

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

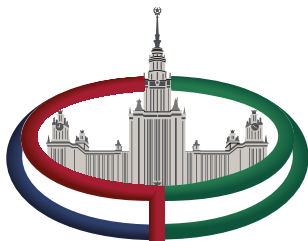
# Социальная психология для менеджера-инноватора

М.В. Красностанова, Е.В. Маслов,  
Е.В. Жереновская, А.А. Якушина



Экономический  
факультет  
МГУ  
имени  
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В. ЛОМОНОСОВА  
Экономический факультет



**М.В. Красностанова, Е.В. Маслов,  
Е.В. Жереновская, А.А. Якушина**

# **СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА-ИННОВАТОРА**

*Учебно-методическое пособие для преподавателей семинаров  
и слушателей программы «Социальная психология»*

Москва  
2021

**УДК 159.923**  
**ББК 88.5**  
**С69**

Авторы:

**М.В. Красностанова** — к. псих. н., доцент кафедры экономики инноваций, клинический психолог, член Ассоциации когнитивно-поведенческой психотерапии, организационный консультант и бизнес-тренер;

**Е.В. Маслов** — к. псих. н., практикующий психолог, руководитель направления по оценке персонала;

**Е.В. Жереновская** — магистр психологии, практикующий психодраматерапевт;

**А.А. Якушина** — спортивный психолог, аспирант факультета психологии МГУ

**С69 Социальная психология для менеджера-инноватора: учебно-методическое пособие для преподавателей семинаров и слушателей программы «Социальная психология» / М.В. Красностанова, Е.В. Маслов, Е.В. Жереновская, А.А. Якушина. — М.: Экономический факультет МГУ, 2021. — 227 с.**

**ISBN 978-5-906932-75-4**

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. Поворотный опыт пандемии COVID-19 и еще большее усиление роли технологий, «цифровизация», инновации определенным образом трансформируют и усложняют социально-психологические аспекты профессиональной деятельности современного руководителя, что требует их очередного осознания, рефлексии, вербализации и структурирования для передачи новым поколениям управленцев, что и сделано в настоящей работе.

Данное пособие ориентировано как на студентов, так и на преподавателей для проведения практических семинарских занятий.

**ISBN 978-5-906932-75-4**

© Экономический факультет  
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение. . . . .	5
1. Межличностные коммуникации как основное поле проявления социально-психологических механизмов, законов и феноменов. Понятие эффективных коммуникаций и направленного внимания (М.В. Красностанова, Е.В. Жереновская) . . . . .	7
2. Восприятие (перцепция) как психологическая функция. Особенности социального восприятия (М.В. Красностанова) . . . . .	38
3. Управление конфликтами, трансактный анализ Э. Берна и стратегии поведения в конфликте (М.В. Красностанова) . . . . .	46
4. Эмоции, чувства и эмоциональный интеллект в работе менеджера (М.В. Красностанова) . . . . .	60
5. Когнитивные карты в социальном взаимодействии (М.В. Красностанова) . . . . .	81
6. Ценности и ценностное управление бизнесом (М.В. Красностанова) . . . . .	91
7. Я-концепция в социальной психологии. Концепция научения в бихевиоризме. Самоэффективность, самосбывающиеся пророчества, локус контроля (М.В. Красностанова, А.А. Якушина) . . . . .	104
8. Социализация личности (М.В. Красностанова) . . . . .	123
9. Ролевая структура личности. Социальные позиции и роли в работе менеджера (М.В. Красностанова) . . . . .	131
10. Социальное влияние и манипуляции (М.В. Красностанова, В.Е. Маслов) . . . . .	137
11. Психология толпы и ее эффекты в современных коммуникативных каналах (Е.В. Маслов, Е.О. Буланова, М.В. Красностанова) . . . . .	146
12. Психология малых групп и межгруппового взаимодействия (Е.В. Маслов, М.В. Красностанова) . . . . .	168
13. Этнопсихология и межкультурные коммуникации (Е.В. Маслов, М.В. Красностанова) . . . . .	192

---

Заключение .....	220
Библиография .....	221
Приложение 1. Возможные вопросы для подготовки к экзамену .....	223
Приложение 2. Темы для самостоятельной подготовки студентами докладов ...	226

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебно-методическое пособие обобщает и структурирует трехлетний опыт разработки и преподавания курса «Социальная психология» для студентов бакалавриата экономического факультета (направление «Менеджмент», 1-й курс) МГУ имени М.В. Ломоносова. Как показывает уже реализованная практика обучения студентов в стремительно меняющихся социально-экономических условиях (особенно начиная с 2020 г.), основной целью такого курса становится формирование у студентов новых представлений о возможностях, ограничениях и рисках работы с людьми в *меняющихся* организациях и экономике. Задачами данного курса является развитие практических компетенций применения и учета в управленческой работе многочисленных социально-психологических аспектов межличностных взаимодействий.

Пособие сконструировано с учетом утвержденного учебно-методического комплекса программы, согласно которому предусмотрены 30 часов лекций, 30 часов семинарских, практических занятий, 76 часов самостоятельной работы. В пособии 12 тем, каждая из которых включает:

- план и структуру материала;
- теоретический материал темы (не ставилось задачи написания полномасштабных классических лекций для всех тем в связи с обширным уже имеющимся в настоящее время качественным учебным материалом в виде учебников, статей и видеолекций, ссылками на которые снабжены все темы), включающий ссылки на уже созданные другими авторами материалы, авторские визуализации, схемы и тексты;
- практические упражнения, кейсы и деловые игры для работы в семинарских группах;
- задания для самостоятельной работы;
- контрольные вопросы для повторения темы;
- психологические тесты и опросники.

Данное учебно-методическое пособие подготовлено как средство, помогающее планировать и реализовывать преподавателям работу в семинарских группах, а также для студентов, обучающихся на курсе «Социальная психология». Благодаря электронному формату пособия

у преподавателя есть возможность снабжать студентов специально выделенным для этого материалом из каждой темы.

В процессе изучения курса студенты, объединяясь в группы по три-четыре человека, готовят авторские доклады по темам, предлагаемым авторами курса. Данная работа стимулирует их к изучению информационных источников курса, а также моделированию и пониманию возможных проблем социально-психологического характера в управлении коллективами и организациями.

Поскольку тема «Социальная психология как наука» является достаточно глубокой и всесторонне описанной к настоящему времени многочисленными известными, в том числе и отечественными авторами, в данном пособии ей не уделяется особого внимания, а студентам помимо прослушивания плановой лекции рекомендованы к самостоятельному изучению следующие источники:

1. *Гулевич О.А., Сариева И.Р.* Социальная психология. М.: Юрайт, 2015. Введение.
2. *Майерс Д.* Социальная психология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2016. Глава 1.
3. Психология: учебник для педагогических вузов / под ред. Б.А. Сосновского. М.: Высшее образование, 2008. Глава 19.

# **1. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ КАК ОСНОВНОЕ ПОЛЕ ПРОЯВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ, ЗАКОНОВ И ФЕНОМЕНОВ. ПОНЯТИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ И НАПРАВЛЕННОГО ВНИМАНИЯ**

*М.В. Красностанова, Е.В. Жереновская*

## **План и структура**

1. Роль и значение коммуникаций в работе менеджера.
2. Внимание как основа эффективного социального взаимодействия. Понятия эффективных коммуникаций, взаимодействия и коммуникативных барьеров.
3. Цели и современные каналы коммуникаций.
4. Практические задания для отработки темы в большой (поточковой) и (или) семинарской группе.

## **1. Роль и значение коммуникаций в работе менеджера**

По теме коммуникаций к настоящему времени накоплено изрядное количество информации, научных книг и статей, прикладных инструментов и др. Вместе с тем, несмотря на информационную насыщенность и разработанность данной темы, невозможно не развернуть ее в необходимом для данного курса ракурсе и определенным образом структурировать накопленную информацию.

Что и как происходит в отношениях между людьми? Какие процессы возникают во время коммуникаций? Чем поведение группы отличается от поведения одного человека? 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,



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.

Центральным понятием при описании социального поведения выступает понятие «социальная связь». Она может быть представлена как последовательное осуществление:

- а) пространственного контакта;
- б) психического контакта (взаимная заинтересованность);
- в) социального контакта (здесь это совместная деятельность);
- г) взаимодействия (что может быть определено как регулярные действия для получения определенной реакции от партнера);
- д) наконец, социального отношения (взаимно сопряженных систем действий).

Хотя все изложенное выше относится к характеристике «социальной связи», такой ее вид как «взаимодействие» представлен наиболее полно<sup>1</sup>.

Еще в 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, превращается в творческий акт, которому присущи высокая степень неопределенности и отсутствие заведомо регламентированных сценариев. Такой творческий процесс требует от нас, помимо перечисленных выше компетенций, включенности в настоящий момент — 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 вот тут мы вплотную подходим к тому, что же такое внимание, какие существуют виды внимания и как им управлять.

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.

---

<sup>1</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2001.

## **2. Внимание как основа эффективного социального взаимодействия. Понятия эффективных коммуникаций, взаимодействия и коммуникативных барьеров**

В каждом акте общения человек по-разному проявляет себя и по-разному воспринимает партнера по взаимодействию. Если способ взаимодействия сформирован в какой-то одной ситуации, а потом механически воспроизводится в другой, то, естественно, будет «несовпадение», так как условия изменились, и успех такого взаимодействия не может быть гарантирован.

Это легко увидеть, когда мы общаемся с одним и тем же человеком в разных обстоятельствах, например, в разном настроении. Один и тот же человек неодинаково ведет себя в состоянии вдохновения или раздражения. И то и другое может быть как ярко выражено, так и достаточно слабо проявлено. И от того, насколько нам удастся распознать контекст и выстроить соответствующее взаимодействие, зависит результат общения. И это лишь один, наиболее очевидный, фактор, который влияет на ситуацию.

Эффективное взаимодействие — достижение цели при сохранении отношений. Основными компонентами эффективного взаимодействия являются:

- 1) ориентация в собственном психологическом пространстве (мои мотивы, желания, ценности, устремления, индивидуальные особенности), осознание своих возможностей и ограничений;
- 2) понимание мира другого — его мотивы, потенциальные возможности и ограничения;
- 3) понимание межличностных процессов и законов взаимодействия;
- 4) компетентность в предмете (ситуации, задаче).

Основным здесь являются тонкая настройка на актуального партнера по взаимодействию выстраивание процесса, исходя из характеристик реальной ситуации. Направленное (произвольное) внимание позволяет нам «увидеть» и «ухватить» эти характеристики. Без развитого направленного внимания ни один из этих параметров не может быть качественно реализован.

Однако авторы учебников, статей и руководств по эффективному взаимодействию незаслуженно обходят стороной явление, лежащее в основе всех этих навыков, — внимание, а точнее, навык управления своим вниманием.

Именно направленное внимание позволяет максимально точно осуществить эффективное взаимодействие, достичь цели и решить стоящие перед нами задачи. Направленное внимание позволяет нам

отчетливо видеть характер ситуации, внешние факторы, состояние и особенности партнера, а также свое состояние, и грамотно использовать все это.

---

---

**Внимание** — направленность и сосредоточенность сознания на определенных объектах 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 — обязательное условие продуктивности всякой сознательной деятельности. 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 преднамеренным. 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 самовоспитания**<sup>1</sup>.

---

---

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

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

---

<sup>1</sup> Степанов С.С. Популярная психологическая энциклопедия. М.: Эксмо, 2005.

- 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»<sup>1</sup>.

---

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 это 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, 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

---

<sup>1</sup> 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).

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.

Ниже приводится еще одно определение внимания, которое дает возможность понять содержание этого внутриличностного процесса.

**Внимание** — термин, используемый в когнитивной психологии для обозначения склонности организма сосредоточиваться на отдельных чертах окружающей обстановки. Внимание обычно подразделяется

на сосредоточенное и разделенное. Пользуясь сосредоточенным вниманием, организм выбирает (или сосредоточивается) лишь на одном стимуле из окружающей обстановки. Иногда сосредоточенное внимание сравнивают с лучом прожектора. Материал, попадающий в этот луч, подвергается детальной обработке, в то время как другие визуальные стимулы, которые находятся за его пределами, почти не обрабатываются. В зависимости от рода задачи «луч внимания» может быть либо широким, либо очень узким. Согласно теории интеграции внешних признаков, те объекты, которые находятся вне «луча внимания», обрабатываются ограниченным образом. Обработка может сводиться к физическим характеристикам объектов, но их значение не оценивается<sup>1</sup>.

Известный психолог У. Джемс, описывая внимание, выделял в нем функцию отбора. Это такой процесс, когда разум выбирает что-то конкретное из нескольких объектов, выделяя и делая это ясным и отчетливым для восприятия. Суть внимания для Джеймса — 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.

---

<sup>1</sup> Кордуэлл М. Психология. А-Я. Словарь-справочник / пер. с англ. К.С. Ткаченко. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000.

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 навыков<sup>1</sup>. 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 источнику информации;

---

<sup>1</sup> Здесь подразумевается, что взаимодействие включает коммуникацию, а коммуникация является частным случаем взаимодействия.

- 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 устраивает 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 Google, 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.

Ниже приводятся несколько авторских схем, обобщающих и концептуализирующих материал по вниманию (схемы 1–3).



**Внимание** — избирательная направленность и сосредоточенность сознания человека на определенном объекте, имеющем для личности устойчивую или ситуативную значимость, при одновременном отвлечении от других объектов.

**Основная функция внимания** — установление связи субъекта с объектом, на который в данный момент направлено его сознание, и обеспечение ясности и четкости отражения объекта

Селекция и систематизация ощущений (перцепции), фильтр восприятия

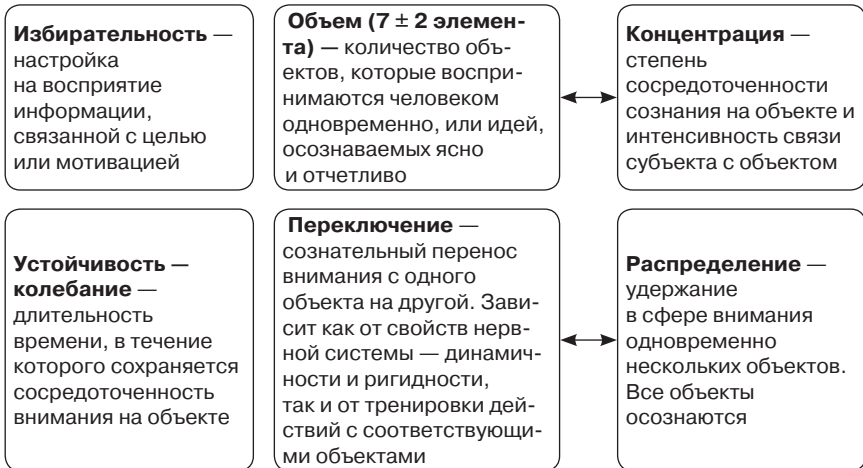


Схема 1. Функции и элементы внимания

Источник: составлено авторами.

## Свойства внимания

Увеличение объема внимания снижает его концентрацию



Реальная разница между этими свойствами достоверно регистрируется только в эксперименте

Схема 2. Свойства внимания

Источник: составлено авторами.

## Виды внимания

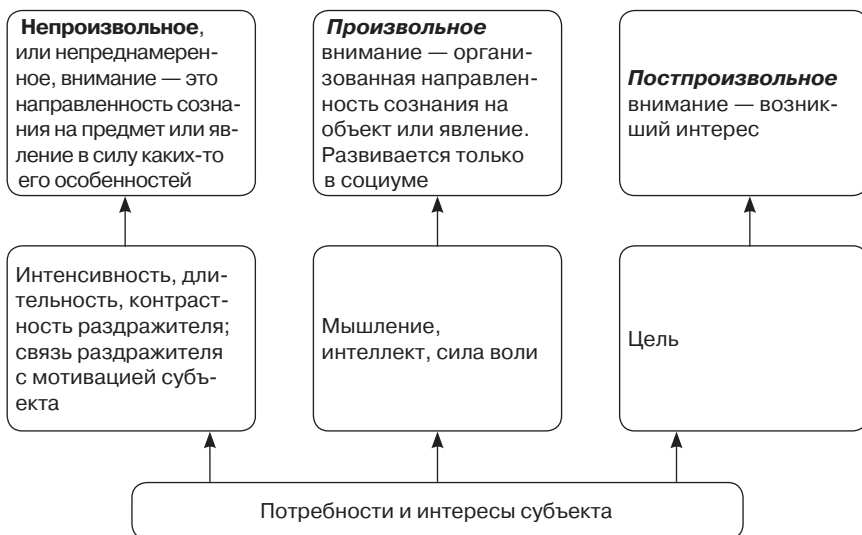
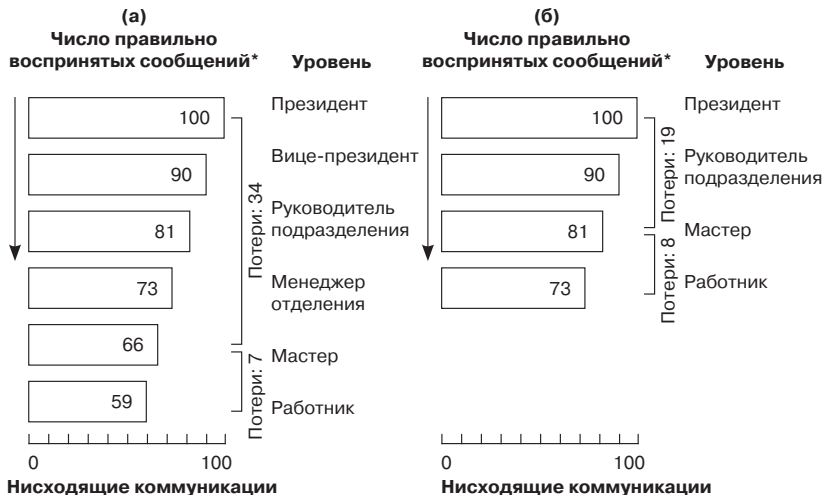


Схема 3. Виды внимания

Источник: составлено авторами.

Для профессионала, находящегося на управленческой позиции, важно понимать, что коммуникации являются тем основным инструментом руководителя, любительское применение которого может приводить 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 (трансверсальные) 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 4).



\* Предполагая, что при переходе с уровня на уровень теряется до 10 % информации.

**Схема 4.** Потеря информации в вертикальной коммуникации

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

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 (признанию, в том числе и экономистами ведущей роли бессознательного (подсознания) в работе сознания, уже более 100 лет);
- 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.

С точки зрения процесса коммуникации (передачи информации от отправителя к получателю) достаточно хорошо его объясняет схема 5.

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»<sup>1</sup>. Там же находим одну из классификаций коммуникативных барьеров (табл. 1).

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

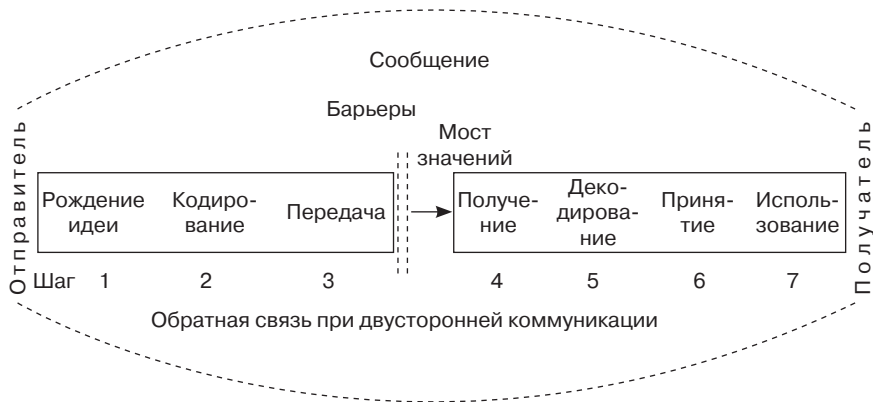


Схема 5. Двусторонняя коммуникация

Источник: Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение. С. 50.

Таблица 1

### Коммуникативные барьеры

Типы барьеров	Примеры их проявления
<b>Информационно-дефицитарные</b>	Механический обрыв, неясность или замалчивание информации отправителем ведут к искажению, непониманию информации, домысливанию
<b>Фонетические</b>	Разные диалекты, ошибки произношения, дефекты речи и дикции приводят к непониманию информации
<b>Семантические</b>	Различие в системах знаний, в понимании смыслов и значений слов участниками общения (жаргон, сленг, шутки, цитаты, обороты речи)
<b>Стилистические</b>	Несоответствие стиля речи отправителя ситуации общения, стилю речи или психологическому состоянию получателя
<b>Логические</b>	Логика изложения отправителя либо слишком сложна и непонятна получателю, либо вообще отсутствует
<b>Личностные</b>	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
<b>Физические</b>	Отвлекающие шумы, расстояние во время общения, помехи, связанные с неисправностью технических средств передачи информации
<b>Временные</b>	Дефицит времени общения, запаздывание, несвоевременность информации

Окончание таблицы 1

Типы барьеров	Примеры их проявления
<b>Организационные</b>	Многоуровневость, излишняя централизация и дифференциация, неопределенность прав и обязанностей, нарушение нормы управляемости
<b>Статусно-диспозиционные</b>	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
<b>Коммуникационные перегрузки</b>	Загруженность коммуникационных каналов, трудность или невозможность упорядочить информацию, находящуюся на многообразных носителях, отсев части информации до этапа декодирования
<b>Культурные</b>	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 слов<sup>1</sup>, невербальные и паралингвистические каналы общения оказываются важнейшими компонентами коммуникативной эффективности (рис. 1).



Рис. 1. Средства общения

Источник: составлено авторами (© Красностанова М.В.).

Среди невербальных средств общения выделяют следующие (схема б).

<sup>1</sup> Михайлова Е.Л., Кроль Л. Человек-оркестр: микроструктура общения. М., 2005.



Схема 6. Невербальные средства общения

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

В разные годы учеными проводились исследования влияния различных уровней и средств общения (вербальный, невербальный, паралингвистический) на формирование доверия в коммуникациях при первом контакте (рис. 2).

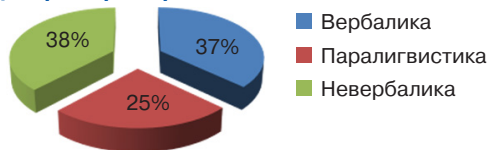
## Первое впечатление и доверие

### Доверие при первом контакте



Альберт Меграбян, 2001

### Доверие при первом контакте



Сидоренко Елена, 2001

Рис. 2. Доверие при первом контакте

Источник: рисунок сделан на основе книги: Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб., 2004. С. 34.

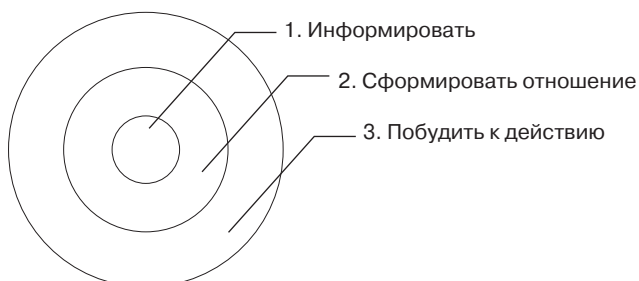
### 3. Цели и современные каналы коммуникаций

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. 3).

**Бытовая  
коммуникация**

Уровень осознанности целей

**Деловая  
коммуникация**



**Рис. 3.** Бытовая и деловая коммуникация

*Источник:* составлено авторами (© Красностанова М.В.).

