и творчество, которыми алгоритмы не обладают (пока).

Искусственный интеллект способен быстро обрабатывать гигантские объемы информации, что не под силу человеку, однако при этом он может выполнять только те задачи, которые можно записать в виде алгоритмов. Творческое мышление, которое преимущественно не поддается алгорит-

¹ Беляков К., Рагозин П., Тищенко Е. Б. и др. Трансфер технологий в цифровой экономике. М., 2020.

² Маслов В. И., Лукьянов И. В. Четвертая промышленная революция: истоки и последствия // Вестник Московского университета. Серия 27. Глобалистика и геополитика. 2017. № 2.

мизации, все еще невозможно описать таким образом. Нобелевский лауреат Ричард Фейнман попытался ответить на вопрос, как человеческий мозг совершает открытия, и выяснил, что ни одно открытие не было сделано алгоритмическим путем.

Творческое мышление требуется не только для создания новых вещей, но и для реакции на нестандартные ситуации. Искусственный интеллект, ограниченный заданными алгоритмами, не сможет с ними справиться, это под силу только человеку.

Однако внедрение алгоритмов в производственные и управленческие процессы — реальность, требующая новых знаний и умений от людей. Сегодня нет специальностей, где не требуются цифровые навыки. Современный специалист должен глубоко разбираться в своей предметной сфере, быть готовым постоянно доучиваться и расширять свою эрудицию и уметь обращаться с цифровыми технологиями в рамках требований в конкретной области и в соответствии со своими притязаниями на востребованность.

Декан экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова А. А. Аузан среди преимуществ «естественного» интеллекта также отмечает интуицию, догадливость, эмпатию и возможность эволюционировать. Генеративный искусственный интеллект не заменит человека, но он является причиной изменения требований к навыкам соискателей на рынке труда — человеку нужно адаптироваться к изменениям и научиться использовать технологии искусственного интеллекта во благо, при этом не теряя своего человеческого мышления.

Обобщая требования цифровой среды к мышлению и психике современного человека, можно сформулировать следующее (табл. 15.4).

Таблица 15.4

Цифровая среда и требования к личности

Характеристики среды	Требования к личности
Неравномерность проникновения алгоритмов, их неуниверсальность для всех классов задач и ситуаций	Необходимость учитывать уровень «цифровизации» среды и адаптироваться к ней, кооперироваться, придумывать «связки» и компенсации цифровых разрывов, осознавать преимущество цифровых или аналоговых инструментов для разных задач, координировать усилия «естественного» интеллекта
Цифровой след, «прозрачность» личности и компаний	Честность как результат внутренней психической (ценностной) согласованности

Окончание табл. 15.4

Характеристики среды	Требования к личности
Сжатие времени, скорость	Быстрота качественного мышления (квалификация + психическое благополучие) при отсутствии суетности
Отторгаемость личного знания в электронные библиотеки (knowledge sharing)	Осознание рисков последствий такого отторжения и их персональное «страхование»
«Уплющение» организационных структур и иерархий (на поверхностном уровне, реально – формирование «новой власти» – владельцев технологий)	Рольевая гибкость и упреждающее развитие, переформатирование ролевого репертуара

Контрольные вопросы к лекции 15

1. Что такое творчество и что является его противоположностью? Приведите примеры.
2. Нужно ли творчество в работе руководителя и зачем? Чем определяется эта потребность?
3. Как связаны воображение, мышление и творчество?
4. Чем обусловлена потребность в творчестве у человека? Может ли у человека отсутствовать эта потребность?
5. В чем различия между бизнес-ориентированной и творческой, исследовательской деятельностью?
6. Дайте определения конвергентного и дивергентного мышления и приведите примеры их проявления.
7. Как понимается источник творчества в разных психологических концепциях и теориях?
8. Перечислите и опишите различные виды творчества.
9. Как можно (если можно) управлять творческим процессом? Приведите примеры.
10. Как можно развивать творческие способности?
11. В чем сложности коллективной творческой деятельности? Как ею можно управлять?
12. Опишите четыре уровня коммуникаций в процессе творческой деятельности.
13. Опишите важные роли творческой группы с точки зрения групповой динамики и работы. Приведите примеры.
14. Перечислите барьеры творческой активности.