В зависимости от особенностей ситуаций указанные три цели коммуникации могут быть реализованы как по отдельности, так и аккордно (вместе). Они заключаются в том, чтобы:

- 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 «Апноэ» означает резкую остановку дыхания при неожиданном погружении в холодную воду или во сне при сильном храпе. Подтверждением того, что наш партнер по коммуникации корректно информирован, будет то, что он воспринял и без искажений запомнил главный 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, медиа-носители и т.п.);
- 2) сформировать (изменить) отношение. Данная коммуникативная цель реализуется в том случае, если нужно усилить эффект запоминания, или наш партнер в целом осведомлен о предмете, но безразличен к нему, его отношение отличается либо вообще его оценки 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 наш руководитель с недоверием относится к профессиональному уровню молодежи и предпочитает работать с людьми опытными, среднего возраста. Понятно, что отношение — это оценка получаемой информации 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 задаваемые нам 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 партнер совершил действие, принял решение, которого мы от него ждем (подписал контракт, выполнил работу), или изменил свое поведение (перестал опаздывать, начал вовремя предоставлять нам информацию). Данная цель может быть достигнута, только если человек понимает, о чем идет речь и соответственно к этому относится. Подтверждением того, что наш партнер настроен на необходимые для нас действия, будет факт того, что он начал делать то, что требуется, и мы видим результаты.

Помимо целей деловой коммуникации важно понимать, что благодаря огромному количеству современных технических возможностей 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 коммуникации, дистанционную синхронную личную или групповую коммуникации, дистанционную асинхронную коммуникации (рис. 4).

Понимание особенностей реализации коммуникаций в разных формах и каналах позволяет выбирать их, исходя из целей и затрат времени и усилий (табл. 2).



## Формы и каналы деловых коммуникаций

Очно-синхронно	1. Беседа на рабочем месте. 2. Неформальная беседа вне офиса. 3. Собрание, совещание и т.п.	Тет-а-тет / групповая
Дистанционно-синхронно	1. Видео-конференц-связь 2. Телефон	
Дистанционно-асинхронно	1. Мессенджеры, e-mail, факс и т.п.	

**Рис. 4.** Формы и каналы коммуникаций

Источник: составлено авторами (© Красностанова М.В.).

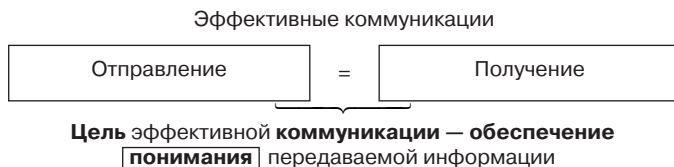
Таблица 2

### 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 в Zoom (синхронно)	*	**	**	Средняя
Видеообращение (запись, асинхронно)	**	*	*	Средняя

Говоря об эффективности делового общения, мы подразумеваем, что сообщение, сформулированное отправителем, получатель получает в относительно неискаженном виде, т.е. отправитель заботится о том, чтобы его сообщение было понято максимально приближенно к замыслу. Данная мысль иллюстрируется рис. 5.

Однако понимание неотъемлемости коммуникативных барьеров в любом межличностном взаимодействии требует от партнеров по общению специальных усилий и применения определенных техник для обеспечения этой эффективности. Среди универсальных рекомендаций



**Рис. 5.** Эффективные коммуникации

*Источник:* составлено авторами (© Красностанова М.В.).

практически во всех учебниках по коммуникациям указываются обратная связь, активное слушание и умение различать факты и мнения. Все эти приемы в конечном счете направлены на важнейшую компоненту любых коммуникаций — контакт<sup>1</sup>.

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

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

- **дружелюбие** подразумевает баланс между официальным тоном и уважительным искренним интересом к собеседнику, использование лексики, максимально понятной и комфортной для него, необходимые сопровождающие письмо документы, структурированные для получателя в удобной форме;
- **грамотность**, несмотря на всестороннее упрощение и сокращение слов и оборотов. По-прежнему отсутствие грамматических ошибок, опечаток и корректная пунктуация ценятся в этом канале коммуникации. Хотя, конечно же, умение донести смысл максимально сжатым и емким языком до собеседника ценятся особенно;
- **целеориентированность** письма подразумевает четкую повестку и адресатов, а при избыточном количестве писем с обеих сторон по одной и той же повестке стóит подумать над ее фокусировкой и, возможно, сменить канал коммуникации. Формулировка темы письма также очень важна, особенно если сообщение требует

<sup>1</sup> Красностанова М.В. Психологические аспекты внедрения изменения и инноваций в работу современных организаций. М., 2019.

реагирования в определенные сроки (писать «срочно» не нужно, но указать конкретные сроки — полезно);

- **скорость ответа** на письмо подразумевает не мгновенную реакцию, но разумно адекватную запросу.

**Социальные сети** стали равноправным каналом коммуникации. Необходимость их использования диктуется уже не только и не столько пресловутой цифровой зависимостью, но и часто 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; отсутствие в открытом доступе откровенных фотографий;
- 2) осознанное управление своим имиджем, проверка кратких имен в сетях (никнеймов) на предмет их адекватности звучания;
- 3) адекватность ожидания скорости ответа на сообщение от собеседника, избыточная настойчивость может раздражать;
- 4) 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;
- 5) 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);
- 6) 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. Особым спросом стали пользоваться платформы Zoom, Microsoft teams, Skype и др. Максимально использовать возможности этого канала коммуникации, скомпенсировав его недостатки, позволит соблюдение следующих правил:

- гарантированный высокоскоростной интернет;
- определенный технический уровень оборудования и правильное его расположение относительно участников конференции (компьютер, камера, гарнитура, свет, выставление кадра и работа в нем, шумоподавление сторонних 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:

- 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 бы на сбалансированном расстоянии. Важно 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, требующее определенного времени тренировки;
- включенная камера является свидетельством серьезности намерений говорящего;
- для шумоподавления микрофоны лучше включать только тогда, когда необходимо высказаться;
- повышенная эмоциональность сильно искажает коммуникации в онлайн и быстрее вызывает ответное раздражение;
- соблюдение расписания и обозначенных границ времени на встречу особенно важны в ВКС.

*Мессенджеры* продолжают набирать популярность, становясь частью коммуникативных стратегий бизнеса.

Согласно данным отчета Института современных медиа (MOMRI) и Исследовательской компании Mediascope, WhatsApp — самый популярный мессенджер<sup>1</sup>, как в Москве, так и в России в целом. Замыкают тройку лидеров Viber и Telegram, аутсайдер среди российских пользователей Messenger от Facebook, функционал которого компания вывела за пределы социальной сети.

В целом, подводя итоги теме коммуникаций в работе менеджера, важно понимать, что основным его инструментом работы с людьми является обратная связь (ОС), подразумевающая в самом общем виде

---

<sup>1</sup> Более подробно см.: URL: <https://iz.ru/695772/2018-01-15/eksperty-nazvali-samyi-populiarnyi-u-rossiian-messenzher> (дата обращения: 20.11.2021).

информацию, возвращаемую в систему (собеседнику в данном случае), обеспечивающую стабилизацию системы или приводящую к ее изменению. Этот процесс можно представить на схеме 7.

### Схема информационного обмена

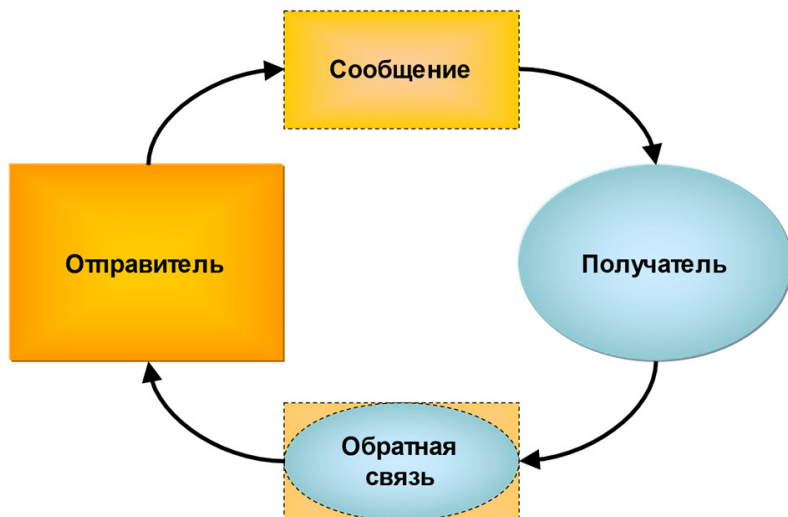


Схема 7. Информационный обмен

*Источник:* составлено авторами.

Авторами определяются разные признаки эффективной обратной связи (ОС), 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 действенной и эффективней.
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.** Подразумевает, что инициатор ОС, руководитель, адаптирует свою речь и другие компоненты коммуникаций к своему собеседнику, говорит на понятном ему языке. Конгруэнтность высказывания<sup>1</sup>.
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 обратной связи можно свести к следующей (рис. 6).

### Виды обратной связи

- **Поддерживающая** — содержит поддержку, повышает самооценку, сообщая самым, что поведение принимается и одобряется
- **Корректирующая** — содержит критические замечания и указания на необходимую коррекцию поведения
- **Мотивирующая** — поддерживает и мотивирует человека на изменения и развитие

**Рис. 6.** Виды обратной связи

*Источник:* составлено авторами.

Для установления и поддержания контакта в коммуникациях могут оказаться полезными навыки активного слушания, среди которых выделяются:

- **уточнение** — подтверждение фактов, уточнение 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 на уровне органов чувств) и мнения (когнитивная интерпретация события). Например, высказывание: «Вы плохо сделали работу» является мнением, а мнение: «В вашем отчете нет статистических данных» — фактом.

---

<sup>1</sup> Конгруэнтность — это совпадение внутренних чувств и ощущений человека с их внешними проявлениями (т.е. соответствие вербального и невербального). URL: <https://psylogik.ru/77> (дата обращения: 03.05.2021).

#### 4. Практические задания для отработки темы в большой (потоковой) и (или) семинарской группе

##### *Упражнение для знакомства «Какой / какая я»*

Цель упражнения — познакомить студентов между собой, снять коммуникативно-эмоциональные барьеры, «включить» в работу.

**Инструкция всей группе:** подумайте, какими тремя словами вас можно описать? Какой / какая Вы? — 1 мин. Пока студенты думают, ведущий разделяет их на группы (в дистанционном формате при работе в Zoom на сессионные залы).

В своих группах студенты обсуждают следующее:

- 1) наши имена;
- 2) в наших именах общие буквы такие-то, и они встречаются столько-то раз;
- 3) мы любим и умеем хорошо делать / хотим научиться хорошо делать;
- 4) в общении для нас важно;
- 5) больше всего нам нравится в учебе;
- 6) наши будущие работы;
- 7) наши хобби.

Участники подгруппы обобщают, дают название своей группе и схематически визуализирует информацию о своей группе (технически могут нарисовать от руки, сфотографировать, создать электронный документ при работе в онлайн, нарисовать на доске / листе бумаги при работе очно и т.п.). Один из участников группы представляет свою группу.

После каждая группа представляет свою группу перед другими группами.

*Возможный план выполнения упражнения (табл. 3)*

Таблица 3

#### План выполнения

Продолжительность	Вид активности
1 мин	Самостоятельный ответ на вопрос «Какой / какая я?» при одновременном разделении на группы
20 мин	Работа в своей группе
1–2 мин / группа	Представление групп друг другу

*Кейс «Первый день на работе»<sup>1</sup>*

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!»

Дарья и Андрей восприняли по-разному одну и ту же ситуацию. Можно допустить, что персонал в офисе различно реагировал на обоих из-за различий в их внешности. Может, Андрей был любезным, улыбающимся человеком, в то время как у Дарьи был унылый вид. Возможно, что реакция служащих была одинакова в обоих случаях, но поскольку новые сотрудники восприняли ситуацию по-разному, то иотреагировали соответственно. Разница в восприятии могла быть обусловлена разницей в характеристиках личностей, установках, личных представлениях. Дарья, возможно, была обеспокоена и не уверена в себе и восприняла ситуацию в наиболее неблагоприятном свете. Андрей же мог быть весьма уверенным в себе человеком и иметь склонность видеть окружающее в благоприятном свете. Следовательно, характеристики воспринимающего, как и характеристики воспринимаемого, влияют на то, как люди видят окружающий их мир.

Восприятие оказывает влияние на отношение каждого менеджера к определенным людям и событиям, а также на его ответную реакцию. В свою очередь, эти люди также составляют свое впечатление о менеджере в соответствии со своим пониманием его поведения в тех или иных ситуациях. Признание различий в восприятии мира между работником, менеджером и реальной ситуацией в организации очень важно в

---

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



понимании поведения людей в организации. Поэтому менеджеру необходимо понять, каким образом реальные события могут быть искажены восприятием и каким образом это может повлиять на работу.

*Кейс «Кто что имел в виду»<sup>1</sup>*

Данный конфликт произошел на фирме А, занимающейся снабжением сети ресторанов продуктами питания.

Основным продуктом, которым эта фирма снабжает рестораны «Fast Food», является картофель «French Fries». Этот продукт поставляется из Германии фирмой В, с которой подписан долгосрочный контракт на поставку с условием отсрочки платежа. Фирма В является не только поставщиком, но и производителем данного вида картофеля. Заказывает продукцию у фирмы В и занимается платежами директор по закупкам фирмы А, которого зовут Андреем. За неделю до майских праздников Андрей заболел, и часть своих обязанностей поручил своему заместителю Елене.

В конце рабочей недели, в пятницу, выяснилось, что по вине транспортной компании и таможенной группы фирмы А поставка из Германии срывается, т.е. в понедельник на складе может образоваться дефицит картофеля, потребление которого ресторанами во время праздников должно увеличиться.

Андрей из дома пытался уладить ситуацию с поставкой фирмы В, но ему это не удалось, и к концу рабочего дня в пятницу он поручил Елене организовать срочную закупку у любого московского поставщика, который смог бы доставить картофель определенного образца в количестве не менее 3 т не позднее окончания рабочего дня в понедельник.

Елена стала искать подходящего поставщика, но вечером в конце недели это было практически невозможно. Андрей также занимался поиском и, найдя фирму С, сообщил это Елене и дальнейшие решения по поставке поручил принимать ей.

В данной экстренной ситуации Елене пришлось пойти на условия, поставленные фирмой С, которые фирме А были абсолютно невыгодны: подписание договора со сроком действия до конца 1997 г. и 100%-ная предоплата данной поставки. Условием Елены была скорейшая поставка.

В понедельник утром Елена произвела предоплату фирме С и выслала ей платежное поручение с подтверждением факта оплаты, что

---

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

является необходимым и достаточным условием для фирмы-поставщика, чтобы отгрузить товар на склад фирмы А. Елена сообщила Андрею, что эта проблема решена и поставка должна произойти до окончания рабочего дня.

Во вторник Андрей вышел на работу и узнал, что картофель еще не привезли, и попросил разобраться в этом Елену. Она позвонила на фирму С, и ей сообщили, что платежного поручения недостаточно и отгрузка будет произведена только тогда, когда на их счет поступят деньги, т.е. не раньше среды, так как деньги в Москве из банка в банк идут не менее одного дня. Елена сообщила это Андрею, который был очень возмущен тем, что она сразу не выяснила этого обстоятельства. Елена же ему ответила, что это он нашел фирму С, и она думала, что Андрей достаточно хорошо знал будущего поставщика, поэтому она занималась только технической стороной организации поставки. Андрей же узнал только цену картофеля, которая была для него приемлема.

Андрей стал обвинять Елену в неудачной сделке: он говорил, что Елена должна была выяснить все условия поставки до конца и при неприемлемых условиях искать другого поставщика, Елена же ему сказала, что он не давал ей таких указаний, а догадаться она не могла, потому что закупка картофеля не в ее компетенции. На обвинения Андрея в непрофессионализме она ответила, что он возложил на нее слишком большую ответственность и что лучше ему самому попытаться договориться с фирмой С о скорейшей поставке. Андрей позвонил на фирму С, но ему отказали в поставке до поступления денег на их счет, так как это условие было неприемлемым для руководства фирмы С, тем более что уже был подписан договор, в котором, кроме форс-мажорных, не оговаривались никакие другие обстоятельства, какие могли бы изменить характер поставок.

В среду днем пришла машина с картофелем из Германии, а машины от фирмы С так и не было. Сотрудники отдела, которым руководил Андрей, были в курсе этой ситуации и стали критиковать его за то, что он оплатил фирме С поставку со 100%-ной предоплатой в то время как они не смогли оплатить поставки своим постоянным партнерам, с которыми они работают с отсрочкой платежа в 15 банковских дней, так как необходимые им деньги Елена зарезервировала для фирмы С в пятницу вечером.

В итоге фирма А понесла убытки в размере предоплаты за уже ненужный картофель. Кроме того, подписав договор, она возложила на себя обязанность закупать до конца 1997 г. такой же картофель, как и у фирмы В, но с товарной наценкой у фирмы С.

### Вопросы к ситуации

1. Нужно ли было Андрею принимать участие в поиске фирмы, или он должен был дать задание Елене провести это дело от начала до конца?
2. Можно ли сказать, что Андрей недостаточно хорошо контролировал ситуацию? Должен ли он был это делать, когда был не совсем здоров?
3. Справедливы ли слова Елены о том, что Андрей возложил на нее слишком большую ответственность, после того, когда уже нельзя было изменить ситуацию с фирмой С?
4. Имеются ли у Андрея основания в будущем не доверять профессионализму Елены?
5. На ком лежит ответственность за убытки?
6. Была ли эта ситуация следствием недомолвок и недоразумений между Еленой и Андреем? Как бы вы посоветовали им вести себя в дальнейшем?

### *Практическое упражнение на тренировку переключения внимания*

Отыщите во фразах спрятанные имена:

1. Принесите **кофе** дяде.
2. Невкусный этот **омар** и яблоки тоже. Няня, дай свежие — в апельсиновом желе!
3. Не мешает **и** майский свет, а плохо мне от ночи ранней.
4. Принеси **горький** перец с **летнего** рынка, пожалуйста!
5. **Ковал** я железо ярким днем.

### *Практическое задание «Как писать так, чтобы было легко читать»<sup>1</sup>*

Для того чтобы облегчить задачу читателя, используйте в текстах простые и знакомые всем слова и фразы («улучшить» вместо «повысить качество» и «подобно» вместо «в манере, похожей на ту, которая...»).

- Если ваш стиль не предполагает иного, широко используйте личные местоимения, такие как *вы* и *им*, которые помогут получателю определить свою связь с сообщением.
- Используйте иллюстрации, примеры и диаграммы. Помните, что «один рисунок стоит тысячи слов».

<sup>1</sup> Readingease: The Key to Understanding. Employee Relations Staff. General Motors Corporation, n. d. Приводится по: Ньютром Д., Дэвис К. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте: учеб. пособие: пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. С. 58.

- Если вы хотите сделать ваши мысли понятными, *пользуйтесь короткими предложениями и абзацами*. Избегайте лишних союзов и делите длинные абзацы.
- Применяйте *активные глаголы*, такие как «Менеджер решил...», вместо «Менеджер пришел к выводу, что...».
- Используйте только *необходимые слова*. Например, в предложении «Плохие погодные условия послужили помехой моей поездке» слово *условия* не является необходимым, а *послужили помехой* лучше сократить. Скажите просто: «Плохая погода помешала моей поездке».
- Четко *структурируйте* текст. Для того чтобы продемонстрировать, что вы следуете плану, используйте заголовки и подзаголовки, чтобы привлечь внимание читателя к идее, которую вы считаете наиболее важной, применяйте выделения (например, подчеркивание или *курсив*).

## ПРИМЕР

### Исходный абзац

Существует определенная вероятность того, что в недалеком будущем деятельность нашей компании несколько расширится. По некоторым оценкам довольно много улучшений могут быть отнесены к некоторым отраслям промышленности и торговли, активность которых с наступлением более теплой погоды возрастает. Другими словами, это будет вызвано в основном сезонными факторами, которые всегда являются общим базисом увеличения и падения национальной экономической деятельности, и хотя мы не отмечаем каких-то положительных сдвигов в основных условиях хозяйственной жизни, общая ситуация в бизнесе все же значительно лучше, чем можно было ожидать по пессимистическим экономическим предсказаниям. В соответствии с обширными материалами, накопленными в Бюро статистики труда, общий уровень безработицы в апреле оказался значительно ниже показателя 4,5 млн человек, достигнутого в течение марта, а отмеченная тенденция снижения заявок на получение пособия по безработице позволяет предположить, что общий уровень национальной безработицы, возможно, несколько ниже 3 млн (133 слова Рейтинг читабельности по Р. Флешу: *Очень трудно*<sup>1</sup>).

### Переработанный абзац

Картина состояния рынка труда проясняется. Под воздействием сезонных факторов возрастает производство промышленной продукции.

---

<sup>1</sup> Там же.

В соответствии с оценками Бюро статистики труда уровень безработицы в апреле составит 3 млн человек (в марте — 4,5 млн человек). 33 слова (Рейтинг удобочитаемости по Р. Флешу: *Очень просто*<sup>1</sup>).

*Руководство для тех, кто хотел бы научиться слушать*<sup>2</sup>

### **1. Замолчите!**

Говорящий не слышит собеседника.

Полоний («Гамлет»): «Дайте уши каждому, а голос — немногим».

### **2. Поддержите того, кто говорит.**

Помогите ему почувствовать себя раскованно, создайте комфортные условия.

### **3. Покажите собеседнику, что вы хотите выслушать его.**

Проявите интерес, поддерживайте визуальный контакт глазами, проявляйте

невербальную реакцию.

Читать во время разговора не рекомендуется.

Слушайте для того, чтобы понять, а не поспорить.

### **4. Устраните отвлекающие факторы.**

Не насвистывайте, не стучите, не перебирайте бумаги. Плотнo прикройте двери.

### **5. Внимайте говорящему.**

Постарайтесь понять точку зрения другого человека. «Объединитесь» с собеседником, поделившись аналогичным опытом.

### **6. Будьте терпеливы.**

Дайте собеседнику высказаться, не прерывайте его.

Не делайте шагов по направлению к дверям, никогда не уходите, не закончив разговор.

### **7. Сохраняйте самообладание.**

Прежде чем начать говорить или отвечать, возьмите паузу. Разгневанный человек неправильно воспринимает смысл слов.

### **8. Будьте осторожны в спорах и в критике.**

Контраргументы и критика заставляют собеседника защищаться, он может «замкнуться» или выйти из себя.

Не спорьте. Победа в дискуссии любой из сторон означает обоюдный проигрыш.

---

<sup>1</sup> Readingease: The Key to Understanding. Employee Relations Staff. General Motors Corporation, n. d. Приводится по: *Ньюстром Д., Дэвис К.* Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте: учеб. пособие: пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. С. 58.

<sup>2</sup> Там же. С. 67.

**9. Задавайте относящиеся к делу вопросы.**

Вопросы поощряют говорящего, показывают, что вы внимательно его слушаете, что поощряет дальнейшее изложение.

**10. Замолчите!**

Строгое выполнение первой и последней заповедей определяет конечный результат. Вы не можете быть внимательным слушателем, когда вы разговариваете.

- У человека два уха и один язык. Слушайте больше, чем говорите. Молчание — золото.
- Одно ухо воспринимает смысл, другое — эмоции.
- Менеджер, не умеющий слушать, вряд ли способен принимать разумные решения

**Вопросы**

---

1. Дайте определение эффективных коммуникаций с примерами. В чем основное различие бытовых и деловых коммуникаций? Что такое активное слушание? Приведите примеры его техник.
2. Что значит конгруэнтность в коммуникациях? Приведите примеры.
3. Назовите три концептуальные цели коммуникаций в контексте управленческой работы с примерами.
4. Как эффективно реализовывать мультиканальность деловых коммуникаций? Приведите примеры.
5. Приведите примеры трех видов обратной связи и назовите правила ее эффективности.
6. Как связаны внимание и эффективные деловые коммуникации? Приведите примеры.

## **2. ВОСПРИЯТИЕ (ПЕРЦЕПЦИЯ) КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ. ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ВОСПРИЯТИЯ**

*М.В. Красностанова*

### **План и структура**

1. Общие свойства и законы восприятия.
2. Специфика социального восприятия. Фундаментальная ошибка атрибуции и каузальная атрибуция.
3. Перцептивная сторона общения. Внутренние и внешние факторы социальной перцепции. Потребность в аффилиации.
4. Практические задания для отработки темы в большой (поточковой) и (или) семинарской группе.

Для изучения теоретического материала по теме восприятия и социального восприятия студентам рекомендованы следующие источники:

1. Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб.: Питер, 2004. Глава 2.
2. Психология: учебник для педагогических вузов / под ред. Б.А. Сосновского. М.: Высшее образование, 2008. Глава 12.
3. *Майерс Д.* Социальная психология. СПб.: Питер, 2016. Главы 3, 9.

Самостоятельно изученный материал студентами обобщается в процессе аудиторных занятий в определенной логике и последовательности (схемы 8–13) для выстраивания логических связей между психическими процессами восприятия, социального восприятия и коммуникациями в менеджменте.

## 1. Общие свойства и законы восприятия

**Восприятие** — отражение в психике человека предметов и явлений мира в целом (в комплексе свойств) при их непосредственном воздействии в данный момент на органы чувствительности, это сложное взаимодействующее единство избирательности, систематизации и интерпретации, направленное на познание того, что в данный момент воздействует на нас.

### СВОЙСТВА ВОСПРИЯТИЯ

**Предметность**, которая сочетается со свойством целостности, а зачастую — осмысленности. Отразить предмет — значит увидеть (или услышать) нечто целостное, функционально завершённое, для чего-то нужное, имеющее определенное значение.

**Осмысленность и группировка** (категориальность), что непосредственно вытекает из качества предметности и является следствием участия в нем речи. Воспринятый предмет называется, а значит, классифицируется, относится к определенному разряду.

**Константность**, что относится к восприятию формы, цвета, величины (удаленности) предмета независимо от изменяющихся объективных условий перцепции. Часто носит позитивный характер, но может также иметь и негативные аспекты. Например, тенденция к восприятию давно известных образцов может привести к невозможности воспринимать уникальные вещи и обнаруживать изменения давно известных объектов.

Схема 8. Свойства восприятия

Источник: составлено авторами.

### Свойства восприятия

**Апперцептивность** восприятия — активность умственного процесса выбора и структурирования предшествующего и нового внутреннего опыта как фокусирование внимания внутри сферы сознания.

**Контекстность** восприятия (или **ситуативное воздействие**) — влияние определенного контекста восприятия.

**Активность** (фигура — фон) заключается в сосредоточенности нашего внимания в любой конкретный момент времени только на одном стимуле или конкретной группе стимулов, в то время как остальные объекты реального мира являются фоном нашего восприятия, т.е. активно не отражаются в нашем сознании. Фон восприятия не обладает свойствами апперцептивности и осмысленности в данный момент времени.

Схема 9. Свойства восприятия 2

Источник: составлено авторами.



## Внешние факторы восприятия

*Новизна и узнаваемость.* Либо знакомый, либо новый фактор в окружающей среде может привлечь внимание, и это зависит от обстоятельств.

*Повторяемость.* Повторяющийся фактор будет воспринят намного быстрее, чем одиночный.

*Движение.* Движущийся фактор будет воспринят с большей вероятностью, чем неподвижный.

*Контрастность.* Внешние факторы, которые находятся в противоречии с окружением или которые расходятся с ожиданиями людей, по всей вероятности, будут восприняты.

*Интенсивность.* Чем больше интенсивность внешнего фактора, тем больше вероятность того, что его тоже воспримут (яркий свет, громкий шум и т.д.).

*Размер.* Чем больше размер внешнего фактора, тем больше вероятность того, что его воспримут.

**Схема 10.** Факторы восприятия

*Источник:* составлено авторами.

## Селективность (избирательность) восприятия

*Принцип настороженности или сенсативности* — стимулы, угрожающие целостности индивида, способные привести к серьезным нарушениям в психическом функционировании, узнаются быстрее всех прочих. С этими механизмами связано наличие перцептивной защиты (блокировки или отказа узнавать) против раздражителя или события в контексте, который ему в личном или моральном плане неприемлем или создает угрозу. Люди могут научиться избегать восприятия ряда конфликтных, угрожающих или неприемлемых аспектов, содержащихся в контексте, тем самым создавая «слепые пятна» (например, в восприятии своей организации, своей семьи).

*Принцип защиты* — стимулы, противостоящие ожиданиям субъекта или несущие потенциально враждебную информацию, узнаются хуже и подвергаются большему искажению.

*Принцип резонанса* — стимулы, релевантные потребностям, ценностям личности, воспринимаются правильнее и быстрее, чем не соответствующие им.

**Схема 11.** Избирательность восприятия

*Источник:* составлено авторами.

## Законы и эффекты восприятия

«**Эффект последовательности**» как «**эффект первичности**», «**эффект знакомства**» или «**первого впечатления**». Недоброжелатель, желающий навредить человеку, спешит сообщить о нем что-то порочащее новому начальнику. На таком установочном фоне человеку трудно оправдаться и что-то доказать. И пройдет немало времени, пока руководитель разберется в ситуации и оценит, кто есть кто.

«**Эффект последовательности**» как «**эффект новизны**» по отношению к знакомым людям: любое неожиданное действие, нестандартный поступок знакомого человека заставляют делать вывод о наличии новых неких личностных черт; более новая информация об известном оказывается субъективно наиболее значимой.

«**Эффект ореола**» («галлоэффект», «эффект нимба или рога»): общее благоприятное/негативное впечатление (мнение) о человеке переносится и на оценку его неизвестных черт. Следствия: «эффект снисходительности, авансирования», «эффект прокурора», «эффект красоты».

Схема 12. Законы и эффекты восприятия

Источник: составлено авторами.

## Законы и эффекты восприятия

**Стереотипизация** — устойчивый образ явления или человека, которым пользуются как средством, своего рода «сокращением», схемой при взаимодействии. **Эффект «роли**» («профессиональная деформация»).  
**«Физиогномической редукции»**

**Эффект «присутствия»**. Если человек прекрасно владеет навыками какой-либо деятельности, то на глазах у окружающих он справится с ней еще лучше, чем в одиночестве; если же его действия не отточены до автоматизма, то присутствие других людей приведет к ухудшению результата.

«**Эффект ожиданий**», или «**эффект Пигмалеона**»: на какую обратную связь человек рассчитывает, такую в результате и получает (если ожидает, что сотрудник будет скованным и закрытым — получит такого; предполагает легкость и простоту — спровоцирует партнера именно на такую линию поведения); наше открытое и добросердечное поведение — в некоторой степени залог такой же реакции со стороны сотрудников.

Схема 13. Законы и эффекты восприятия (продолжение)

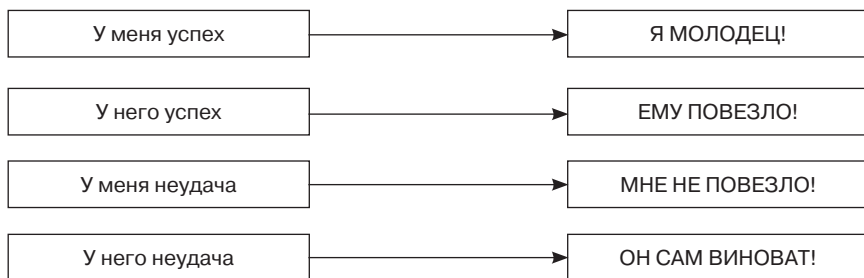
Источник: составлено авторами.

## 2. Специфика социального восприятия. Фундаментальная ошибка атрибуции и каузальная атрибуция

Важнейшим элементом понимания специфики социального восприятия является фундаментальная ошибка атрибуции, описанная социальными психологами еще в середине XX в. Суть ее при разнообразии терминологии 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. 7).

### Фундаментальная ошибка атрибуции

**склонность объяснять поведение личностными причинами в ущерб ситуационным и наоборот.**



**Рис. 7.** Фундаментальная ошибка атрибуции

*Источник:* составлено авторами.

Тот же механизм социального восприятия описывает каузальная атрибуция — интерпретация поведения партнера по общению путем выдвижения предположений о его мотивах, намерениях, эмоциях и качествах личности с последующим их приписыванием партнеру. И здесь также выделяются внутренняя (диспозиционная) атрибуция — связывание поведения с личностью и внешняя атрибуция — связывание поведения с ситуацией.

Говоря о коммуникациях, важно понимать, что общение в значительной мере определяется тем представлением о партнере, которое складывается в восприятии. Помня о таком свойстве восприятия, как целостность, важно учитывать, что мы формируем свое впечатление о человеке, исходя из его внешнего вида и поведения. Социальное восприятие строится на следующей последовательности действий (рис. 8).

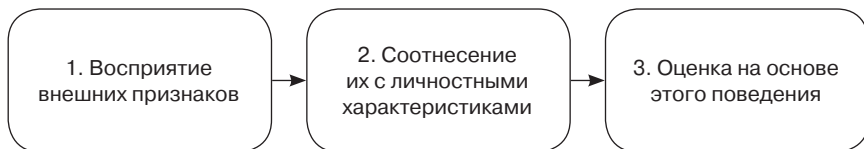


Рис. 8. Алгоритм социального восприятия

Источник: составлено авторами.

### 3. Перцептивная сторона общения. Внутренние и внешние факторы социальной перцепции. Потребность в аффилиации

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. Скажем, на оптимиста какое-то событие производит позитивное впечатление, а на пессимиста — негативное;
- *Я-концепция*. Восприятие ситуации всегда пропускается через личностную призму восприятия себя.

Социальное восприятие всегда находится под влиянием когнитивных искажений и стереотипов воспринимающего субъекта. К ним относятся:

- *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;
- *привлекательность* — люди внешне привлекательные обычно воспринимаются как более интересные, умные, успешные и т.д.;
- *сходство* — близкие нам люди (по манерам, одежде, ценностям и др.) воспринимаются позитивнее;
- *отношение к нам* — люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, кто относится к нам плохо. Этот фактор часто используют продавцы (и мошенники!).

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;
- влюбленный человек относится к объекту своей любви крайне амбивалентно;
- сходство установок (ценностей) повышает уровень аттракции;
- аттракция в диаде определяется характером взаимодействия, а не объективными характеристиками людей.

Считается, что социальное восприятие — навык, который можно успешно развивать.

#### **4. Практические задания для отработки темы в большой (потоковой) и (или) семинарской группе**

##### *Упражнение «Хороший плохой человек»*

Группе предъявляется фотография человека (желательно выбрать нейтральное изображение, без ярких элементов во внешности). Студентам дается индивидуальное задание подумать над ответами на следующие вопросы:

1. Опишите этого человека, какой он.
2. Каково ваше первое впечатление от него?
3. Каковы сильные качества его личности?
4. Какие у него могут быть недостатки?
5. Что можно ожидать от этого человека?

Затем группа разделяется на две подгруппы и каждая получает дополнительную информацию о человеке на фотографии: в одной группе студенты узнают, что это известный ученый-биолог, в другой, — что он мошенник-рецидивист. Далее студенты обсуждают в своих подгруппах следующие вопросы о человеке на фотографии и готовят сообщение от группы:

- 1) какой он;
- 2) какие сильные качества его личности вы видите;
- 3) какие у него недостатки;
- 4) что можно ожидать от этого человека?

Далее группы объединяются в одну и представляют результаты своей работы в подгруппах. После двух выступлений в общей группе обсуждаются следующие вопросы:

- Как менялись ваши впечатления о человеке в процессе обсуждения и почему?
- Какие эффекты социального восприятия сработали?
- Как снижать эффекты социального восприятия в работе и общении?

### *Упражнение «Определи национальность»*

Студентам предлагается по разнообразным описаниям назвать предполагаемую национальность носителя названных характеристик (табл. 4).

Таблица 4

### **Определи национальность**

<b>Характеристики</b>	<b>Национальность</b>
Аккуратный, педантичный, исполнительный, экономный, неинтересный, вездливый, сдержанный, упорный, работоспособный	
Эlegantный, галантный, болтливый, лживый, обаятельный, развратный, скупой, легкомысленный, раскованный	
Вежливый, сдержанный, педантичный, малообщительный, невозмутимый, консервативный, аккуратный, добросовестный, изящный	
Бесшабашный, щедрый, ленивый, необязательный, простодушный, бестолковый, неорганизованный, бесцеремонный, широкая натура	

Далее в группе обсуждается, какие стереотипы и как указывали на национальность.

### **Вопросы**

1. Дайте определение восприятия и назовите его основные свойства с примерами.
2. Опишите специфику социального восприятия и последовательность его функционирования.
3. Назовите основные когнитивные искажения социального восприятия. Приведите примеры.
4. Дайте определение фундаментальной ошибки атрибуции и каузальной атрибуции с примерами.

### **3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, ТРАНСАКТНЫЙ АНАЛИЗ Э. БЕРНА И СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ**

*М.В. Красностанова*

#### **План и структура**

1. Суть и определение конфликта. Специфика конфликтов в организации.
2. Динамика и стратегии поведения в конфликтах.
3. Модель Э. Берна для анализа конфликтов.
4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе.

Для изучения теории вопроса<sup>1</sup> студентам рекомендованы следующие источники:

1. *Майерс Д.* Социальная психология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2016. Глава 13.
2. *Шейнов В.П.* Управление конфликтами. СПб.: Питер, 2014.

#### **1. Суть и определение конфликта. Специфика конфликтов в организации**

Специализированной литературы и ресурсов по конфликтологии в настоящее время достаточно, поэтому следующие схемы и формулировки дают направление изучения темы для ее практического применения в управленческой практике.

Под конфликтом мы понимаем наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия, выходящий за рамки правил и повседневных социальных норм и обычно сопровождающийся негативными, порой интенсивными эмоциями (рис. 9).

---

<sup>1</sup> Тема подготовлена на основе материала Красностановой М.В. «Психологические аспекты внедрения изменения и инноваций в работу современных организаций» (М., 2019. Раздел 2.4).

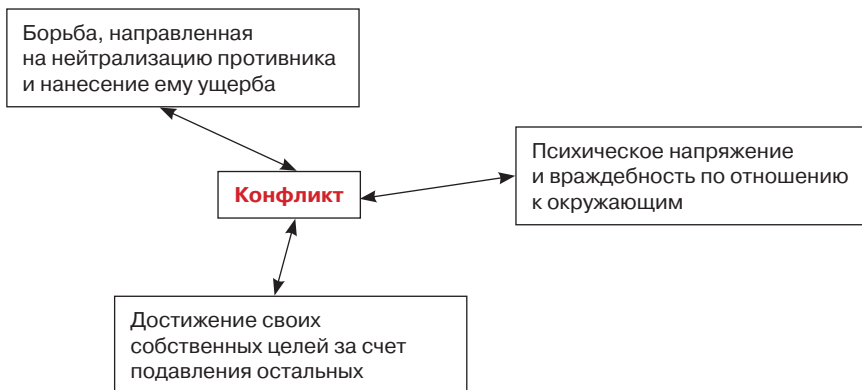


Рис. 9. Определение конфликта

Источник: составлено авторами.

Профессиональный управленец должен понимать, что конфликт — это не только негативное явление, он несет в себе значительные возможности для развития ситуации и отношений, среди которых:

- вскрытие противоречий;
- возможное повышение осознанности участников;
- средство выражения неудовлетворенности или протеста, информирования об интересах и потребностях;
- иногда, как ни странно, средство сплочения и мобилизации.

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 присущих им стратегий мышления (рис. 10).

### ЦЕННОСТЬ КОНФЛИКТА

- Конфликт выявляет проблемы, которые требуют разрешения.
- Конфликт представляет собой средство эволюционных изменений и тем самым снижает необходимость силовых решений.
- Конфликты позволяют улучшить качество принимаемых решений.
- Конфликт способствует развитию навыков межличностного общения.
- Конфликт способствует воспитанию психологической зрелости.
- Конфликт помогает самопознанию.
- Конфликт представляет собой способ разрядки враждебности или обиды, которые возникают вследствие неэффективных взаимоотношений или дележа ресурсов.
- Конфликт может быть стимулирующим и возбуждать азарт.



Рис. 10. Позитивная функция конфликта

Источник: составлено авторами.



Базовой причиной конфликтов между людьми является тот факт, что, с одной стороны, конфликтность, агрессия — имманентно присущие человеческой психике состояния, а с другой, — мы все включены в социальное взаимодействие, где эти внутриличностные конфликтные потенциалы сталкиваются друг с другом. Вместе с тем межличностное взаимодействие пронизано когнитивными, коммуникативными искажениями и барьерами, конкуренцией и т.п., 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 (рис. 11).

### Типы конфликтов

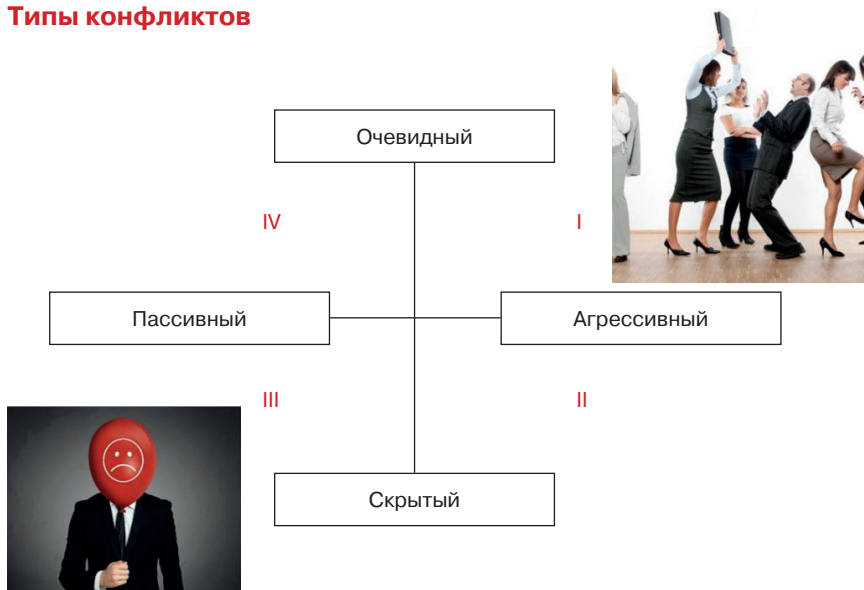


Рис. 11. Типы конфликтов

Источник: составлено авторами.

Тысячелетний опыт социальных конфликтов привел к пониманию необходимости социально-культуральных ограничений, норм, правил и ценностей, способных сдерживать человеческую агрессивность и конфликтность.

Однако в организациях можно наблюдать более конфликтных сотрудников и менее. Как правило, внутриличностная конфликтность усиливается при определенных условиях (рис. 12).

## Конфликтная личность

**Основная причина конфликтности человека  
неудовлетворенность высших (социальных)  
потребностей человека:**

- низкий статус в коллективе, недостаток признания и уважения в окружении,
- отсутствие чувства безопасности и защищенности в коллективе,
- отсутствие условий самовыражения, самоутверждения,
- неопределенность личных целей и перспектив.

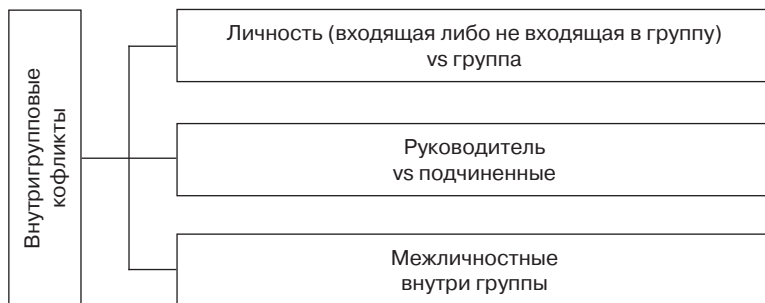
**Рис. 12.** Конфликтность как свойство личности

*Источник:* составлено авторами.

Существует множество различных типологий конфликтов. Рассмотрим следующие:

- *внутриличностные* (конфликт между различными влечениями, потребностями, интересами конкретной личности);
- *межличностные* (конфликт между отдельными индивидами);
- *внутригрупповые* (конфликт между индивидом и группой);
- *межгрупповые* (конфликт между группами).

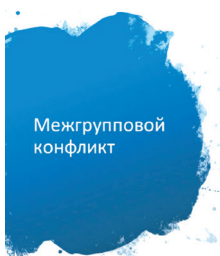
Внутригрупповые конфликты в организации могут включать следующие виды (схема 14).



**Схема 14.** Внутригрупповые конфликты

*Источник:* составлено авторами.

Межгрупповые конфликты могут вовлекать в свою динамику людей, которые, не будучи включенными каждый в свою группу, вполне вероятно не конфликтовали бы (рис. 13 и 14).



- 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 т тому подобными 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.

**Рис. 13.** Межгрупповой конфликт

*Источник:* составлено авторами.

## Межгрупповой конфликт

- Еще З. Фрейд выявил истоки межгрупповой враждебности к «чужим» и приверженности к «своим». Он объяснил «предназначение» этой враждебности как главное средство поддержания сплоченности группы.
- Даже минимальное групповое членство, то есть 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.

**СВОЙ**

**ЧУЖОЙ**

**Рис. 14.** Эффект «свой — чужой» в конфликте

*Источник:* составлено авторами.

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.

Основными причинами конфликтов в организациях являются:

- расхождение декларируемого и реально происходящего;
- противоречие между ценностями индивидуума и компании;
- нарушение психологического договора;

- недостаток ресурсов и конкуренция за них;
- коммуникативные искажения, «тромбы», барьеры и др.

Среди симптомов конфликтов руководитель должен замечать следующие:

- рассогласованность действий;
- взаимодействие между сотрудниками и подразделениями, которое приобретает форму угрожающих служебных записок и электронных сообщений;
- люди предпочитают работать за закрытой дверью;
- проводимые совещания ни к чему не приводят;
- распространены выражения «у них», «у нас»;
- повышенная эмоциональность;
- группировки внутри коллектива;
- постоянные перерывы, чаепития, небрежное отношение к порядку дня;
- частые болезни, отсутствие на работе под любым предлогом;
- низкий настрой на работу, напряженность, подавленность, угрюмость и т.п.

Среди рабочих конфликтов выделяются следующие:

- связанные с деловыми («инструментальными») отношениями;
- связанные с социоэмоциональными отношениями;
- связанные с ведением переговоров;
- связанные с силовыми отношениями.

Профессиональный управленец понимает, что часто конфликт возникает в результате субъективного восприятия ситуации одной из сторон (рис. 15).

### **Конфликт = восприятие ситуации = реальная ситуация**

- Всякий человек «реагирует только на свой опыт, но его опыт — это совсем не то, что может обнаружить объективный сторонний наблюдатель, — это только то, что сам индивид там находит».
- Ситуация описывается в объективных терминах и определяется самой личностью.
- «Если ситуации воспринимаются как реальные, они становятся реальными по своим последствиям».
- Противоречие не тождественно конфликту.
- Возникновение конфликтной ситуации не является прямым следствием имеющихся противоречий, но представляет собой определенный процесс: ситуация → ее интерпретация → конфликт.

**Рис. 15.** Восприятие ситуации и конфликт

*Источник:* составлено авторами.