15. Что такое инсайт в творчестве?
16. Как связано творчество и эмоциональная сфера? Приведите примеры.
17. Что такое творческий потенциал личности?
18. Как связаны состояния сознания и творчество?
19. Перечислите признаки «поточкового» состояния.
20. Как можно стимулировать «поточковое» состояние в работе?
21. Как связаны мотивационно-деятельностная теория личности и теория «потока»?
22. Как цифровая среда влияет на возможности творчества?
23. Какие требования к творческим способностям человека, специалиста предъявляются в связи с развитием цифровых технологий?

Кейс 15 «Совместность в дистанте»

В России для создания сети научных центров в области развития передовых производственных технологий созданы: НЦМУ (научные центры мирового уровня), НОЦ (научно-образовательные центры), ИНТЦ (инновационные научно-технологические центры), которые предполагают координировать между собой задачи разработки и продвижения технологий на рынок.

Одна из компаний – резидент Московского инновационного кластера (московский часовой пояс) — решила наладить взаимодействие с ИНТЦ «Русский» (+7 часов к московскому часовому поясу) в части кооперации по линии биотехнологий для совместного продвижения продукта на рынок Тихоокеанского региона.

Казалось, что сама идея замечательная, так как объединение работы двух команд по совместной доработке и продвижению продукции в сегменте биотехнологий может усилить обе команды, однако команда столкнулась с неожиданными сложностями, лежащими в социально-психологической и предметно-квалификационной плоскости: разница в часовых поясах ограничивала время на оперативное взаимодействие, команды оказались разными по характерам, предметным областям деятельности и, как следствие, психотипам ее участников: в команде Московского кластера было больше ИТ-специалистов и классических биологов, а в команде ИНТЦ «Русский» была сильная команда биотехнологов (специалистов на стыке специальностей). После трех месяцев «притирок» и конфликтов команды признали, что им требуется «переводчик», который может эффективно функционировать в двух часовых режимах. Но на осознание недостатка очного взаимодействия из-за разницы часовых поясов

и социально-психологической разницы команд, обусловленной их специализацией, ушло более трех месяцев; были накоплены ряд противоречий в работе, которые теперь необходимо снимать, на что требуется время и другие ресурсы.

Вопросы и задание к кейсу 15

1. Может ли очная встреча команд помочь сбалансировать противоречия?
2. Может ли дополнительное образование (какое?) помочь выровнять уровень команд, чтобы можно было бы отказаться от «переводчика»?
3. Как вы думаете, можно ли выровнять график совещаний так, чтобы было удобно работать обеим командам?
4. Что руководители команд могли сделать до начала совместной работы, чтобы минимизировать влияние разницы часовых поясов, недостатка очного общения и разницы предметных специализаций команд, для более эффективной *совместной* работы?
5. Подумайте, как руководителю выстраивать взаимодействие с ценным талантливым сотрудником, который систематически срывает сроки (но при этом делает очень хорошую работу, равных ему нет), нарушает дисциплину (опаздывает, перебивает во время совещаний, либо не приходит на них, либо, придя, сидит в своем ноутбуке и совсем не участвует, хотя его участие важно; «задушевные беседы» не работают).
6. Предложите решения по управлению коллективами, командами, в которых: участники разных возрастов и поколений; участники из разных предметных областей с разными базовыми образованиями работают над внедрением искусственного интеллекта в процессы автоматизации производства; участники с разными культурно-национальными кодами (русские, индонезийцы, китайцы, арабы и сербы).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изменения нашей повседневной, профессиональной и социальной жизни в последние пять лет не имеют исторических прецедентов, в первую очередь из-за технологических преобразований экономики и социума.

Радикальные трансформации и геополитические преобразования, развороты экономических курсов на суверенизацию, серьезная борьба за новые балансы сил и лидерство в мире являются вызовами для социума, психика которого инертна и эволюционно обусловлена.

В связи с невероятными экономическими эффектами, которые дают экономике технологии, возникает заблуждение, что человека практически во всех областях деятельности можно заменить алгоритмами и роботами. И здесь появляется множество вопросов и развилки экзистенциального характера.

Психология как наука о психике четко указывает на необходимость социальных отношений и деятельности для человека, если у него есть задача развития (альтернатива — деградация и редуцирование). А следовательно, перед наукой стоят серьезные задачи балансировки технологической стороны экономики и социальной.

Инклюзивный капитализм в качестве инструмента такой балансировки предлагает как раз массовое редуцирование человека до уровня потребителя благ.