## 2. Динамика и стратегии поведения в конфликтах

Конфликт содержит серьезный энергетический потенциал, а потому выступает динамичным явлением, развивающимся во времени и пространстве (реальном либо виртуальном) в определенной этапности. Понимание этих этапов и умение корректно их проходить позволяет находить новые решения и возможности в сложных ситуациях, а «застревание» 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 (рис. 16).

### Динамика конфликта



Рис. 16. Динамика конфликта

Источник: составлено авторами.

**1-я фаза — накопление причин и противоречий** — бывает иногда очень длительной и скрытой от поверхностного внимания участников будущего конфликта, особенно для людей с низким уровнем рефлексии<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 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> (дата обращения: 20.11.2021)).

и наблюдательности, либо для людей избыточно терпеливых, привыкших «проглатывать» или сглаживать острые социальные ситуации ценой угнетения собственных интересов и потребностей в угоду другим.

**2-я фаза — столкновение** — не всегда опознается участниками именно как собственно конфликт, но, по сути, является 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, однако она никак не может быть пропущена, поскольку только через ее проживание становится возможным понимание истинных противоречий и причин, породивших конфликт. Часто провоцируется конфликтогенами<sup>1</sup>, которые классифицируются по содержанию, интонации, действиям, бездействию и считаются участниками ситуации на очень тонком, практически неосознаваемом невербальном уровне<sup>2</sup> (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 воронку<sup>3</sup>), и в конечном счете приводит к тупику, сильно

<sup>1</sup> Вербальные и невербальные элементы коммуникации, создающие напряженную атмосферу в общении и задевающие собеседника.

<sup>2</sup> 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 (URL: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (дата обращения: 20.11.2021)).

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

снижающему мотивацию и эффективность сотрудников, вовлеченных в конфликт. Застывание 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.

Руководитель для управления конфликтами должен выполнять следующие действия:

- прояснение сущности конфликта;
- создание благоприятных условий для осуществления попыток преодолеть и разрешить спорные вопросы;
- улучшение коммуникации, общения между конфликтующими сторонами;
- формулирование правил управления конфликтом;
- оказание помощи в нахождении альтернативных решений;
- оказание помощи в предложении и реализации конструктивных решений.

Среди многочисленных концепций управления конфликтными ситуациями пять стратегий поведения в конфликте по К. Томасу<sup>1</sup> представляются наиболее практичными и эффективными (схемы 15 и 16).

---

<sup>1</sup> Дональд Томас Кэмпбелл (20 ноября 1916 г. — 5 мая 1996 г.) — американский психолог, социолог, философ.

## Стратегии поведения в конфликтах

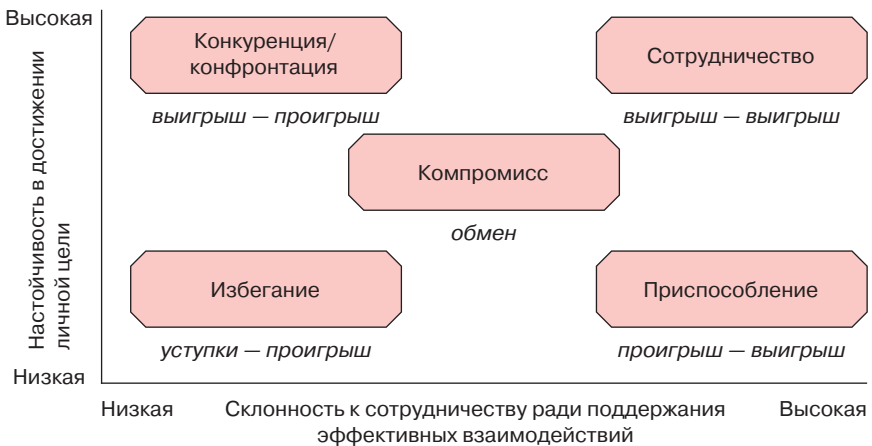


Схема 15. Основные стратегии поведения в конфликтах (К. Томас)

Источник: составлено авторами.

## Поведение в конфликте

Бегство

Бой



- **Соревнование (соперничество)** — неэффективный, однако часто применяемый стиль поведения в конфликтах, это выражается в стремлении добиться своих интересов, не принимая во внимание интересы других.
- **Приспособление** — пренебрежение собственными интересами ради других.
- **Компромисс** — соглашение между конфликтующими сторонами, которое достигается путем взаимных уступок.
- **Избегание** — уклонение, как от кооперации, так и пренебрежение собственными интересами.
- **Сотрудничество** — альтернативное решение конфликта, которое полностью удовлетворяет интересы конфликтующих сторон.

Схема 16. Диапазон поведения в конфликте (К. Томас)

Источник: составлено авторами (© Красностанова М.В.).



### 3. Модель Э. Берна для анализа конфликтов

Отдельного упоминания в теме конфликтов заслуживает концепция транзактного анализа и трех состояний эго<sup>1</sup> Э. Берна<sup>2</sup> (рис. 17).

#### Выбор верного позиционирования модель транзактного анализа Э. Берна



Рис. 17. Модель Э. Берна

Источник: составлено авторами.

В зависимости от эго-состояний, в которых находятся участники конфликта, его динамика может развиваться по рационально-продуктивному сценарию либо наоборот (рис. 18 и 19).

#### Виды тансакций (ТА): ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТРАНСАКЦИИ

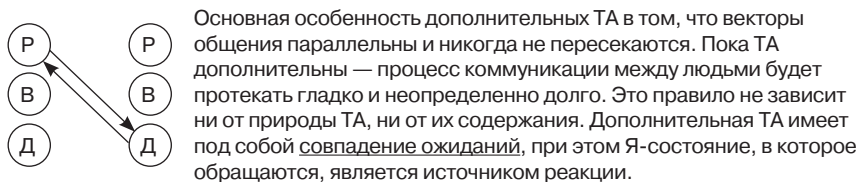


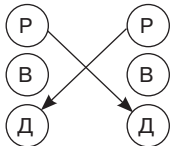
Рис. 18. Дополнительные транзакции

Источник: составлено авторами.

<sup>1</sup> Эго (лат. *ego*, от др.-греч. ἐγώ «Я») — согласно психоаналитической теории, та часть человеческой личности, которая осознается как «Я» и находится в контакте с окружающим миром посредством восприятия. Эго осуществляет планирование, оценку, запоминание и иными путями реагирует на воздействие физического и социального окружения.

<sup>2</sup> Э. Берн (1910–1970) — американский психолог и психиатр. Известен прежде всего, как разработчик транзакционного анализа и сценарного анализа.

## ПЕРЕКРЕСТНЫЕ ТРАНСАКЦИИ



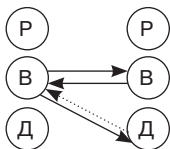
- Возникают, когда на определенный стимул следует неожиданная реакция.
- Именно этот тип ТА доставляет наибольшие хлопоты в общении. При перекрестной ТА векторы не параллельны друг другу, а Я-состояние, в которое обращаются, не является источником реакции.
- Например, стимул рассчитан на взаимоотношения взрослый — взрослый: «Ты не видела, где мои запонки?». Дополняющим здесь может быть признан ответ: «Запонки лежат на столе». Однако собеседник может вспылить: «Вечно я у тебя во всем виновата!» (детский вариант), или «Ищи их там, куда сам положил!» (родительский вариант).
- После пересекающейся ТА процесс коммуникации временно прекращается. Начинается позиционная борьба, которая длится до тех пор, пока векторы будут приведены в порядок.
- Для восстановления контакта одному из собеседников или обоим в паре необходимо изменить свое Я-состояние.

**Рис. 19.** Перекрестные транзакции

*Источник:* составлено авторами.

Скрытые транзакции с высокой вероятностью могут замыкать конфликт в циклическом состоянии неразрешенности и требуют перевода в явные дополнительные (рис. 20).

## СКРЫТЫЕ ТРАНСАКЦИИ



- Поведение людей не всегда соответствует их социальному положению.
- На социальном уровне, например, начальник может быть и маленьким мальчиком и покровительствующим отцом. Скрытые ТА требуют одновременного участия более, чем двух состояний, одно из которых маскируется.
- Открытое сообщение происходит на внешнем социальном уровне, скрытое — на психологическом уровне. Скрытые ТА — это шифровка, секрет, по крайней мере, для Я-состояния Взрослого. Соответственно, результат такой ТА определяется на психологическом, а не социальном уровне.
- Это можно рассмотреть на примере торговой ситуации. Продавец: «Эта модель лучше, но боюсь, что она вам не по карману». Покупательница: «Вот ее-то я и возьму».
- Продавец на уровне Взрослого констатирует два факта: «эта модель лучше» и «она вам не по карману». На социальном уровне слова продавца кажутся обращенными к Взрослому покупательницы, поэтому она должна была бы ответить: «Вы, безусловно, правы и в том, и в другом». Однако скрытый, психологический вектор был умело направлен опытным Взрослым продавцом к Дитя покупательницы. Ответ, который дал Дитя, показывает правильность анализа. Покупательница думает: «Несмотря на финансовые последствия, я покажу этому наглецу, что я ничуть не хуже других его покупателей».
- Эта ТА дополнительна на обоих уровнях, поскольку продавец как бы принимает ответ покупательницы за чистую монету, то есть как ответ Взрослого, решившего сделать покупку.

**Рис. 20.** Скрытые транзакции

*Источник:* составлено авторами.

Задачей руководителя является актуализировать у участников конфликта эго-состояние взрослого и уже из него искать пути разрешения.

#### 4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе

1. Тест Томаса на определение преобладающей стратегии поведения в конфликтных ситуациях: URL: <https://psytests.org/interpersonal/thomas.html>

Студенты проходят тест в автоматизированном формате и, получив результаты, обсуждают их в мини-группах по следующим вопросам:

- Согласны ли они с результатами теста и почему?
- Какими примерами из жизни можно проиллюстрировать их предпочитаемые стратегии поведения в конфликтах?

2. Просмотр и анализ видеотрейлеров с сюжетами, содержащими конфликт, можно предлагаемые, можно иные:

- <https://www.youtube.com/watch?v=0FUMtRT7UUw&t=51s>;
- <https://www.youtube.com/watch?v=P1900TBJ7q8>

Далее в мини-группах студенты обсуждают просмотренные фрагменты по следующей схеме и заполняют шаблон анализа, приведенный на схеме 17.

#### Выбор стиля поведения в конфликте

Суть конфликтной ситуации, чего хотят участники	Примененный стиль поведения в конфликте	Эффективность примененного стиля (от -3 до +3)	К чему привело применение этого стиля	Альтернативный стиль	Чем лучше альтернативный стиль?
---	---	--	---------------------------------------	----------------------	---------------------------------

- **Соревнование (соперничество)** — неэффективный, однако часто применяемый стиль поведения в конфликтах, это выражается в стремлении добиться своих интересов, не принимая во внимание интересы других.
- **Приспособление** — пренебрежение собственными интересами ради других.
- **Компромисс** — соглашение между конфликтующими сторонами, которое достигается путем взаимных уступок.
- **Избегание** — уклонение, как от кооперации, так и пренебрежение собственными интересами.
- **Сотрудничество** — альтернативное решение конфликта, которое полностью удовлетворяет интересы конфликтующих сторон.

Схема 17. Альтернативный стиль поведения в конфликте

Источник: составлено авторами.

## Вопросы

---

1. Дайте определение конфликта, приведите пример организационного конфликта.
2. Назовите причины возникновения конфликтов в организации с примерами.
3. Перечислите типы конфликтов в организации с примерами.
4. Опишите фазы конфликта с рекомендациями по поведению менеджера на каждой из них.
5. Приведите пример конфликта в организации с анализом на основе модели Э. Берна.
6. Перечислите основные стратегии поведения в конфликте по Томасу и поясните на примерах, что значит «предпочитаемый стиль поведения в конфликте» и «оптимальный стиль поведения в конфликте».

## **4. ЭМОЦИИ, ЧУВСТВА И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА**

*М.В. Красностанова*

### **План и структура**

1. Основные определения темы. Роль эмоций в управленческой работе.
2. Основные принципы и техники управления эмоциями. Понятие эмоционального интеллекта.
3. Доверие в команде как фундамент эмоционального благополучия в организации.
4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе.

Для изучения теоретического материала студентам рекомендованы следующие источники:

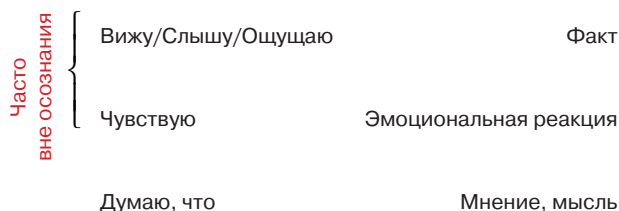
1. *Изард К.Э.* Психология эмоций. СПб., 2008.
2. Психология: учебник для педагогических вузов / под ред. Б.А. Сосновского. М.: Высшее образование, 2008. Глава 18.
3. *Шабанов С., Алешина А.* Эмоциональный интеллект: российская практика. М., 2013.
4. *Штайнер К.* Эмоциональная грамотность: интеллект с сердцем. Киев, 2016.

### **1. Основные определения темы. Роль эмоций в управленческой работе**

В профессиональной управленческой работе с людьми невозможно игнорировать тему эмоций и чувств. Эмоции сопровождают и направляют любую активность. Каждое мельчайшее изменение или событие (внутренне или внешнее по отношению к человеку) проходит стадию эмоциональной реакции (осознаваемой или неосознаваемой), определяя наше отношение к нему, его интерпретацию. И в этом смысле

менеджеру для продуктивности его профессиональных коммуникаций просто необходимо точно различать понятие факта и мнения (интерпретации) (схема 18).

### 3 уровня восприятия информации



**Схема 18.** Уровни восприятия информации

*Источник:* составлено авторами.

Ошибки в различении фактов и мнений происходят из-за неосознанности эмоциональной реакции, возникающей в ответ на то или иное событие — факт. Эти ошибки могут приводить к различного рода дополнительным коммуникативным барьерам, искажениям, повышая снова эмоциональную напряженность. Возникает своего рода заикленность психики между событийностью, эмоциональными реакциями и когнитивными интерпретациями событий (табл. 5).

*Таблица 5*

#### Факты и мнения

1. Вы чудесный / ужасный человек!	Мнение
2. Сегодня в 9 часов утра мне позвонили по телефону	Факт
3. Я вижу, Вы расстроены	Мнение
4. Я чувствую, что Вы напряжены	Мнение
5. Мне грустно	Факт
6. Ты уставшая, я вижу	Мнение
7. Пушкин создал роман в стихах «Евгений Онегин»	Факт
8. Я чувствую, ты мало уделила этому время	Мнение
9. Он безответственный сотрудник	Мнение
10. Шеф сегодня не в духе явно	Мнение
11. Мой шеф не стал отвечать на мои вопросы сегодня	Факт

Если менеджер, руководствуясь мнением без осознания своей эмоциональной реакции на раздражающий его факт, будет строить дальнейшие отношения с сотрудником, это может привести к высокой напряженности в отношениях. Например, сотрудник регулярно опаздывает (факт), у руководителя в ответ на это возникает раздражение (эмоциональная реакция), руководитель не осознает связи своей эмоциональной реакции именно на этот факт (опоздания), но обобщает свое мнение о сотруднике как о «плохом», хотя сотрудник вполне может быть подходящим по своим профессиональным результатам. Но руководитель будет продолжать свое взаимодействие с сотрудником через свой фильтр мнения, что тот «плохой». Такое взаимодействие будет окрашивать поведение руководителя, и сотрудник будет отвечать соответствующим образом.

Известно также, что простое постоянное подавление эмоций приводит к серьезным негативным последствиям для человека, снижая качество жизни и здоровье.

Традиционно познавательные процессы, мышление, интеллект рассматривали в некотором противопоставлении эмоционально-аффективной сфере человеческой психики. 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 психических проявлений личности, включая эмоции и чувства. Возникло понятие множественного интеллекта<sup>1</sup>, подразумевающего, что в зависимости от типа данных и информации, с которой взаимодействует субъект, он использует возможности своего интеллекта и мышления быть сфокусированным на разных способностях.

---

<sup>1</sup> Теория множественного интеллекта была предложена Говардом Гарднером в 1983 г. как модель интеллекта, которая рассматривает интеллект в различных конкретных (в первую очередь сенсорных) условиях, а не как доминирование одной общей способности к чему-либо.

Гарднер утверждает, что существует широкий спектр когнитивных способностей и есть лишь очень слабая корреляция между ними. Например, теория предсказывает, что ребенок, который легко обучается умножению, не обязательно умнее, чем ребенок, который имеет большие трудности в обучении этому процессу. Ребенок, который тратит больше времени, чтобы освоить простое умножение: 1) может лучше научиться умножению через другой подход; 2) может преуспеть в сферах деятельности за пределами математики; или 3) возможно, даже смотрит на понимание процесса умножения на принципиально более глубоком уровне или как на совершенно другой процесс. Такое принципиально более глубокое понимание может привести к тому, что внешне выглядит как медлительность, но на самом деле может скрыть математический интеллект, потенциально более высокий, чем у ребенка, который быстро запоминает таблицу умножения, несмотря на менее глубокое понимание процесса умножения как такового (URL: <https://ru.wikipedia.org/> (дата обращения: 14.05.2021)).

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 эффективность и наоборот.

Менеджер, умеющий обращаться со своими эмоциями и эмоциями сотрудников, может достигать гораздо большего по сравнению с коллегой, опирающимся только на логику и рациональность в коммуникациях.

Среди множества определений эмоций мы будем использовать следующее: «Эмоции (франц. *émotion*, от лат. *moveo* — 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»<sup>1</sup>. 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 готовы к лучшему восприятию и возможным действиям»<sup>2</sup>. Эмоции выполняют две основных 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.

Разные теории создают свои классификации и типологии эмоций. Нам представляется важным различение эмоций по интенсивности и длительности и по воздействию на организм человека, его состояние (схема 19).

---

<sup>1</sup> Большая Советская Энциклопедия. URL: <https://gufo.me/dict/bse> (дата обращения: 14.05.2021).

<sup>2</sup> Цит. по: Психология эмоций. Тексты / под ред. В. К. Вилюнаса, Ю. Б. Гиппенрейтер. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. С. 13



## Интенсивность и долговременность эмоций



Схема 19. Интенсивность и долговременность эмоций

Источник: составлено авторами (© Красностанова М.В.).

Все эти формы протекания эмоциональных реакций находятся в некоторой иерархической соподчиненности (схема 20).

## Иерархия эмоций

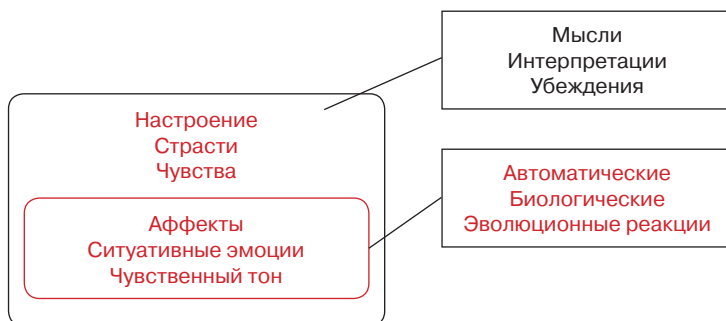


Схема 20. Иерархия эмоций

Источник: составлено 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 (схема 21).

### Эмоциональные процессы и состояния как свойство личности



Схема 21. Эмоциональность как свойство личности

Источник: составлено авторами (© Красностанова М.В.).

Среди разнообразных эмоциональных реакций в качестве первичных, сформированных эволюционно выделяются: страх, злость, радость, печаль, любопытство, отвращение. Так называемые вторичные эмоции (некоторые авторы относят их к классу чувств) состоят из сложных сочетаний первичных и могут дополняться когнитивными, мыслительными интерпретациями (схема 22).

**Вторичные эмоции** — сложные комбинации первичных эмоций и когний. Социально более одобряемы, поскольку маскируют первичные эмоции

**Базовые эмоции** имеют глубокие филогенетические корни, т. е. имеются не только у человека, но и у животных: гнев, страх, любопытство, радость, печаль, отвращение. Социально не одобряются, сложно осознаются и принимаются

Схема 22. Первичные и вторичные эмоции

Источник: составлено авторами.

Обладая характеристикой интенсивности, эмоции 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) переживаемую эмоцию и ее интенсивность (схема 23).

### Интенсивность эмоций

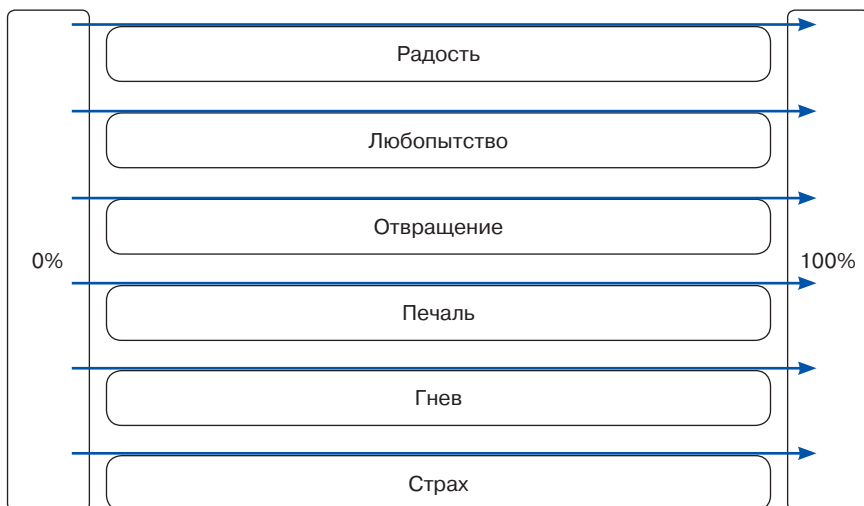


Схема 23. Интенсивность эмоций

Источник: составлено авторами (© Красностанова М.В.).

Таким образом, для менеджера важно понимать и принимать тот факт, что эмоциональные реакции определяют наше восприятие и интерпретацию событий, поэтому необходимо различать факты и эти интерпретации; эмоции проявляются в разных интенсивности и длительности, образуя аффекты, страсти, чувства, настроения и т.д. Первичные 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».

## 2. Понятие эмоционального интеллекта. Основные принципы и техники управления эмоциями

С научной точки зрения понятие «эмоциональный интеллект» является не очень корректным, поскольку исторически научная психологическая мысль разделяет эти функции (эмоции и мышление, интеллект) для исследований. Однако управление, менеджмент не могут быть обоснованы исключительно научным подходом, это область интегративных практик, среди которых выигрывают наиболее эффективные и применимые. И безусловное лидерство среди таких практик уверенно держит развитие эмоционального интеллекта, по-разному преломляясь в темах управления персоналом, управленческого коучинга, переговоров, публичных выступлений и т.д.

Эмоциональным интеллектом называют «сумму навыков и способностей человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач»<sup>1</sup>.

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 (рис. 21).

### Эмоции — ЭИ — поведение

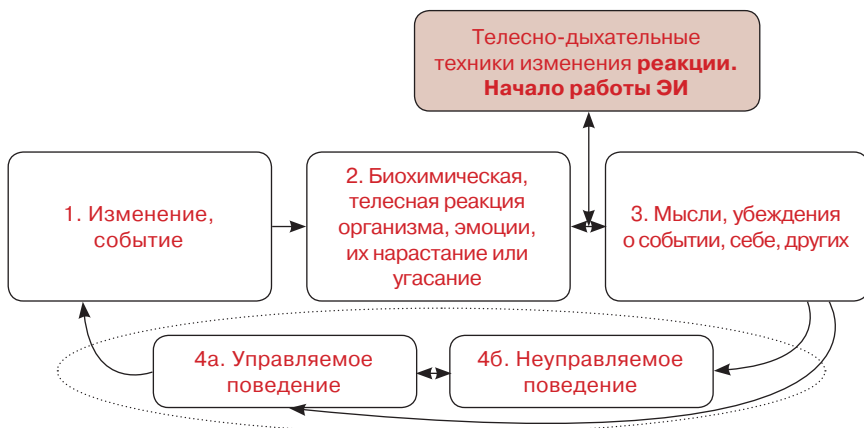


Рис. 21. Связь эмоций и поведения

Источник: составлено авторами (© Красностанова М.В.).

<sup>1</sup> URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 16.05.2021).

Авторы называют следующие элементы эмоционального интеллекта (табл. 6).

Таблица 6

### Элементы эмоционального интеллекта

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

Другой концепт эмоционального интеллекта состоит из иначе названных и структурированных элементов (рис. 22).

### Концептуализация эмоционального интеллекта [Salovey, Mayer, 1990]

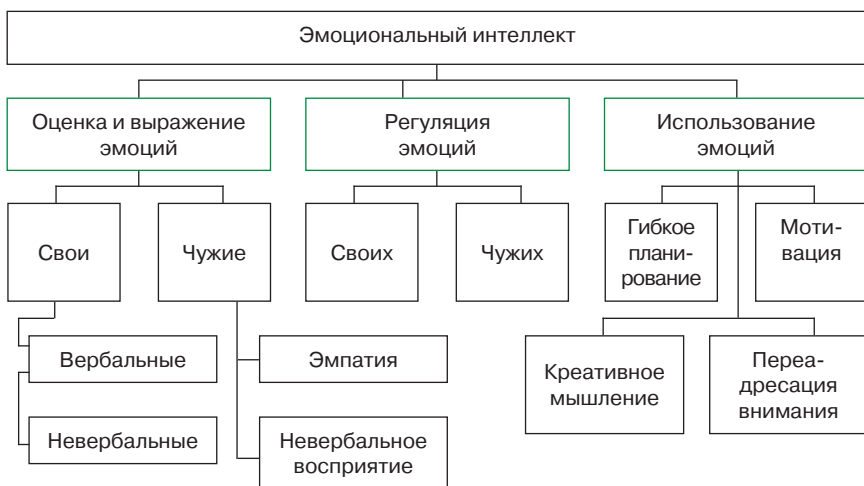


Рис. 22. Концептуализация ЭИ

Источник: составлено 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 других элементах.

В работах авторов по эмоциональному интеллекту фигурируют понятия внутриличностного интеллекта<sup>1</sup>, межличностного интеллекта<sup>2</sup>, социального интеллекта<sup>3</sup>. Важно понимать, что в данных интерпретациях межличностные социальные виды интеллекта являются, по сути, способностью быстро (не обязательно глубоко) понимать и прогнозировать эмоциональные реакции других людей и прогнозировать их поведение в ответ на собственную стратегию.

Многочисленные исследования подтверждают значимость эмоционального интеллекта для карьеры и социального успеха<sup>4</sup>.

По мере того, как тема эмоционального интеллекта становилась все более массовой, она начинала обрастать своего рода мифами, знание которых необходимо для сбалансированного отношения к ней. С. Шабанов и А. Алешина в своей книге выделяют следующие мифы<sup>5</sup>:

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

---

<sup>1</sup> Способность понимать себя: знать, чем определяются собственные реакции, эмоции, причины собственных поступков и вести себя в соответствии с собственными потребностями, целями и способностями. Основной способностью является доступ к осознанию человеком своих чувств, умение сразу понимать различия между этими ощущениями, давать им названия, выражать их в символической форме и пользоваться ими как средством управления собственным поведением. Чем хуже человек понимает собственные чувства, тем выше вероятность, что он окажется их жертвой (Г. Гарднер) (URL: <https://ru.wikipedia.org/> (дата обращения: 14.05.2021)).

<sup>2</sup> Способность замечать и понимать особенности окружающих людей, прежде всего видеть различия в их настроениях, темпераменте, мотивации и намерениях. Чем хуже человек понимает чувства, реакцию и поведение окружающих, тем скорее он будет делать ошибки во взаимодействии с ними и поэтому не сможет занять достойное место в обществе (Там же).

<sup>3</sup> «Еще Торндайк определил ее как общую способность понимать других и действовать или поступать мудро в отношении других. Однако систематические исследования социальной компетентности начались в зарубежной психологии во второй половине XX в. (Г. Гарднер, Дж. Гилфорд, Д. Гоулман, Р. Стернберг и др.) и активно продолжают до сих пор. В России аналогичные исследования начались только в конце 1990-х годов (В.Н. Дружинин, Е.С. Михайлова, Д.В. Ушаков и др.)» (Ясюкова Л. А., Белавина О. В. Социальный интеллект детей и подростков. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2017. С. 9).

<sup>4</sup> URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-issledovaniya-emotsionalnogo-intellekta> (дата обращения: 16.05.2021).

<sup>5</sup> Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект: российская практика. М., 2013.

Помня, что «включение» эмоционального интеллекта возможно *после* наступления эмоциональной реакции (см. рис. 21), необходимо придерживаться определенных принципов для того, чтобы это включение стало возможным:

- 1) принятие всех своих эмоций (не бывает «хороших» или «плохих», позитивных» или «негативных» эмоций, они могут быть подходящими либо неподходящими ситуации);
- 2) ответственность за свои эмоции (субъект определяет, какой эмоциональный фон он хочет сформировать 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).

Исходя из этих принципов, схема управления эмоциями предполагает следующую последовательность действий (схема 24).

### Управление эмоциями

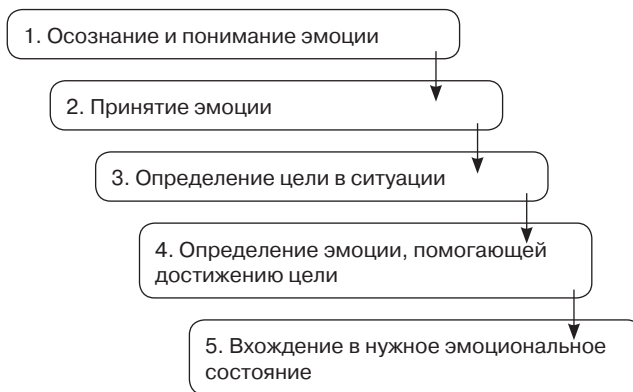


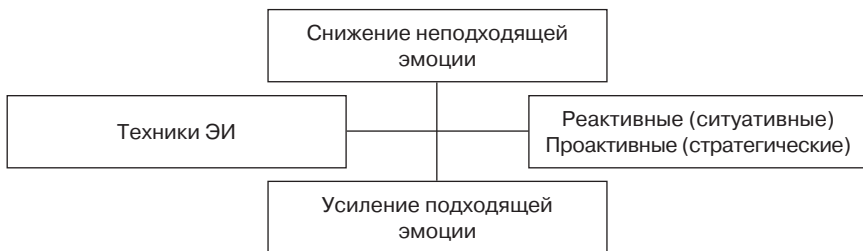
Схема 24. Управление эмоциями

Источник: составлено авторами.

Наиболее сложным в развитии ЭИ является шаг 2, поскольку социальные стереотипы классифицируют первичные эмоции на «хорошие» и «плохие», что удобно с точки зрения массового регулирования поведения, но противоречит природе эмоциональных реакций и затрудняет тонкую и более дифференцированную работу по использованию энергии эмоций.

Учитывая такой параметр эмоциональной реакции, как интенсивность, важно понимать, что на определенном ее уровне возможность включения эмоционального интеллекта (когнитивной функции психики) является затруднительным, а подчас и невозможным. 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 (схема 25).



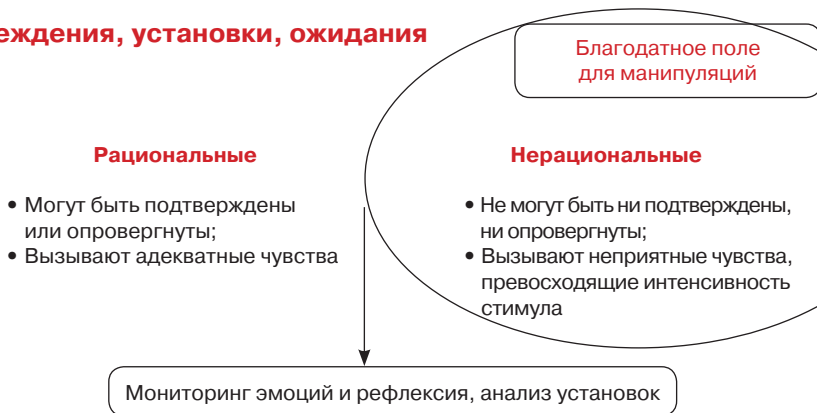
**Схема 25.** Техники управления эмоциями

*Источник:* составлено авторами.

Среди реактивных, ситуативных техник изменения эмоционального состояния выделяются дыхательные, голосовые, телесно-двигательные. Хорошо работают также вербализация чувств и переключение внимания на другие объекты.

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 (схема 26).

### Убеждения, установки, ожидания



**Схема 26.** Убеждения в эмоциональной реакции

*Источник:* составлено авторами.



Менеджеру 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.

Каждая первичная эмоция обладает одной ей свойственным вектором движения и направлена на решение определенных задач<sup>1</sup> (табл. 7).

Таблица 7

### Функции различных 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, тем агрессия сильнее, но лишь до той точки, в которой организм все еще считает, что может справиться. Когда точка пройдена, включается программа бегства
Горе, удаление, отталкивание	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)

<sup>1</sup> Приводится по книге А. Сорокоумова «Стратегии успеха в эпоху перемен» (Екатеринбург, 2006).

Окончание табл. 7

Эмоция	Вектор	Выполняемая задача
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
Радость, энтузиазм	Приближение	Сближение с пищей, существом противоположного пола, вообще с тем, что желаемо, тогда, 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
Удовлетворенность, спокойствие	Оставаться на месте, отсутствие изменений	Если все хорошо — значит, надо оставаться там, где хорошо, или продолжать совершать те действия, которые привели к этому состоянию. Оставаться у источников пищи, воды, на изученной территории, в безопасном месте. Можно также расслабиться и отдохнуть

И, соответственно, возникая, эти разные эмоции оказывают разное воздействие на психику и поведение человека, каждое из которых может повышать или снижать продуктивность работы (табл. 8).

Таблица 8

### Влияние эмоций

Гнев	Мобилизация энергии, агрессия
Страх	Ускорение, бегство или оцепенение
Уныние	Апатия и бессилие
Радость	Восстановление энергии, общение
Интерес	Работоспособность, поддержание энергии

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

Понятно, что в каждом индивидуальном случае эта зависимость может различаться, однако основные эмоции, которые должен разнообразными доступными ему способами усиливать и «пестовать» менеджер у себя и сотрудников, — интерес и радость.

Среди многообразия техник управления эмоциями выделяются следующие:

1. Выбор подходящей эмоции. Собственно эта техника соответствует универсальному алгоритму управления эмоциями, когда мы, понимая, что текущая эмоция не является подходящей, определяем рационально, что было бы более подходящим эмоциональным фоном в данной ситуации и осуществляем «переход». Среди доступных приемов осуществления такого перехода можно использовать дыхательные, голосовые техники (табл. 9).

Таблица 9

### Техники управления эмоциями

Снижение неподходящей эмоции	Выдох длиннее вдоха, глубокий выдох, вдох, мысленный счет, подключение голоса и звуков, вербализация текущего и желаемого эмоционального состояния и т.п.
Усиление подходящей эмоции	Повышение скорости дыхания, его интенсификация, повышение голоса, звуков, вербализация текущего и желаемого эмоционального состояния

2. Телесно-двигательные техники приведены в табл. 10.

Таблица 10

### Техники управления эмоциями (продолжение)

Снижение неподходящей эмоции	Телесно-мышечная разрядка, физические упражнения и активности, требующие расхода генерируемой эмоциями энергии, движение
Усиление подходящей эмоции	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.

Переключение внимания, когда сознательно мы переводим наш фокус внимания на объект, позволяющий отвлечься от текущей эмоции и почувствовать требуемую. «Игра» необходимой эмоцией, 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.

Многочисленные исследования лидерства свидетельствуют о том, что ожидания последователей связаны прежде всего с уровнем и качеством эмоциональной энергии, которую они ощущают у лидера.

И среди многочисленных и разнообразных возможностей управления интересом сотрудников необходимо 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 (работа зеркальных нейронов<sup>1</sup>). 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.

### 3. Доверие в команде как фундамент эмоционального благополучия в организации

Для комфортного эмоционального фона в коллективе необходимо доверие, которое, как известно, завоевывается в течение продолжительного времени и требует последовательных усилий от лидера и команды. Среди значимых факторов формирования доверия обязательны:

- последовательная готовность к сотрудничеству;
- правдивость и откровенность;
- соответствие слов, обещаний и дел, действий;
- прочность отношений в стрессе;
- принятие в себе и в людях факта их несовершенства и потенциала к развитию и улучшению.

В многообразных организационных практиках выделяются два типа построения доверия:

- 1) взаимодействие компании с сотрудниками начинается с определенного кредита доверия, когда у сотрудников есть возможность ошибиться и исправить свою ошибку (до трех ошибок);

---

<sup>1</sup> Зеркальные нейроны (англ. *mirror neurons*, итал. *neuroni specchio*) — нейроны головного мозга, которые возбуждаются как при выполнении определенного действия, так и при наблюдении за выполнением этого действия другим животным (URL: <https://ru.wikipedia.org/> (дата обращения: 16.05.2021)).

- 2) работа начинается с недоверия к сотруднику, который в процессе работы должен его заслужить.

Первый подход несет определенные риски для организации, которые эффективно могут быть нивелированы четкими договоренностями и правилами, но кредит доверия оказывается стратегически выгодным и для организации, и для ее сотрудников.

#### 4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе

##### *Самооценка эмоций*

Ознакомьтесь с опросниками из книги С. Шабанова, А. Алешиной «Эмоциональный интеллект: российская практика» (М., 2013) и заполните их, проанализировав себя (табл. 11 и 12).

*Таблица 11*

##### **Осознание и понимание своих эмоций**

<b>Человек с высоким уровнем владения навыком</b>		<b>Человек с низким уровнем владения навыком</b>
Обращает внимание на свое эмоциональное состояние	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не обращает внимания на свое эмоциональное состояние
В каждый момент времени может точно определить, какую эмоцию (спектр эмоций) он испытывает	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не может определить и каким-либо образом назвать свое эмоциональное состояние
Осознает изменения в своем настроении	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не замечает, когда его эмоциональное состояние изменяется
Может определить возможную причину возникновения той или иной эмоции	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не понимает, какие причины вызвали соответствующую эмоцию, или вообще не задумывается о причинах эмоции
Понимает, какими ощущениями в организме сопровождается появление той или иной эмоции	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не может сопоставить эмоцию и ощущения в теле
Понимает, каким образом испытываемая эмоция скажется на его поведении	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не осознает последствий влияния своих эмоций на свое поведение

Окончание табл. 11

Человек с высоким уровнем владения навыком		Человек с низким уровнем владения навыком
Понимает, когда эмоция переходит тот уровень интенсивности, при котором он еще способен ею управлять	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не замечает, когда «взрывается»
Учитывает свои эмоции при принятии решений или каком-либо выборе	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	При принятии решений обращает внимание только на факты, цифры и аргументы

Таблица 12

## Управление своими эмоциями

Человек с высоким уровнем владения навыком		Человек с низким уровнем владения навыком
Берет на себя ответственность за свое эмоциональное состояние и считает, что может им управлять	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Считает, что его эмоции связаны с внешними обстоятельствами, а следовательно, и управлять ими невозможно
Принимает все свои эмоции	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Принимает только некоторые свои эмоции, остальные предпочитает игнорировать
Может предположить, каким образом определенное событие повлияет на его настроение	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Изменение эмоционального состояния из-за каких-то событий оказывается для него сюрпризом
Может изменять интенсивность испытываемой эмоции (усиливать или ослаблять)	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не может управлять интенсивностью своих эмоций
Умеет управлять своими эмоциями с помощью своего тела	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не умеет использовать тело как ресурс для управления своими эмоциями
Умеет управлять своими эмоциями, изменяя отношение к ситуации и ход своих мыслей по поводу ситуации	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Категоричен в оценке ситуации, не готов рассматривать другие возможные варианты
Может контролировать нарастание/снижение уровня испытываемой неприятной (неадекватной ситуации) эмоции	1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1	Не в состоянии контролировать нарастание неприятной (неадекватной ситуации) эмоции

*Кейс «Авария на АЭС»<sup>1</sup>*

Данное описание основано на реальных событиях. Этот случай произошел несколько лет назад в одном из «атомных» городов России на АЭС. Для того чтобы четко представлять ситуацию, необходимо сказать несколько слов о технологии производства атомной энергии на АЭС. Как известно, то, что происходит на АЭС, в ее сердце, ядерном реакторе, мало чем отличается от ядерного взрыва, за исключением того, что на АЭС ядерная реакция является управляемой. Ее управляемость достигается в первую очередь за счет того, что вокруг реактора (места образования атомной энергии) с определенной периодичностью работают графитовые стержни, опускаясь и поднимаясь в заданном режиме; при опускании они поглощают часть вырабатываемой атомной энергии (графит является поглотителем атомной энергии). За счет этого достигаются контролируемость и управляемость ядерной реакции и, как следствие, ее безопасность. При нарушении работы графитовых стержней нарушается процесс периодического снижения вырабатываемой атомной энергии, что приводит к неконтролируемой ядерной реакции, подобной ядерному взрыву.

Однажды начальник смены АЭС (руководитель, несущий оперативную ответственность за работу 1-го блока станции) Алексей Юрьевич Федоров, инженер-ядерщик с 15-летним стажем работы, кандидат физико-математических наук, уважаемый среди своих коллег и подчиненных, при обычной оценке показателей приборов заметил неполадки в работе графитовых стержней. А именно: один из стержней работал явно с нарушениями своего обычного режима, поднимаясь и опускаясь с некоторой задержкой. Понимая, что данная неполадка может обернуться серьезной аварией, он немедленно вышел на телефонную связь с директором АЭС.

Директор АЭС Юрий Михайлович Гарпунов, полтора года назад назначенный на эту должность и присланный в этот город по решению московского Генерального управления компании, — руководитель с 10-летним стажем, инженер-физик по базовому образованию, но в 1990-е гг. сделавший блестящую карьеру финансиста, пользующийся доверием со стороны руководства компании и ориентированный на эффективность работы предприятия.

А.Ю. Федоров в телефонном разговоре с Ю.М. Гарпуновым сообщил следующее: «В 1-м блоке зафиксировано нарушение режима работы графитовых стержней. Считаю целесообразным остановить работу

---

<sup>1</sup> Кейс публикуется по книге М.В. Красностановой «Психология внедрения изменений и инноваций в работу современных организаций» (М., 2019).

1-го блока для более подробной диагностики нарушений». Ю.М. Гарпунов спросил: «Насколько серьезны нарушения?» А.Ю. Федоров ответил: «Пока сложно сказать, необходима более тщательная диагностика при остановленном реакторе». Ю.М. Гарпунов ответил: «Я сообщу вам о своем решении в течение часа».

Ю.М. Гарпунов был опытным управленцем и знал, что решение об остановке блока приведет к снижению вырабатываемой энергии и соответственно к сокращению выручки компании. Поэтому его необходимо принимать взвешенно и посоветовавшись с вышестоящим руководством. В данной ситуации он предпочел позвонить в Генеральное управление г. Москвы и узнать их точку зрения на данную проблему. Он сообщил следующее: «В 1-м блоке зафиксировано нарушение работы графитовых стержней. Для более точной диагностики необходима остановка реактора на неопределенное время. Остановка приведет к потере нашей выручки на 25% ежедневно». В ответ он получил следующую информацию: «Думаю, там ваши инженеры перестраховываются, как обычно, работайте, стране нужна энергия».

Ю.М. Гарпунов презвонил мастеру смены А.Ю. Федорову и сообщил: «Думаю, вы перестраховываетесь, Алексей Юрьевич, необходимо продолжать работу, поскольку поводов для остановки блока нет. Продолжайте работу». А.Ю. Федоров пожал плечами на другом конце провода, выразительно переглянулся с дежурным инженером и ответил: «Вас понял, Юрий Михайлович».

Через 16 ч сработала система аварийной остановки 1-го блока. Причиной стал остановившийся (застрявший) графитовый стержень. Все инженеры и рабочие станции вынуждены были механически выгружать застрявший стержень. Радиоактивное излучение в месте выгрузки стержня было таково, что человек мог там пребывать не более 1 мин. Была организована аварийная система выгрузки графита, рабочие сменяли друг друга каждую минуту. 1-й блок был остановлен на *очень неопределенное* время...

Далее группа делится на подгруппы и им дается задание. Проанализируйте кейс в следующей логике (табл. 13).

Таблица 13

#### Анализ кейса

Имя персонажа	Эпизод	Решение	Чувства	Элемент ЭИ, требующий развития

Группы делают презентации своего обсуждения и представляют их.



## Вопросы

---

1. Каковы основные функции эмоций в психике?
2. Перечислите виды эмоций.
3. Аргументируйте роль эмоций в управленческой работе с примерами.
4. Перечислите основные принципы управления эмоциями с примерами.

## 5. КОГНИТИВНЫЕ КАРТЫ В СОЦИАЛЬНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

*М.В. Красностанова*

### План и структура

1. Понятие карты и территории в социальной психологии.
2. Социальное познание, категории, схемы.
3. Ожидания и установки как когнитивный фильтр. Когнитивный диссонанс.
4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе.

Для изучения теоретического материала студентам рекомендованы следующие источники:

1. *Гулевич О.А., Сариева И.Р.* Социальная психология. М.: Юрайт, 2015. Главы 1–2.
2. *Майерс Д.* Социальная психология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2016. Глава 3.

### 1. Понятие карты и территории в социальной психологии

Польский ученый, основатель общей семантики Альфред Коржибский, 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, создают бесчисленное множество интерпретаций, понимание логики возникновения которых может помочь 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.

## 2. Социальное познание, категории, схемы

Структура социального познания и создания когнитивных карт включает следующую последовательность психических действий: событие, изменение находит эмоциональный отклик и оформляется в оценочное суждение, когницию, мысль. Каждая новая ситуация, сравниваясь с имеющимся опытом и представлениями, порождает уникальный отклик и формирует поведение (схема 27).

### Социальное познание: как мы формируем мнение о человеке, людях



Источник: составлено авторами.

Мы, упорядочивая наши представления, создаем социальные категории, включающие несколько сходных между собой объектов, например: учителя, врачи, инженеры, менеджеры, военные и т.д.

Каждая категория ассоциативно может подтягивать к себе другие категории (рис. 23).