Однако такой путь представляется тупиковым, поскольку ведет к увеличению разрыва между когнитивной сложностью искусственной среды, в которой мы все сегодня живем и работаем благодаря технологиям, и уровнем мышления, способностей и квалификации социума, должного эксплуатировать, обслуживать, поддерживать и развивать эту среду под свои стратегические задачи и интересы.

Альтернативой, способной сбалансировать этот разрыв, представляется изменение требований к образованию и квалификации людей, личностей; шире — к их способам мышления и творческого приложения себя в экономике, в выбранной деятельности.

В этом определении дальнейшего направления развития сложно переоценить управленческую роль, где основное контекстуальное поле и предмет работы — люди — сотрудники, клиенты, стейкхолдеры, партнеры и т.п.

Заключение

Настоящее пособие дает возможность понимания социопсихологических основ и механизмов межличностных взаимодействий, личности в группе и групп в социуме в контексте меняющейся внешней среды и цифровой трансформации экономики.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М.: МГУ, 1990.
2. Антонова О. Г. Манипуляция как феномен информационного общества // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Социология. Политология. 2023. № 3.
3. Беляков К., Гаврилюк А., Ищенко А., Поселова Т., Пятаева О., Рагозин П., Тищенко Е. Б., Тищенко С., Хворостяная А., Новикова Ю., Шелехова М., Шипицын Е., Энговатова А. А., Кендрик У. Трансфер технологий в цифровой экономике, М., 2020. ISBN 978-5-6042894-5-7. 230 с.
4. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. М., 2013.
5. Войсунский А. Е. Киберпсихология: современный этап развития // Южно-российский журнал социальных наук. 2020. № 1.
6. Волков П. В. Разнообразие человеческих миров. М., 2000.
7. Выготский Л. С. Воображение и творчество в детском возрасте. 3-е изд. М.: Просвещение, 1991.
8. Выготский Л. С. Развитие высших психических функций. М.: Наука. 1960.
9. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.
10. Голубева Н. А., Марцинковская Т. Д. Информационная социализация: психологический подход // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2011. № 6 (20). С. 2. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 24.05.2021).

11. Горячева А. Б. Технологии манипулирования сознанием и окно Овертона // Форум молодых ученых. 2017. № 8 (12).
12. Джемс У. Психология. М.: Педагогика, 1991.
13. Дормашев Ю. Б. Роль внимания в аутоэтической деятельности / Теория деятельности: фундаментальная наука и социальная практика (к 100-летию А. Н. Леонтьева): материалы Международной конференции. М.: МГУ, 2003. С. 53–55.
14. Доценко Е. В. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М.: ТОО «ЧеРо»: Изд-во МГУ, 1996.
15. Ермаков Ю. А. Манипуляция личностью: смысл, приемы, последствия. Екатеринбург, 1995.
16. Заславская О. Ю. Интернет как новый институт социализации // Вестник МГПУ. Серия: Информатика и информатизация образования. 2014. № 2 (28). С. 20–24.
17. Знаков В. В. Психология понимания: проблемы и перспективы М.: Ин-т психологии РАН, 2005.
18. Иванников В. А. Психологические механизмы волевой регуляции: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии. 3-е изд. СПб.: Питер, 2006.
19. Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. СПб.: Питер, 2009.
20. Кара-Мурза С. Г. Манипуляция сознанием. М.: Эксмо, 2008.
21. Кириллов И. Стресс-серфинг: как перестать бояться стресса и обратить его себе на пользу. М.: Альпина Паблишер, 2016.
22. Кихтан В. В. Исследование процессов манипулирования массовым сознанием в современных средствах массовой информации // Вестник ВУиТ. 2018. № 2. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35138942> (дата обращения: 16.12.2024).