## Социальные категории и ассоциативные сети

Каждая категория ассоциативно «подтягивает» другие

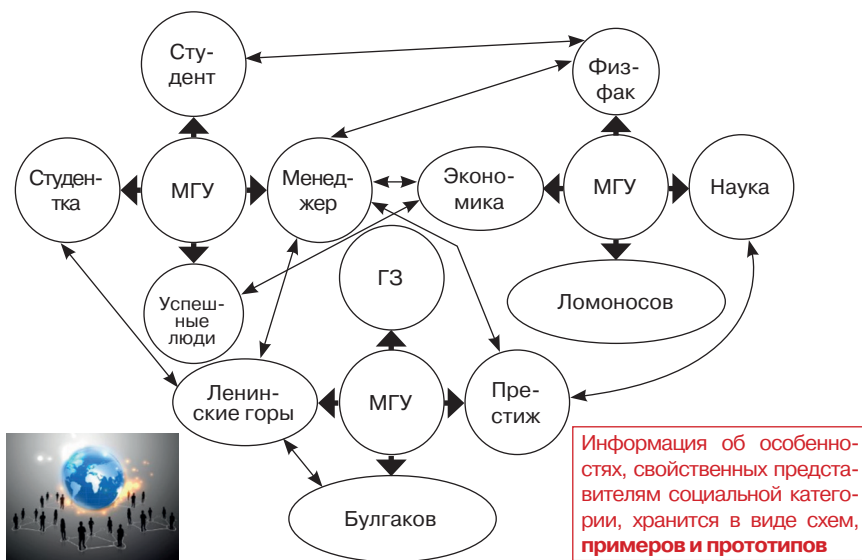


Рис. 23. Ассоциативные сети

Источник: составлено авторами.

Каждая категория внутри себя хранит информацию о себе в схемах, примерах и прототипах. **Схема** (*schema*) — совокупность свойств (внешнего вида, поведения, психологических особенностей) и связей между ними, присущих представителям определенной категории: «программисты — серьезные и необщительные». **Пример** (*example*) — описание конкретного человека (события), который входит в состав категории: «мой сосед, который работает программистом, — умный и малообщительный человек», «молодой человек моей подруги, который работает программистом, — умный и веселый». **Прототип** (*prototype*) — это описание наиболее яркого представителя категории. Как правило, это собирательный образ, поэтому ни один конкретный пример не соответствует прототипу полностью. Однако одни примеры больше соответствуют прототипу, чем другие (рис. 24).

## Схема, пример, прототип

Когнитивная структура, которая включает знания об определенном типе стимулов в категории, их свойствах и связях между ними



Рис. 24. Схема, пример, прототип

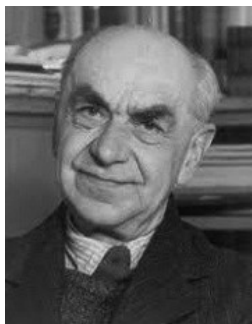
Источник: составлено авторами.

Категоризация обычно производится по внешним, заметным признакам. Однако, поместив человека в категорию, мы приписываем ему уже имеющиеся в наших категориях и схемах свойства (полный человек — сангвиник — сангвиники добродушные — этот полный человек добродушный). Приписывание происходит до того, как мы удостоверились, что эти свойства есть, просто по факту помещения в категорию.

Схемы как элементы категорий вызывают сильный интерес с точки зрения понимания того, как устроено социальное познание (рис. 25).

## Схемы

Из всех элементов социальной категории наибольший интерес психологов вызывают схемы.



Фредерик Чарльз  
Бартлетт  
(1886–1969)

- Идея существования схем впервые возникла в работах специалиста по изучению памяти Ф.Бартлетта, который заинтересовался тем, что в процессе запоминания информации мы активно интерпретируем и реструктурируем ее.
- Это происходит, поскольку мы соотносим новую информацию с имеющимся у нас представлением о том, как обычно ведут себя те или иные люди, совершаются те или иные события и т.д.
- Подобные представления выступают в качестве фильтра, оставляющего в нашей памяти одну информацию и блокирующего другую. Благодаря им из памяти исчезают уникальные детали, но сохраняются и даже добавляются новые, соответствующие заранее сформированным представлениям.
- Эти представления были названы **схемами**.

Рис. 25. Схемы в истории социальной психологии

Источник: составлено авторами.

Выделяют персональные схемы — устойчивые связи между внешним видом, психологическими характеристиками и поведением; ролевые схемы — знания о человеке в определенной социальной роли (например, «космонавты обладают сильным здоровьем», «хороший врач досконально изучает историю болезни пациента» и т.д.).

Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе; групповые схемы или стереотипы, определяющие особенности определенной социальной группы; Я-схемы — описания, приписываемые человеком себе.

Схемы возникают из опыта (своего и чужого) и развиваются в определенной динамике (схема 28).

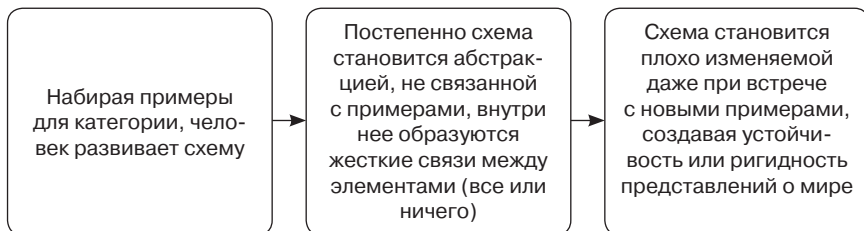


Схема 28. Динамика формирования схемы

Источник: составлено авторами.

### 3. Ожидания и установки как когнитивный фильтр. Когнитивный диссонанс

Так называемые самореализующиеся пророчества<sup>1</sup> относятся к той же работе схем и ошибочных ожиданий, когда они определяют наше поведение, которое в свою очередь направлено на поддержание схем и ожиданий. Среди условий, поддерживающих самосбывающиеся пророчества, выделяют следующие: если ошибочных ожиданий придерживаются люди, которые контролируют ситуацию и от которых эта ситуация во многом зависит; 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 притязаний.

Понятие социальной установки, введенной в науку Уильямом Томасом и Флорианом Знанецким и активно изучавшейся Г. Олпортом, подразумевает готовность личности вести себя определенным образом в соответствии с ранее сформированным опытом.

Различают несколько уровней социальных установок (рис. 26).

#### Уровни социальных установок

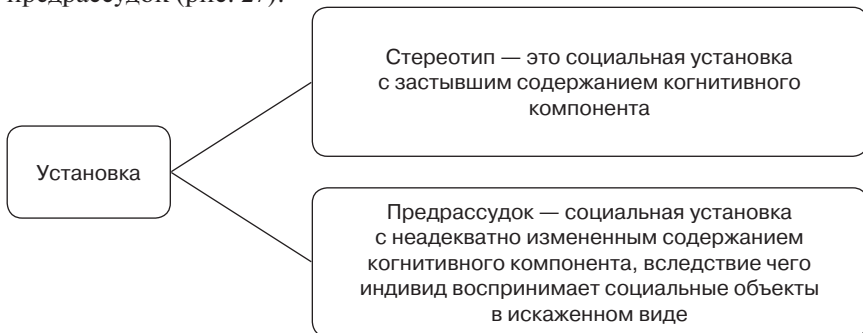


Рис. 26. Уровни социальных установок

Источник: составлено авторами.

<sup>1</sup> **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 (URL: <https://ru.wikipedia.org/> (дата обращения: 22.05.2021)).

Социальная установка содержит две компоненты — стереотип и предрассудок (рис. 27).



**Рис. 27.** Элементы установок

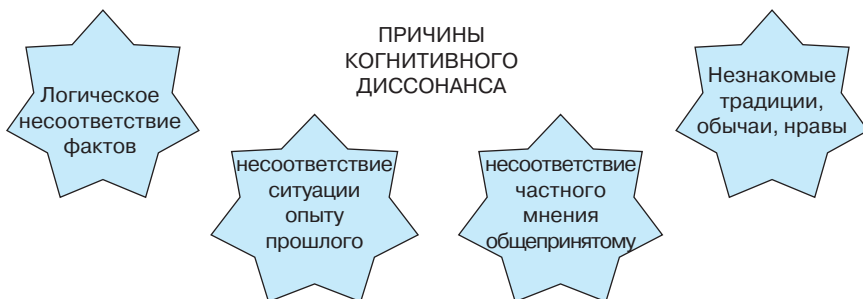
*Источник:* составлено авторами.

Установки выполняют определенные функции: упорядочивают представления об окружающем мире, снижая неопределенность и неясность, защищают от внутриличностных конфликтов, помогают выражению ценностей и социализации.

Изначальный интерес к установкам в качестве стабильных характеристик поведения личности затем снизился, поскольку осознанность позволяет действовать не только исходя из установок.

Отдельного упоминания в рамках данной темы заслуживает понятие когнитивного диссонанса, введенного в практику Л. Фестингером, подразумевающее наличие или отсутствие согласованности между различными элементами когнитивной системы человека. При возникновении несогласованности (когнитивного диссонанса) личность испытывает дискомфорт и ищет возможности устранить его через приведение когниций в гармоничное состояние (рис. 28).

### Теория когнитивного диссонанса



**Рис. 28.** Когнитивный диссонанс

*Источник:* составлено авторами.



#### 4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе

##### *Упражнение «Мои установки»*

Студенты получают задание: опишите свою ведущую установку, благодаря которой вы сегодня участвовали в этом семинаре. Далее они обсуждают свои индивидуальные результаты в подгруппах и презентуют общей группе. Проводится дискуссия, откуда возникли эти установки.

##### *Упражнение «Самосбывающиеся пророчества»*

Студенты анализируют, какие установки и ожидания привели их к важным жизненным и учебным результатам. Какие из них были позитивными, а какие — нет?

##### *Упражнение «Ассоциации»*

Студенты в подгруппах обмениваются ассоциативными категориями и рисуют их. Стартовые категории: «университет», «студенты», «успех», «наука», «экономика». Далее подгруппы обмениваются результатами и развивают их по своим цепочкам ассоциаций. В общей группе обсуждается вопрос: как спрогнозировать ассоциативную категорию в коммуникациях?

##### *Практикум «Мои когнитивные карты»*

В подгруппах студенты обсуждают и рисуют когнитивную карту результатов своего обсуждения.

- Кто такой предприниматель (владелец бизнеса) и как он живет?
- Из чего состоит бизнес и какой он бывает?
- Типичный руководитель женщина / мужчина (у разных групп разное).

Группы выступают со своими результатами. Обобщается необходимость учитывать когнитивные карты в менеджменте.

##### *Упражнения на когнитивный диссонанс*

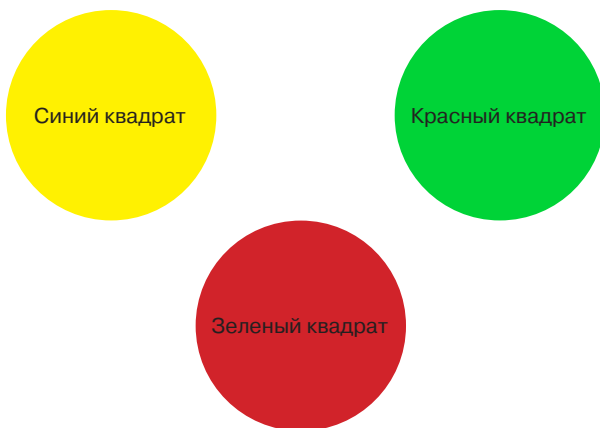
Студенты получают стимульный материал (варианты приведены ниже, взяты из открытых источников интернета) и обсуждают свои впечатления и источники когнитивного диссонанса.

**Что вы думаете, когда смотрите на картинку?**

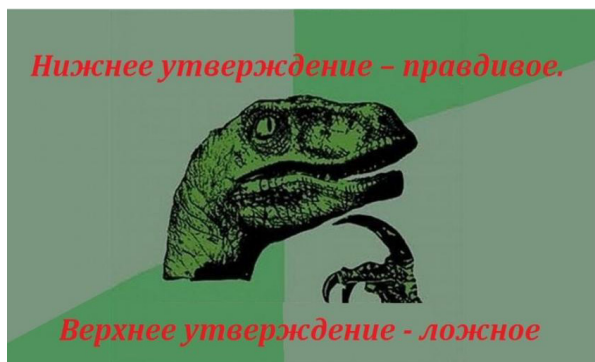
**ЖЕЛТЫЙ СИНИЙ ОРАНЖЕВЫЙ**  
**ЧЕРНЫЙ КРАСНЫЙ ЗЕЛЕНый**  
**ФИОЛЕТОВЫЙ ЖЕЛТЫЙ КРАСНЫЙ**  
**ОРАНЖЕВЫЙ ЗЕЛЕНый ЧЕРНЫЙ**  
**СИНИЙ КРАСНЫЙ ФИОЛЕТОВЫЙ**  
**ЗЕЛЕНый СИНИЙ ОРАНЖЕВЫЙ**

---

**Что вы думаете, когда смотрите на картинку?**



**Что вы думаете, когда смотрите на картинку?**



**Индивидуальное задание**

1. Перечислите основные социальные категории, на которые вы можете разделить людей, окружающих вас в учебе.
2. Опишите схему (совокупность свойств, характеристик) одной категории.
3. Приведите пример, который входит в состав этой категории (описание конкретного человека (события), который входит в состав категории).
4. Опишите прототип (описание наиболее яркого представителя категории. Как правило, это собирательный образ) этой категории.

**Вопросы**

1. Дайте свое определение «карты и территории» в контексте социальной психологии с примерами.
2. Приведите примеры социальных категорий и схем. Назовите основные схемы.
3. Приведите пример формирования схемы.
4. Приведите пример и дайте определение самореализующихся пророчеств. В чем состоит механизм их функционирования? Почему некоторые люди верят гадалкам?
5. Дайте определение и приведите пример самоэффективности. Кто автор этого понятия и к какому направлению психологической науки он принадлежит?
6. Дайте определение и приведите пример социальной установки. Перечислите с примерами виды социальных установок.
7. Опишите структуру социальной установки и приведите примеры ее элементов.
8. В чем заключается функция социальной установки и насколько в течение жизни они изменяются?
9. Приведите пример когнитивного диссонанса.

## 6. ЦЕННОСТИ И ЦЕННОСТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

*М.В. Красностанова*

### План и структура

1. Определение и функции ценностей в работе менеджера.
2. Основные исследования и теории ценностей XX в. (исследования ценностей Милтона Рокича, спиральная динамика Клэра Грейвза, мировое исследование ценностей Рональда Инглахрта, теория поколений, «бирюзовые» организации).
3. Ценности организаций и корпоративные книги для сотрудников.
4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе.

Для изучения теоретических аспектов темы студентам рекомендуются следующие источники:

1. *Харский К.В.* Ценностное управление для бизнеса. СПб., 2010.
2. *Гулевич О.А., Сариева И.Р.* Социальная психология. М.: Юрайт, 2015. Глава 3, раздел 3.1.
3. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего. М., 2017.
4. *Бек Э., Кован К.* Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями. М., 2010.

### 1. Определение и функции ценностей в работе менеджера

Тема ценностей и ценностного управления является многосторонне изученной и описанной, но одновременно настолько многомерной и всепроникающей когнитивной надстройкой человеческого восприятия, что каждый новый автор, даже уже создав свою концепцию, через какое-то время начинает ее дополнять, развивать и усложнять. Поэтому, с одной стороны, изучение этой темы не может быть упущено, а с другой, — каждый раз, обращаясь к ней, крайне необходимо отчетливо понимать цели такого обращения. Для будущего руководителя важно осознавать сложность и многомерность влияния ценностных

когнитивных фильтров на поведение человека, личности и одновременно быть способным четко фокусировать свое внимание на значимых с точки зрения целей бизнеса ценностях и корректно встраивать их в систему управления (рис. 29).

### Аксиология

(от греч. ценность) — теория ценностей,  
раздел философии

Впервые вопрос о ценностях был поставлен **Сократом**, сделавшим его центральным пунктом своей философии и сформулированный им в виде вопроса о том, что есть благо. Благо есть реализованная ценность — полезность.

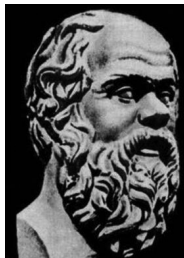


Рис. 29. Аксиология

Источник: составлено авторами.

Поскольку понятия «ценности», «ценностные ориентиры» и т.п. являются многофункциональными и межпредметными, мы будем понимать под ними в самом общем виде некоторую систему когнитивных фильтров, сложно организованных и определяющих фокус внимания личности, выбор целей и принимаемые ею решения. Среди важных с практической точки зрения управления по ценностям терминов нами определяются следующие: ценность — все, что может быть субъективно важным для кого-либо в любое время; приоритет — ценность, имеющая свое место в иерархии других ценностей.

Основное функциональное назначение ценностей в качестве когнитивных фильтров заключается в фокусировке внимания субъекта на видимом — невидимом, важном и неважном. То есть то, что человек как-то фиксирует для себя в качестве воспринимаемого важного объекта, оказывается как-то связанным с его системой ценностей. Второй функцией ценностей закономерно является определение выбора личностью — ситуативного и жизненного, подразумевающего «взвешивание» возможных альтернатив и предпочтение тех из них, которые сильнее связаны с актуальными для человека ценностями. Важно также понимать, что ценности формируются первичными институтами социализации (семьей, школой, университетом) примерно до 22–25 лет, а после могут корректироваться эволюционно либо под влиянием кризисных ситуаций. Устойчивость ценностных конструкций у личности

для менеджмента означает то, что их нельзя игнорировать при оценке личности на «входе» в организацию и планировании развития сотрудников.

## 2. Основные исследования и теории ценностей XX в. (исследования ценностей Милтона Рокича, спиральная динамика Клэра Грейвза, мировое исследование ценностей Рональда Инглхарта, теория поколений, «бирюзовые» организации)

Один из первых научно-системных исследователей ценностей Милтон Рокич определил терминальные (ценности-идеалы) и инструментальные (ценности-средства) ценности<sup>1</sup>.

Другой концепцией ценностей, которую нельзя не знать профессиональному управленцу, является исследование мировых ценностей социолога Рональда Инглхарта<sup>2</sup>, который прослеживает экономическое и технологическое развитие общества, а также процесс модернизации и демократизации с помощью двух биполярных измерений культуры — выживание против самовыражения (*survival / self-expression*) и традиционный авторитет против секулярно-рационального авторитета (*traditional / secular-rational authority*). Следует заметить, что исследований ценностей аналогичного масштаба не существует, а потому подтвердить либо опровергнуть его выводы и результаты представляется достаточно затруднительным.

Социолог Г. Хофстеде прочно вошел в теорию корпоративного управления со своей типологией организационных культур, основанной на параметрах дистанцированности от власти, обособленности (индивидуализме) — сплоченности (коллективизме), напористости, избегания неопределенности, стратегического мышления.

Спиральная динамика К. Грэйвза<sup>3</sup>, позднее расширенная и дополненная его последователями — Доном Бекком и Кристофером Кованом, классифицирует ценности и выстраивает из них определенную иерархию, исходя из параметров условий существования человека / общества

---

<sup>1</sup> Подробнее ознакомиться с методикой Милтона Рокича можно в: URL: <http://psycabi.net/testy/320-metodika-rokicha-tsennostnye-orientatsii-test-milona-rokicha-issledovanie-tsennostnykh-orientatsij-m-rokicha-oprosnik-tsennosti-po-rokichu> (дата обращения: 23.05.2021).

<sup>2</sup> URL: <https://sociology.mephi.ru/docs/polit/html/ingl.htm> (дата обращения: 23.05.2021).

<sup>3</sup> К. Грэйвз (1914–1986) — американский психолог, во многом преемник и последователь Абрахама Маслоу (URL: <http://cloudwatcher.ru/analytics/5/view/75/> (дата обращения: 23.05.2021)).

и присущего им стиля мышления. Гармоничное функционирование человека, организации или общества возможно только при их совпадении. Уровни развития ценностей, предложенные Грейвзом, расположены в порядке появления основных вопросов или проблем, возникающих перед людьми в процессе развития. Важной особенностью этой концепции ценностей является то, что каждый новый следующий уровень ценностей не отменяет предыдущий, а включает его, а потому остается возможность возврата к предыдущему уровню.

### Спиральная динамика (К. Грэйвз)



Рис. 30. Модель спиральной динамики

Источник: составлено авторами.

Модель спиральной динамики (рис. 30) дала жизнь метафоре «бирюзовых организаций», пространно описанных Ф. Лалу в его книге «Открывая организации будущего».

Тема ценностей была бы неполной без упоминания теории поколений (авторы: Нейл Хоув, историк, экономист и специалист в области демографии, а также бюджетирования и бюджетных реформ, Вильям Штраус — писатель, историк, автор пьес, театральный директор и исполнитель) закономерно, по нашему мнению, интегрирующая одну из

идей спиральной динамики о связи условий жизни поколения с формируемыми у него ценностями (рис. 31).

### Поколения, охваченные теорией

Поколение победителей (1900–1923)  
Молчаливое поколение (1924–1942)  
Поколение «Бумеры» — 1973–1962 годы рождения  
Поколение X — 1963–1984 годы рождения  
Поколение Y — 1984–2000 годы рождения

Рис. 31. Поколения, охваченные теорией

Источник: составлено авторами.

Поклонники этой теории сегодня активно изучают следующее поколение Z, связывая с ним и надежды на будущее «прозрение» человечества и апокалиптические прогнозы.

Для профессионального менеджера тема ценностей фокусируется в стратегическом управлении, являясь надежным долгосрочным средством отбора и развития бизнеса, организации *через людей*, сотрудников. Задачей руководителя при отборе сотрудников в свой коллектив и планировании их развития является понимание, насколько это возможно, как нанимаемый сотрудник принимает решения, что оказывается в фокусе его внимания, что его мотивирует и т.д., и насколько это соотносится с корпоративными, организационными ценностями. Понять это можно, изучая систему ценностей человека и сопоставляя ее с корпоративными, организационными ценностями. В качестве аксиомы мы считаем, что реальные, действующие ценности проявляются не только и не столько в том, что говорит о них человек, а в его действиях. Важно понимать, что ценности организации, которые по своему происхождению относятся к основателям / собственникам / топ-менеджменту организации. И чем сложнее, многоуровневее организация, тем труднее создать / формализовать простую, работающую *реальную* систему ее ценностей.

### 3. Ценности организаций и корпоративные книги для сотрудников

Ценностное управление как практика бизнеса существует относительно недавно, с последней трети XX в., когда бизнесмены и бизнес-консультанты начали осознавать, что долгосрочные конкурентные преимущества лежат не в сфере технологий, а в социальном, человеческом капитале, который требует внимания и инвестиций времени, энергии



и финансов. Однако, инвестируя в сотрудников долгосрочно, предприниматель должен быть уверен, что с какой-то относительно высокой вероятностью вложения вернуться в виде устойчивого, лояльного и профессионального вклада сотрудников в его бизнес, а точнее в их совместное дело. И на сегодняшний день в менеджменте нет средств, обладающих «мистической» силой гарантирования лояльности, профессионализма и мотивированности нанимаемого сотрудника в будущем. Есть набор инструментов привлечения и отбора людей в организацию, умелое сочетание которых дает относительно высокую вероятность того, что впечатление, производимое сотрудником на «входе» в организацию, будет соответствовать его реальному будущему вкладу более или менее долгосрочному. Среди этих инструментов центральное, с нашей точки зрения, место занимают процессы отбора и развития сотрудников на основе их ценностных когнитивных фильтров. И для того чтобы организация могла бы это делать, она должна описать, формализовать свою реальную систему ценностей. В этом направлении тоже накоплено много классификаций, моделей и прикладных концепций (схема 32).

### Типы ценностей

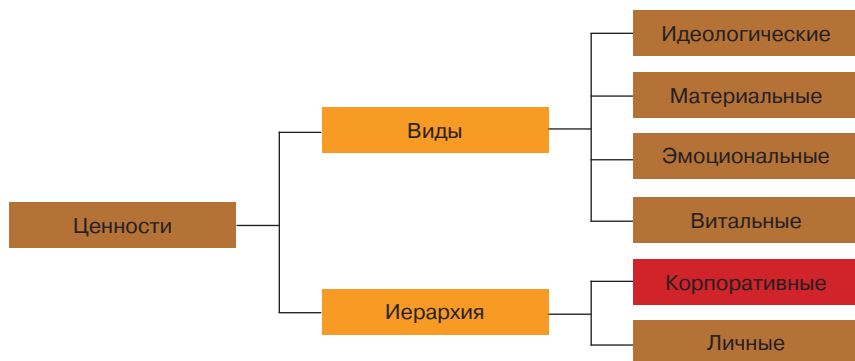


Схема 32. Типы ценностей

Источник: составлено авторами.

Формализация и структурирование организационных, корпоративных ценностей необходимы для более слаженной и предсказуемой работы людей. Классификация и объединение таких ценностей возможны по параметрам: ценности порядка (пунктуальность, дисциплина и т.п.), ценности развития (активность, достижения и т.п.), ценности отношений (команда, доверия, поддержка и т.п.), ценности благополучия (доход, благосостояние и т.п.) и др.

Определений корпоративных ценностей множество, мы используем следующие (рис. 29).

### Корпоративные (организационные) ценности

Это основа корпоративной культуры организации: значимые, общепринятые и разделяемые сотрудниками убеждения и принципы, закреплённые в стандартах и правилах поведения.

Ценности регулируют взаимоотношения как внутри организации, так и вне нее, в том числе с клиентами, партнерами.

Если корпоративные ценности становятся личными ценностями сотрудника, то они регулируют его поведение, мотивируют к действиям, стратегически выгодным компании.

Рис. 29. Корпоративные ценности

Источник: составлено авторами.

Сочетаний и комбинаций корпоративных ценностей может быть столько же, сколько существует организаций и больше (схема 33).

### Примеры корпоративных ценностей

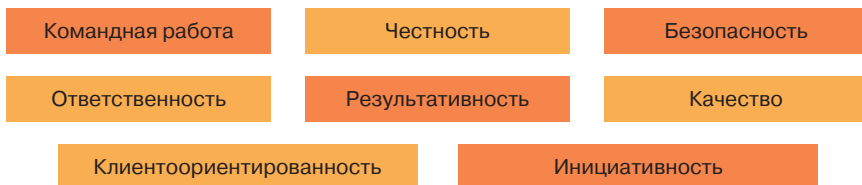


Схема 33. Примеры корпоративных ценностей

Источник: составлено авторами.

Внедрение и (или) изменение организационных ценностей — процесс длительный (рис. 30).

### Внедрение ценностей — долгий процесс

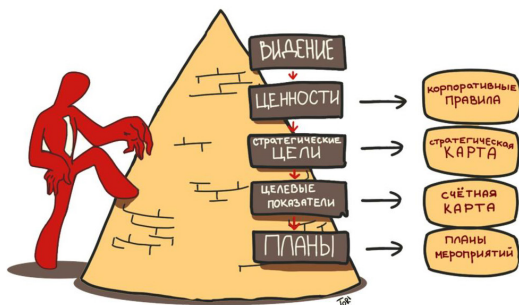


Рис. 30. Процесс внедрения корпоративных ценностей

Источник: составлено авторами.

Типично и среднестатистически этот процесс представлен на рис. 31.

### Типичный проект по внедрению ценностей

#### Исследование

Выявляем корпоративные ценности (интервью, опросы, стратегические сессии, определение ценностей в формате мероприятия).

#### Формулирование ценностей

Описываем миссию и ценности компании, корпоративные принципы, а также примеры их проявления в типовых ситуациях.

#### Продвижение ценностей

Продвигаем ценности в каналах коммуникации онлайн и оффлайн. Для этого организуем мероприятия, создаем инфографику, комиксы, анимационные ролики, корпоративные фильмы и сериалы.

#### Коммуникационная стратегия

Определяем каналы и способы, которыми лучше всего донести ценности, принципы и примеры их проявления с учетом особенностей конкретной компании.

Рис. 31. Элементы процесса внедрения ценностей

Источник: составлено авторами.

Среди инструментов внедрения / изменения организационных ценностей наиболее часто используются:

- корпоративная книга ценностей, в которую могут входить перечисление ценностей и принципов компании, примеры ситуаций, в которых они проявляются, часто в креативной форме (истории супергероев и др.), цитаты руководителей и рядовых сотрудников, а также клиентов и партнеров — о ценностях компании, юмористические фрагменты, мемы, вдохновляющие фразы, наклейки и другие элементы, которые делают книгу более неформальной;
- инфографика;
- анимационные ролики и др.

## 4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе

### Упражнение «Новая новость и ценности компании»

Студентам предлагается ознакомиться с новостью: «NASDAQ призвала к обязательному включению женщин в руководство эмитентов NASDAQ предложила ввести новые стандарты листинга. Один из них требует обязательного включения женщин в советы директоров эмитентов.

В менеджменте также должен быть представитель «недопредставленного меньшинства». Подробнее см. на сайте РБК: URL: <https://quote.rbc.ru/news/article/5fc643d89a79472676a62241> (дата обращения: 20.11.2021).

Далее группа делится на подгруппы с заданием: прочитайте и обсудите новые требования NASDAQ. К каким изменениям ценностей должно привести это новое требование? Как эти новые ценности соотносятся с традиционными ценностями известных вам организаций? Студенты обобщают обсуждение в слайдах и презентуют его.

### *Упражнение для самоанализа «Моя спираль ценностей»*

Проанализируйте свои ценности в модели спиральной динамики (табл. 14).

Таблица 14

### **Моя спираль ценностей**

Уровень ценностей	Условия существования	Уровень мышления	% присутствия в вашей структуре ценностей этого уровня (в сумме все восемь уровней должны дать 100%)
А. Бежевый	Естественная природная среда обитания или экстремальные условия.	Автоматическое, инстинктивное мышление. Здесь доминируют проблемы выживания, человек ведет себя в 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	

Продолжение табл. 14

Уровень ценностей	Условия существования	Уровень мышления	% присутствия в вашей структуре ценностей этого уровня (в сумме все восемь уровней должны дать 100%)
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 выработать оригинальные, инновационные идеи. Этика: сильный всегда прав	
D. Синий	Высшая власть строго регламентирует поведение каждого	Строгая иерархия, где нижестоящий подчиняется вышестоящему, патристичное 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	
E. 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	

Продолжение табл. 14

Уровень ценностей	Условия существования	Уровень мышления	% присутствия в вашей структуре ценностей этого уровня (в сумме все восемь уровней должны дать 100%)
F. Зеленый	Взаимопомощь, равноправие, гуманизм	Плюралистический и эгалитаристский <sup>1</sup> 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 автократическими, иерархии размываются. Главными становятся отношения с другими людьми и со своим внутренним «Я». Этика: законы важны, но они должны служить благосостоянию всех	
G. 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: этика является предметом договора между людьми	

<sup>1</sup> **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 элитарности.

Окончание табл. 14

Уровень ценностей	Условия существования	Уровень мышления	% присутствия в вашей структуре ценностей этого уровня (в сумме все восемь уровней должны дать 100%)
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	

### Групповое упражнение «Ценности моей команды»

Группа получает задание:

1. Вам надо сформулировать ценности вашей команды.  
Работа в четырех группах по 10 мин.
2. Каждая группа создает презентацию в PowerPoint:
  - Определить пять ключевых ценностей, благодаря которым ваш бизнес будет эффективным и представить их в виде пирамиды ценностей.
  - Сформулировать содержание каждой из представленных ценностей, так, чтобы эту ценность можно было подтвердить соответствующим поведением сотрудников.
  - Привести аргументы, почему именно эти ценности помогут вашей команде достичь успеха.
3. Выступления представителей групп.
4. Анализ в общей группе: Какие ценности доминируют в представленных презентациях?

Какие конкурентные преимущества они создают?

*Ценности порядка* — пунктуальность, дисциплина, управляемость, стабильность, безопасность, ответственность, согласованность.

*Ценности развития* — достижительность, инновационность, проактивность, конкурентность, синергия, ориентация на клиента, качество, профессионализм, лидерство на рынке, стратегичность, целеустремленность, карьера, темп.

*Ценности отношений* — командность, взаимная обязательность, доверие, состязательность, бесконфликтность, лояльность, уважительность, доброжелательность, демократизм, достоинство, открытость, честность.

*Ценности благополучия* — доходность, благосостояние, семья, природа, комфорт, здоровье, безопасность, образование, интересная работа.

*Ценности социальные* — польза обществу, социальная ответственность.

5. Работа в четырех группах по 10 мин с презентациями другой группы, выступавшей непосредственно перед вашей группой.
  - Вам нужно, придумать компанию (предприятие) для данной команды и дать ей название.
  - Какая отрасль? Какие услуги / товары?
  - Определить миссию нового предприятия.
  - Описать ее главного героя.
  - Определить основы кадровой политики (принципы работы с HR).
  - Сделать презентацию.

## Вопросы

---

1. Назовите основные функции ценностей для личности.
2. Перечислите и кратко опишите суть основных исследований и теория ценностей XX в.
3. Поясните на примере, что подразумевает метафора «бирюзовая организация».
4. Приведите пример значимости ценностей для управления организацией и коллективом.



## **7. Я-КОНЦЕПЦИЯ В СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ. КОНЦЕПЦИЯ НАУЧЕНИЯ В БИХЕВИОРИЗМЕ. САМОЭФФЕКТИВНОСТЬ, САМОСБЫВАЮЩИЕСЯ ПРОРОЧЕСТВА, ЛОКУС КОНТРОЛЯ**

*М.В. Красностанова, А.А. Якушина*

### **План и структура**

1. Понятие личности и индивида. Основные западные концепты личности XX в.
2. Психологическая структура личности в отечественной психологии.
3. Структура и функции Я-концепции. Психологическая позиция по Э. Берну как элемент Я-концепции.
4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе.

Для изучения теоретического материала по теме студентам рекомендованы к изучению следующие источники:

1. Психология: учебник для педагогических вузов / под ред. Б.А. Сосновского. М.: Высшее образование, 2008. Глава 6.
2. *Майерс Д.* Социальная психология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2016. Глава 2.

### **1. Понятие личности и индивида. Основные западные концепты личности XX в.**

Многомерность и «напластованность»<sup>1</sup> человеческой природы, ее несводимость к простым и однозначным элементам (инстинктивность vs рациональность, наследственность vs обученность, социальность vs

---

<sup>1</sup> *Шмелев А.Г.* Человек — существо «напластованное», или Опять про компьютерную метафору (URL: <http://forum.ht-line.ru/>(дата обращения: 05.05.2021)).

биологичность и др.), поиск ответов на вопросы «кто я?», «какой я?» активировала умы философов и ученых, начиная с древности. Постепенно систематизация сформированных на эти вопросы ответов привела к созданию нового когнитивного конструкта в науках о человеке — Я-концепции. В самом общем виде Я-концепция представляет собой весь набор возможных характеристик и представлений человека о себе (осознаваемых, частично осознаваемых и предполагаемо-воображаемых).

Сегодня необходимость социума в качестве условия полноценного развития человека 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 прагматического выживания. Результатом этого становятся новые знания, наука, культура и т.д.

Различия между понятиями «индивид» и «личность» проходят как раз по социальности как необходимому условию развития.

Существует множество теорий и моделей личности, так или иначе относящихся по своей сути к Я-концепции. 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.), опирающийся 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;
- 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 (Л.С. Выготский, А.А. Леонтьев, С.Я. Рубинштейн, К.К. Платонов и др.), рассматривающие личность в ее историческом времени, культуре, деятельности и социуме;
  - когнитивизм (Д. Бродбент, Р. Аткинсон, У. Найссер, Ж. Пиаже, 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), 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. 15).

Таблица 15

### Основные направления психологии XX в.

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. Вергхаймер, В. Келлер, К. Коффка, К. Левин и др.	Внутренняя системная организация целого (гештальта) какого-либо психического образования определяет свойства и функции образующих его частей
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 личности, направленность ее сознания и врожденные особенности определяют личность

Окончание табл. 15

Направление	Ведущие представители	Ключевые положения
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 психология	Г. Олпорт, А. Маслоу, К. Роджерс	Человек — уникальная, открытая, устремленная в будущее система. Он стремится свободно реализовать свой потенциал к творчеству, вере в себя, личностному росту в направлении своего идеала

Современные практики работы с психикой человека, а также научные изыскания включают все множество наработок и концепций прошлого, наполняя их новыми возможностями и наблюдениями, получаемыми при помощи современного технического инструментария, и акцентируя свое внимание на нейроаспектах<sup>1</sup> (нейропсихология — пояснение). Современный язык описания отличается, но суть остается во многом прежней.

Я-концепция Ч. Кули<sup>2</sup>, названная «зеркальной», говорит о том, что главным ее ориентиром являются представления субъекта о том, каким его видят другие люди, представление индивида о том, что думают о нем другие. Для данной позиции характерна следующая мысль Кули: мы видим наше лицо, фигуру и одежду в зеркале, интересуемся ими, поскольку все это наше, бываем ли мы довольны ими или нет в соответствии с тем, каким мы хотели бы их видеть.

Революционным для своего времени и поворотным для будущих исследований и практик стало психоаналитическое описание структуры личности З. Фрейдом, который утвердил, что человеком управляет подсознание, и что мы «не хозяева в своем доме психики»<sup>3</sup>. З. Фрейд разработал психодинамическую теорию личности, в основе этой теории

<sup>1</sup> 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 (Лурья А. Р. Основы нейропсихологии. М., 2007. С. 70).

<sup>2</sup> Ч. Кули (1864–1929) — американский социолог и социальный психолог.

<sup>3</sup> Фрейд З. Психопатология обыденной жизни, 1901.

лежит представление о трех основных структурах личности: Ид, Эго и Супер-Эго (рис. 32).



Рис. 32. Психоналитическая структура личности

Источник: Хелл П., Зиглер Д. Теории личности. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. С. 113.

- Ид является самой древней и мощной структурной единицей в психике, происходит из бессознательного и связан с инстинктами, которые наполняют наше поведение энергией, стремится к удовольствию и свободна от ограничений и правил;
- эго 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;
- супер-эго приобретает индивидом в процессе социализации, принуждает ребенка, а потом и взрослого соблюдать правила и понимать ограничения, подчиняться правилам группы и останавливать реализацию желаний, исходящих от Ид.

Ученики и продолжатели психодинамической традиции К.Г. Юнг, А. Адлер, К. Хорни и др. внесли много дополнений в психоаналитическую модель личности, не отказавшись от основного его обретения — бессознательного и по-разному интерпретируя его.

На основе своих исследований К.Г. Юнг предлагает собственную схему строения человеческой психики. Он считает, 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 (состоит из архетипов (врожденных идей) и содержит чувства и мысли всех человеческих существ, являющиеся результатом общего эмоционального прошлого). Согласно 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, преодолевая и компенсируя чувство неполноценности. Согласно К. Хорни определяющим в развитии личности являются социальные отношения между ним и родителями. Для человека в целом характерны две потребности: в удовлетворении (связан с биологическими потребностями) и в безопасности (связана со стремлением любимым, желанным и защищенным от опасности или враждебного мира). 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 основным результатом будет являться развитие у него базальной тревоги, которая характеризуется 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 сообразно обстоятельствам.

Отдельного упоминания, на наш взгляд, заслуживает в качестве элемента Я-концепции понятие психологической позиции (или основной жизненной позиции), введенное в понятийный аппарат Э. Берном. Суть ее заключается в том, что в зависимости от условий личности у нее могут формироваться базовые представления о себе и других людях, определяющие ее внутреннюю согласованность и социальное благополучие (схема 34).

## Психологическая позиция или основная жизненная установка



Схема 34. Психологическая позиция

Источник: составлено авторами.

Всего их четыре:

1. «Я благополучен — ты благополучен» — позиция полного довольства и принятия себя и других. Человек находит себя и свое окружение благополучным. Эта позиция удачливой, здоровой личности. Такой человек поддерживает добрые отношения с окружающими, принят другими людьми, отзывчив, вызывает доверие, доверяет другим и уверен в себе. Такой человек умеет жить в изменяющемся мире, внутренне свободен, избегает конфликтов и не тратит время на борьбу с самим собой или с кем-то из окружающих. Человек с такой позицией считает, что жизнь каждого человека стоит того, чтобы жить и быть счастливым.
2. «Я неблагополучен — ты неблагополучен». Если человек был окружен вниманием, теплом и заботой, а затем в силу каких-то жизненных обстоятельств отношение к нему радикально меняется, то он начинает ощущать себя неблагополучным. Окружение также воспринимается в негативном ключе. Эта позиция отчаяния, когда жизнь воспринимается бесполезной и полной разочарований. Человек с такой установкой считает, что и его жизнь и жизнь других людей вообще ничего не стоит.
3. «Я неблагополучен — ты благополучен». Человек с негативным образом собственного «Я» отягощен происходящими событиями и принимает на себя вину за них. Он недостаточно уверен в себе, не претендует на успех, низко оценивает свой труд, отказывается брать на себя инициативу и ответственность. Он ощущает себя полностью зависимым от окружающих, которые представляются ему огромными, всемогущими, благополучными фигурами. Человек с такой позицией считает, что его жизнь немногого стоит в отличие от жизни других, благополучных людей.
4. «Я благополучен — ты неблагополучен». Эта установка надменного превосходства. Человек с такой установкой считает свою жизнь весьма ценной и не ценит жизнь другого человека.

Бихевиористы (Дж. Уотсон, Сконнер и др.) настаивали на поведенческих аспектах личности человека, поскольку они в отличие от сознания и подсознания наблюдаемы и потому могут быть объективно изучены.

## 2. Психологическая структура личности в отечественной психологии

Культурно-историческая парадигма Л.С. Выготского, теория деятельности и мотивации С.Л. Рубинштейна и А.Н. Леонтьева и многих других отечественных авторов носят интегративный характер, включая в свои описания личности и сознание, и мотивационно-аффективные, и когнитивно-бихевиоральные, и гуманистическо-смысловые элементы (рис. 33 и схемы 35, 36).

### Психологическая структура личности (С.Л. Рубинштейн, К.К. Платонов)

1. Направленность личности
2. **Самосознание**
3. Способности и задатки
4. Темперамент и характер
5. Особенности психических процессов и состояний
6. Психический опыт личности

Рис. 33. Психологическая структура личности в отечественной психологии

*Источник:* составлено авторами.

### Направленность личности

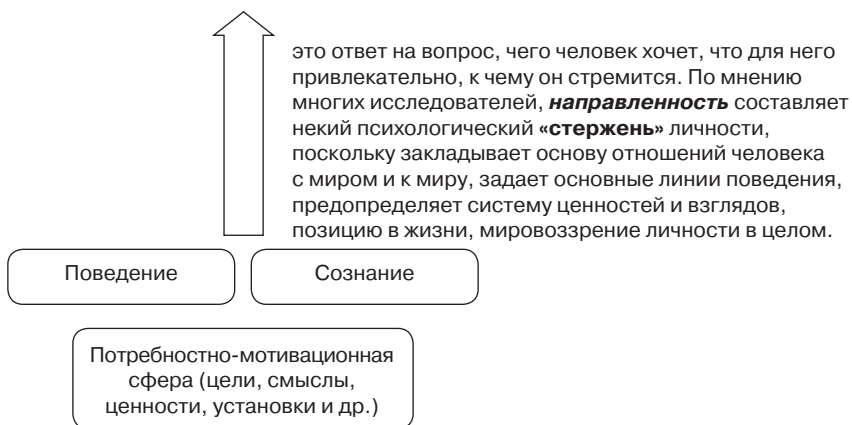


Схема 35. Направленность личности

*Источник:* составлено авторами.



## Структура самосознания

(В.С. Мухина)

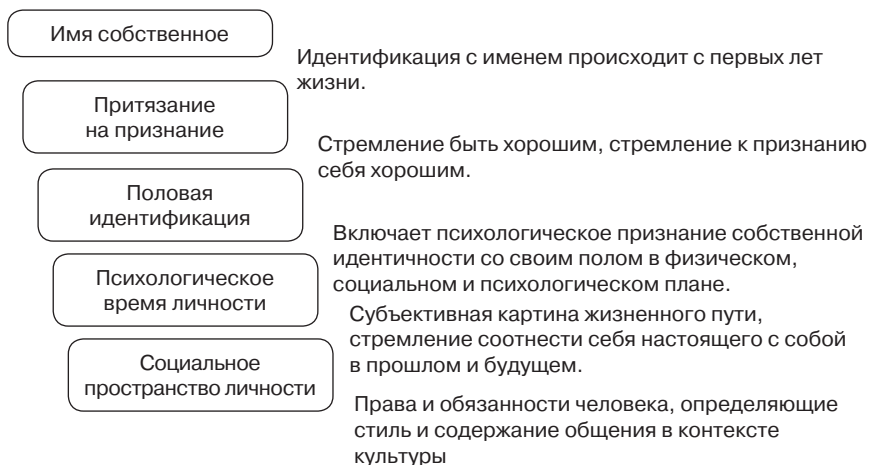


Схема 36. Структура самосознания

Источник: составлено авторами.

### 3. Структура и функции Я-концепции. Психологическая позиция по Э. Берну как элемент Я-концепции

Краткий обзор основных современных теорий личности и Я-концепций свидетельствует о многомерности и возможностной сложности представлений человека о себе (схемы 37–40). Возникает закономерный вопрос: для чего нужна Я-концепция? Обобщая многочисленные точки зрения на этот вопрос, можно дать несколько ответов:

- 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 самооэффективность (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).

## Я-концепция

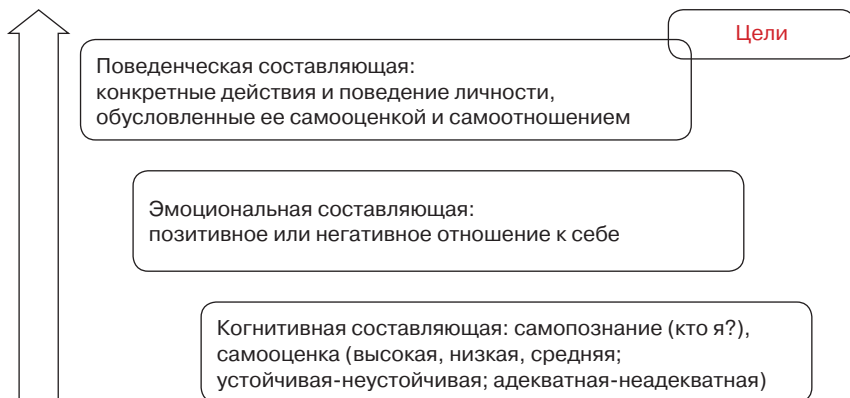


Схема 37. Элементы Я-концепции

Источник: составлено авторами (© Красностанова М.В.).

## Я-концепция ↔ Уровень притязаний

- Выбор сложности цели под влиянием переживания успеха или неуспеха в деятельности.
- Связан с самооценкой.
- Уровень притязаний = уровень самооценки = сбалансированная успешная личность



Схема 38. Я-концепция и уровень притязаний

Источник: составлено авторами (© Красностанова М.В.).

## Рассогласования

- **низкая самооценка — высокий уровень притязаний:** маскировочный способ коррекции самооценки — стремление скрыть сомнения и недовольство собой выбором очень трудных задач, желание преодолеть себя вопреки собственным возможностям (никто не смог бы этого сделать!).
- **завышенная самооценка — низкий уровень притязаний:** занижение уровня притязаний избавляет человека от наращивания негативного опыта, но не дает освободиться от тревоги, не обеспечивает истинно позитивного отношения к себе.

Схема 39. Самооценка и уровень притязаний

Источник: составлено авторами.