23. Коновалов А. А., Божкова Е. Д. Влияния современной цифровой среды на психическое здоровье (обзор) // Медицинский альманах. 2021. № 1(66). С. 6–15. УДК: 616.89:004.738.5.
24. Красностанова М. В., Маслов Е. В. [и др.]. Социальная психология для менеджера-инноватора: учеб.-метод. пособие. М.: МГУ, 2021.
25. Красностанова М. В. Управленческая психология для инноватора: учебно-методическое пособие для слушателей программ «Инновационный менеджмент», «Инновации и развитие бизнеса», «Управление развитием бизнеса». М.: Экономический факультет МГУ, 2023.
26. Кулагин О. Управление по целям. Секреты технологии KPI. М., 2017.
27. Изард Кэррол Э. Психология эмоций / пер. с англ. В. Мисник, А. Татлыбаева. М. [и др.]: Питер, 2006.
28. Лазурский А. Ф. Классификация личностей / под ред. М. Я. Басова, В. Н. Мясичева. М.: Юрайт, 2025. Печатается по изданию 1925 г.
29. Леонтьев Д. А. Психология смысла: Природа, строение и динамика смысловой реальности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению и специальностям психологии. М.: Смысл, 2003.
30. Леонтьев Д., Аверина А. Феномен рефлексии в контексте проблемы саморегуляции // Психологические исследования. 2011. 4 (16). URL: <https://doi.org/10.54359/ps.v4i16.860> (дата обращения: 20.09.2024).
31. Лубовский В. И. Развитие словесной регуляции действий у детей (в норме и патологии). М.: Педагогика, 1978.
32. Лурия А. Р. Лекции по общей психологии. СПб.: Питер, 2020.
33. Маклюэн М. Понимание медиа: внешние расширения человека / пер. с англ. В. Г. Николаева. М.; КАНОН-пресс-Ц; Жуковский: Кучково поле, 2003.
34. Маклюэн М. Галактика Гутенберга: Сотворение человека печатной культуры / пер. с англ. Киев: Ника-Центр, 2003.

35. Петрова Г. И. Новая форма отчуждения человека: Ампутация личности или антропологическая аутентичность личностной многосторонности? // Вестник Томского государственного университета. 2014. № 379. С. 106.
36. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-бук: Ваклер, 2001.
37. Пригожин А. И. Цели и ценности: Новые методы работы с будущим. М.: Дело, 2010. С. 431.
38. Пронина Е. Е. Психология журналистского творчества. 2-е изд. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2003. 320 с.
39. Психология масс: хрестоматия / ред.-сост. Д. Я. Райгородский. Самара, 1998. С. 156.
40. Психология: учеб. для экон. вузов / под ред. В. Н. Дружинина. СПб. и др.: Питер, 2000.
41. Психология: учеб. для пед. вузов / под ред. Б. А. Сосновского. М.: Высшее образование, 2008.
42. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. М. [и др.]: Питер, 2012.
43. Савельев С. В. Нищета мозга. 5-е изд. М.: ВЕДИ, 2023.
44. Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию: Авт. концепция: Методы психол. влияния. Алгоритм противостояния манипуляции. Психолог. тренажер. СПб.: Речь, 2001.
45. Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг: практическое руководство. СПб.: Речь, 2005.
46. Социальная психология: учеб. для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности «Психология» / Г. М. Андреева. Изд. 5-е, испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2009.
47. Фрейд З. Психопатология обыденной жизни, 1901 / пер. с нем. Г. В. Барышниковой. М.: АСТ [и др.], 2011.

Библиография

48. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008.
49. Челпанов Г. И. Учебник логики. М.: Юрайт, 2024. 230 с. (Антология мысли).
50. Чиксентмихайи М. Поток: психология оптимального переживания / пер. с англ. Е. Перовой. М.: Смысл: АНФ, 2011.
51. Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
52. Экман П. Психология эмоций. Я знаю что ты чувствуешь / пер. с англ. В. Кузин. 2-е изд. М. [и др.]: Питер, 2013.
53. Эриксон Э. Г. Идентичность: юность и кризис / пер. с англ.; общ. ред. и предисл. А. В. Толстых. М.: Прогресс, Б. г., 1996.
54. Ярошевский М. Г. История психологии, от античности до середины XX в.: учеб. пособие для вузов. 2-е изд. М.: Изд. центр «Академия», 1997.
55. Boden M. A. Creativity and artifical intelligence // Artificial Intelligence. 1998. V. 103. P. 347–356.
56. McLuhan M. Understanding Media: The Extensions of Man. Cambridge; London: MIT Press, 1994.
57. Uhls Y. T., Michikyan M., Morris J., Garcia D., Small G. W., Zgourou E., Greenfield P. M. Five days at outdoor education camp without screens improves preteen skills with nonverbal emotion cues // Computers in Human Behavior. 2014. Vol. 39. P. 387–392.

**Социальная психология для менеджеров,
инноваторов, экономистов**

Учебное пособие

ISBN 978-5-907690-70-7



9 785907 690707

Электронное издание сетевого распространения.
25,0 печ. л. Опубликовано 14.10.2025.
Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;
www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15