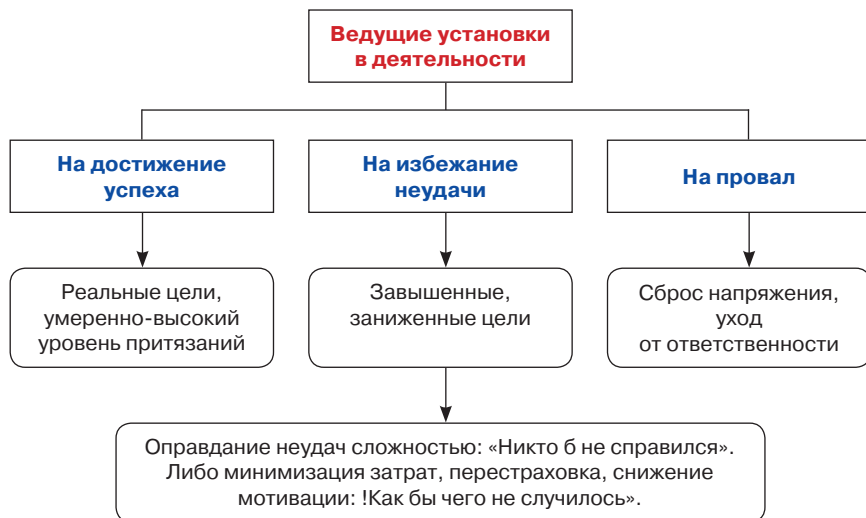


Схема 40. Ведущие установки в деятельности

Источник: составлено авторами (© Красностанова М.В.).

В современной прикладной практике работы с Я-концепцией полезной представляется модель, включающая временную перспективу (схема 41).

**Самосознание = Я-концепция**

сложное когнитивное образование, которое включает наши представления о себе как в настоящем, так и в будущем; представления, в основе которых лежат как наши желания, так и ожидания окружающих

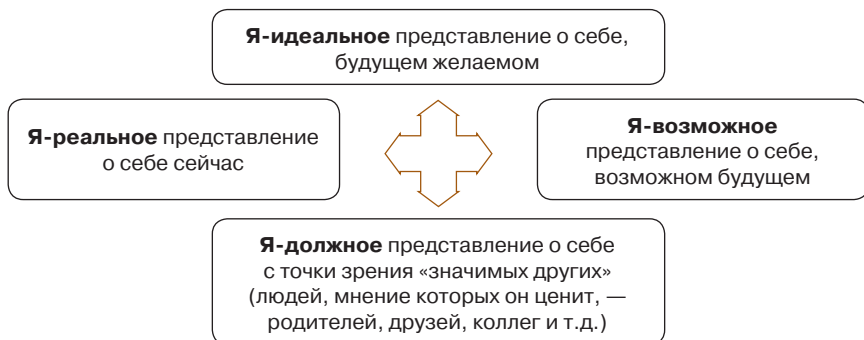


Схема 41. Время в Я-концепции

Источник: составлено авторами.

Источниками Я-концепции широком смысле являются жизненный опыт, взаимодействие с собой и окружающими (схема 42).

### Источники Я-концепции

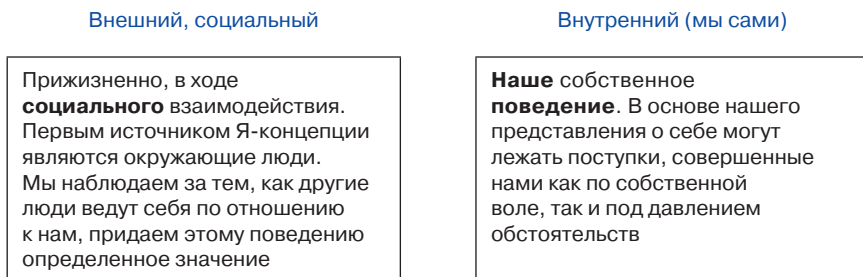


Схема 42. Источники Я-концепции

Источник: составлено авторами.

Важными элементами, характеризующими Я-концепцию личности, являются локус контроля (схема 43)<sup>1</sup> и самооффективность<sup>2</sup> (схема 44).

### Локус контроля (Дж. Роттер)

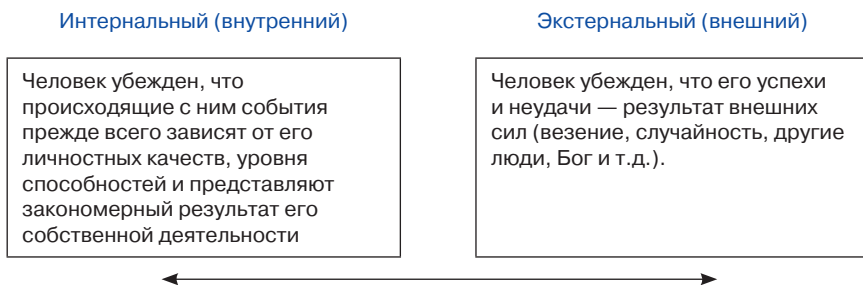


Схема 43. Локус контроля

Источник: составлено авторами.

<sup>1</sup> Локус контроля — понятие в психологии, характеризующее свойство личности приписывать свои успехи или неудачи только внутренним либо только внешним факторам. Введено социальным психологом Джулианом Роттером в 1954 г.

<sup>2</sup> Самоэффективность — вера в эффективность собственных действий и ожидание успеха от их реализации, одно из ключевых понятий социально-когнитивной теории научения Альберта Бандуры.

**Самоэффективность** — чувство собственной компетентности в той или иной деятельности, суждение о своих способностях и возможностях.

- воздействует на поиск или избегание ситуаций определенного типа; выбор поведенческих альтернатив; тип, частоту и продолжительность попыток овладения трудной ситуацией;

- не стабильная и статичная характеристика, а переменная, которая находится во взаимной зависимости от 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 (ожидая получить отказ в ответ на просьбу, он саму просьбу строит так, что она закономерно ведет к отказу).



Самореализующиеся пророчества

Схема 44. Самоэффективность

Источник: составлено авторами.

#### 4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе

*Тест Сакса Леви*

*Методика незаконченных предложений. Метод SSCT*

Студенты заранее выполняют тест, а на занятии получают некоторую обобщающую обратную связь от преподавателя о возможностях интерпретации результатов, с примерами. Источник: URL: <https://psycabi.net/testy/329-test-saksa-levi-metodika-nezakonchennye-predlozheniya-metod-ssct>.

Тест был разработан Джозефом М. Саксом и С. Леви в 1950-х гг. (*Sacks sentence completion test, SSCT*), относится к проективной диагностике, является вариацией техники словесных ассоциаций. Методика апробирована Г.Г. Румянцевым (1969), показавшим ее эффективность для проведения реабилитационных мероприятий. Тестируемому предлагается 60 незаконченных предложений, которые он должен дописать по своему усмотрению.

**Инструкция:** на бланке теста необходимо закончить предложения одним или несколькими словами, на ваше усмотрение.

1. Думаю, что мой отец редко \_\_\_\_\_ .
2. Если все против меня, то \_\_\_\_\_ .
3. Я всегда хотел \_\_\_\_\_ .
4. Если бы я занимал руководящий пост \_\_\_\_\_ .
5. Будущее кажется мне \_\_\_\_\_ .
6. Мое начальство \_\_\_\_\_ .
7. Знаю, что глупо, но боюсь \_\_\_\_\_ .
8. Думаю, что настоящий друг \_\_\_\_\_ .
9. Когда я был ребенком \_\_\_\_\_ .
10. Идеалом женщины (мужчины) для меня является \_\_\_\_\_ .
11. Когда я вижу женщину рядом с мужчиной \_\_\_\_\_ .
12. По сравнению с большинством других моя семья \_\_\_\_\_ .
13. Лучше всего мне работается с \_\_\_\_\_ .
14. Моя мать и я \_\_\_\_\_ .
15. Сделал бы все, чтобы забыть \_\_\_\_\_ .
16. Если бы мой отец только захотел \_\_\_\_\_ .
17. Думаю, что я достаточно способен, чтобы \_\_\_\_\_ .
18. Я мог бы быть очень счастливым, если бы \_\_\_\_\_ .
19. Если кто-нибудь работает под моим руководством \_\_\_\_\_ .
20. Надеюсь на \_\_\_\_\_ .
21. В школе мои учителя \_\_\_\_\_ .
22. Большинство моих товарищей не знают, что я боюсь \_\_\_\_\_ .
23. Не люблю людей, которые \_\_\_\_\_ .
24. Когда-то \_\_\_\_\_ .
25. Считаю, что большинство юношей (девушек) \_\_\_\_\_ .
26. Супружеская жизнь кажется мне \_\_\_\_\_ .
27. Моя семья обращается со мной как с \_\_\_\_\_ .
28. Люди, с которыми я работаю \_\_\_\_\_ .
29. Моя мать \_\_\_\_\_ .
30. Моей самой большой ошибкой было \_\_\_\_\_ .
31. Я хотел бы, чтобы мой отец \_\_\_\_\_ .
32. Моя наибольшая слабость заключается в том \_\_\_\_\_ .
33. Моим скрытым желанием в жизни является \_\_\_\_\_ .
34. Мои подчиненные \_\_\_\_\_ .
35. Наступит тот день, когда \_\_\_\_\_ .
36. Когда ко мне приближается мой начальник \_\_\_\_\_ .
37. Хотелось бы мне перестать бояться \_\_\_\_\_ .
38. Больше всех люблю тех людей, которые \_\_\_\_\_ .

39. Если бы я снова стал молодым \_\_\_\_\_ .
40. Считаю, что большинство женщин (мужчин) \_\_\_\_\_ .
41. Если бы у меня была нормальная половая жизнь \_\_\_\_\_ .
42. Большинство известных мне семей \_\_\_\_\_ .
43. Люблю работать с людьми, которые \_\_\_\_\_ .
44. Считаю, что большинство матерей \_\_\_\_\_ .
45. Когда я был молодым, то чувствовал вину, если \_\_\_\_\_ .
46. Думаю, что мой отец \_\_\_\_\_ .
47. Когда мне начинает не везти, я \_\_\_\_\_ .
48. Больше всего я хотел бы в жизни \_\_\_\_\_ .
49. Когда я даю другим поручение \_\_\_\_\_ .
50. Когда буду старым \_\_\_\_\_ .
51. Люди, превосходство которых над собой я признаю \_\_\_\_\_ .
52. Мои опасения не раз заставляли меня \_\_\_\_\_ .
53. Когда меня нет, мои друзья \_\_\_\_\_ .
54. Моим самым живым воспоминанием детства является \_\_\_\_\_ .
55. Мне очень не нравится, когда женщины (мужчины) \_\_\_\_\_ .
56. Моя личная жизнь \_\_\_\_\_ .
57. Когда я был ребенком, моя семья \_\_\_\_\_ .
58. Люди, которые работают со мной \_\_\_\_\_ .
59. Я люблю свою мать, но \_\_\_\_\_ .
60. Самое худшее, что мне случилось совершить, это \_\_\_\_\_ .

### **Ключ к тесту Сакса Леви. Незаконченные предложения. Обработка теста.**

#### **Интерпретация**

В основе методики лежит положение о том, что, отвечая на исходный неоднозначный и неопределенный стимул, испытуемый дает информацию, касающуюся его собственной личности, т.е. он проецирует себя в свои ответы. Методика Сакса Леви позволяет выявить признаки внутриличностных и межличностных конфликтов, нарушение отношений личности, характер которых может затем уточняться в индивидуальной беседе. Для каждой группы предложений выводится характеристика, определяющая данную систему отношений как положительную, отрицательную или безразличную.

#### **1. Отношение к отцу**

1. Думаю, что мой отец редко \_\_\_\_\_ .
16. Если бы мой отец только захотел \_\_\_\_\_ .
31. Я хотел бы, чтобы мой отец \_\_\_\_\_ .
46. Думаю, что мой отец \_\_\_\_\_ .

## 2. Отношение к себе

2. Если все против меня, то \_\_\_\_\_.
17. Думаю, что я достаточно способен, чтобы \_\_\_\_\_.
32. Моя наибольшая слабость заключается в том \_\_\_\_\_.
47. Когда мне начинает не везти, я \_\_\_\_\_.

## 3. Нереализованные возможности

3. Я всегда хотел \_\_\_\_\_.
18. Я мог бы быть очень счастливым, если бы \_\_\_\_\_.
33. Моим скрытым желанием в жизни является \_\_\_\_\_.
48. Больше всего я хотел бы в жизни \_\_\_\_\_.

## 4. Отношение к подчиненным

4. Если бы я занимал руководящий пост \_\_\_\_\_.
19. Если кто-нибудь работает под моим руководством \_\_\_\_\_.
34. Мои подчиненные \_\_\_\_\_.
49. Когда я даю другим поручение \_\_\_\_\_.

## 5. Отношение к будущему

5. Будущее кажется мне \_\_\_\_\_.
20. Надеюсь на \_\_\_\_\_.
35. Наступит тот день, когда \_\_\_\_\_.
50. Когда буду старым \_\_\_\_\_.

## 6. Отношение к вышестоящим лицам

6. Мое начальство \_\_\_\_\_.
21. В школе мои учителя \_\_\_\_\_.
36. Когда ко мне приближается мой начальник \_\_\_\_\_.
51. Люди, превосходство которых над собой я признаю \_\_\_\_\_.

## 7. Страхи и опасения

7. Знаю, что глупо, но боюсь \_\_\_\_\_.
22. Большинство моих товарищей не знают, что я боюсь \_\_\_\_\_.
37. Хотелось бы мне перестать бояться \_\_\_\_\_.
52. Мои опасения не раз заставляли меня \_\_\_\_\_.

## 8. Отношение к друзьям

8. Думаю, что настоящий друг \_\_\_\_\_.
23. Не люблю людей, которые \_\_\_\_\_.
38. Больше всех люблю тех людей, которые \_\_\_\_\_.
53. Когда меня нет, мои друзья \_\_\_\_\_.



9. Отношение к своему прошлому
- 9. Когда я был ребенком \_\_\_\_\_.
  - 24. Когда-то \_\_\_\_\_.
  - 39. Если бы я снова стал молодым \_\_\_\_\_.
  - 54. Моим самым живым воспоминанием детства является \_\_\_\_\_.
10. Отношение к лицам противоположного пола
- 10. Идеалом женщины (мужчины) для меня является \_\_\_\_\_.
  - 25. Считаю, что большинство юношей (девушек) \_\_\_\_\_.
  - 40. Считаю, что большинство женщин (мужчин) \_\_\_\_\_.
  - 55. Мне очень не нравится, когда женщины (мужчины) \_\_\_\_\_.
11. Личная жизнь
- 11. Когда я вижу женщину рядом с мужчиной \_\_\_\_\_.
  - 26. Супружеская жизнь кажется мне \_\_\_\_\_.
  - 41. Если бы у меня была нормальная половая жизнь \_\_\_\_\_.
  - 56. Моя личная жизнь \_\_\_\_\_.
12. Отношение к семье
- 12. По сравнению с большинством других моя семья \_\_\_\_\_.
  - 27. Моя семья обращается со мной как с \_\_\_\_\_.
  - 42. Большинство известных мне семей \_\_\_\_\_.
  - 57. Когда я был ребенком, моя семья \_\_\_\_\_.
13. Отношение к сотрудникам
- 13. Лучше всего мне работается с \_\_\_\_\_.
  - 28. Люди, с которыми я работаю \_\_\_\_\_.
  - 43. Люблю работать с людьми, которые \_\_\_\_\_.
  - 58. Люди, которые работают со мной \_\_\_\_\_.
14. Отношение к матери
- 14. Моя мать и я \_\_\_\_\_.
  - 29. Моя мать \_\_\_\_\_.
  - 44. Считаю, что большинство матерей \_\_\_\_\_.
  - 59. Я люблю свою мать, но \_\_\_\_\_.
15. Чувство вины
- 15. Сделал бы все, чтобы забыть \_\_\_\_\_.
  - 30. Моей самой большой ошибкой было \_\_\_\_\_.
  - 45. Когда я был молодым, то чувствовал вину, если \_\_\_\_\_.
  - 60. Самое худшее, что мне случилось совершить, это \_\_\_\_\_.

*Методика «Не-Я» (автор А.В. Визгина).*

*Источник: URL: <https://studbooks.net>*

Студентам предлагается инструкция: «Вообразите непохожего на Вас человека (пол и возраст соответствуют Вашему полу и возрасту), отличающегося от Вас по своим личностным особенностям. Пусть это будет не реальный человек из Вашего окружения, а некий вымышленный персонаж. Не ограничивайтесь простым перечислением черт характера, постарайтесь создать целостный образ».

Основные аспекты самосознания, выявляемые методикой:

1. Преобладающая стратегия самовосприятия при сравнении себя с другими: с точки зрения своих достоинств и преимуществ (реальных или кажущихся), или с точки зрения отсутствия у себя определенных качеств и признания проблем («Сильное» или «Слабое Не-Я»). Опора на «Не-Я» как на антиидеал при формировании и поддержании позитивного «Образа Я» или ориентация на «Не-Я» как носителя альтернативной позиции, возможного и желаемого «Я». Наличие или отсутствие стремления к самоизменению, степень проработанности его путей.
2. Выраженность и специфика защитных тенденций в самосознании. От их почти полного отсутствия (как у испытуемых подгруппы «Не-Я»-идеал) через появление попыток поддержать самоотношение и оспорить преимущества «Не-Я» с помощью его дискредитации до искажения представления о себе и возникновения враждебности в его адрес.
3. Наличие и характер внутренней противоречивости самосознания; присутствие внутреннего диалога, степень его развернутости и осознанности. Это, прежде всего, диалог между тенденциями к самоизменению, с одной стороны, и к сохранению своего «Я» неизменным, — с другой. При нарастании защитных тенденций, приводящих к отчужденности части «Я», представление о себе становится все более ригидным, сомнения в собственной правоте исчезают, а диалог переходит на неосознанный уровень.

#### *Упражнение «Самооценка менеджера»*

Группа делится на четыре подгруппы. Каждая подгруппа получает задание представить и показать, как будет себя вести менеджер с разными самооценками в ситуации конфликта с подчиненным (систематические опоздания подчиненного со сдачей материалов для клиента):

- 1) завышенная самооценка;
- 2) заниженная самооценка;
- 3) нестабильная самооценка;
- 4) адекватная самооценка.

После ролевых воспроизведений разного поведения преподаватель проводит рефлексию в группе по следующей структуре:

1. Какие уровни и типы самооценки для менеджера являются оптимальными и почему?
2. Как мы можем формировать требуемую самооценку у себя и своих сотрудников?

### *Упражнение «Какой я?»*

Разделиться на группы по четыре-пять человек. В группе каждый рассказывает о себе, какие качества самые важные для него, как, на его взгляд, видят его другие. Остальные описывают рассказчика, каким они его видят, какое впечатление создает и т.п. По результатам задания каждый участник пишет рефлексию на тему того, что нового о себе узнал из этого задания, совпали ли его представления с представлениями других и т.п.

## **Вопросы**

---

1. Дайте определение личности и индивида, чем они отличаются?
2. Перечислите и опишите основные концепты личности XX в.
3. Опишите структуру личности по С.Л. Рубинштейну и К.К. Платонову.
4. Аргументируйте значение Я-концепции для профессиональной эффективности менеджера.
5. Приведите примеры основных жизненных установок по Э. Берну.

## 8. СОЦИАЛИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТИ

*М.В. Красностанова*

### План и структура

1. Понятие и основные этапы социализации личности. Институты социализации. Понятие информационной социализации.
2. Восемь стадий жизни личности в концепции Э. Эриксона. Основные переходы и кризисы между стадиями.
3. Социально-психологические особенности взрослой социализации и адаптации в организации. Карьера и профессиональная самореализация как современные возможности социализации.
4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе.

Для изучения теоретического материала студентам рекомендованы следующие источники:

1. *Голубева Н.А., Марцинковская Т.Д.* Информационная социализация: психологический подход [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2011. № 6 (20). С. 2. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 24.05.2021).
2. *Марцинковская Т.Д., Чумичева И.В.* Проблема социализации подростков в современном мультикультурном пространстве. Психологический институт. М., 2015.
3. *Марцинковская Т.Д.* Информационное пространство транзитивного общества: проблемы и перспективы развития // Консультативная психология и психотерапия. 2019. Т. 27. № 3.
4. Психология: учебник для педагогических вузов / под ред. Б.А. Сосновского. М.: Высшее образование, 2008. Глава 20.

### 1. Понятие и основные этапы социализации личности. Институты социализации. Понятие информационной социализации

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. Исследователями определяются несколько стадий социализации (рис. 34).

### Этапы социализации

- **Адаптация.** Активное усвоение норм, правил, овладение формами социотипического поведения. В детской социализации проходит под руководством взрослых, в повторной социализации человек, как правило, сам проявляет активность.
- **Интериоризация социальных норм** — переход их с внешнего уровня на внутренний основной психологический механизм данного этапа.
- **Индивидуализация.** Усвоив базовые нормы общества или социальной группы, человек уже не хочет быть «как все». Он испытывает потребность в индивидуализации, в самовыражении, в проявление собственного Я.
- **Интеграция** — завершающий этап социализации. Иногда человеку не удается найти свое призвание на этапе индивидуализации, тогда он может продолжать искать свой путь, меняя разные занятия и профессии, или просто плыть по течению.



**Рис. 34.** Этапы социализации  
Источник: составлено авторами.

Универсальными механизмами социализации в любой группе являются следующие (рис. 35).

### Механизмы социализации

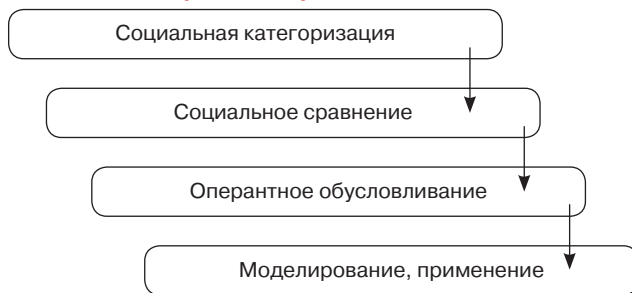


Рис. 35. Механизмы социализации

Источник: составлено 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 интериорируют 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»)<sup>1</sup>.

Среди видов социализации различаются:

- 1) первичная (детская), когда ребенок, будучи полностью зависимым от родителей и других референтных взрослых, является не

<sup>1</sup> Голубева Н.А., Марциновская Т.Д. Информационная социализация: психологический подход [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2011. № 6 (20). С. 2. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 24.05.2021).

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 садик, 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 вынуждают людей постоянно осваивать новые нормы, 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.

## **2. Восемь стадий жизни личности в концепции Э. Эриксона. Основные переходы и кризисы между стадиями**

Специального упоминания заслуживает эпигенетическая концепция развития и социализации Э. Эриксона<sup>1</sup>, провозгласившего возможность для личности постоянного развития в течение всей жизни, независимо от наследственности и условий воспитания в раннем детстве (психоанализ).

В концепции Э. Эриксона личность проходит восемь стадий развития и социализации, в ходе каждой из которых индивид устанавливает

---

<sup>1</sup> 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.

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 развитием<sup>1</sup>.

### 3. Социально-психологические особенности взрослой социализации и адаптации в организации. Карьера и профессиональная самореализация как современные возможности социализации

Отдельного упоминания в век постоянных изменений заслуживает организационная социализация / адаптация, являющаяся неотъемлемой частью профессиональной реализации современного профессионала (рис. 36).

#### Современные тенденции в мировой экономике и на рынках труда

1. Возрастающая конкуренция за рабочие места среди «белых воротничков», специалистов с высшим образованием и необходимость формировать и поддерживать персональный бренд.
2. Изменчивость мира: необходимость быть готовым постоянно развиваться, приобретать новые компетенции, менять профессию.
3. Информационный гнет, увеличение количества и форматов коммуникативных каналов (интернет, соцсети, мобильные телефоны и пр.) и возрастание роли коммуникативных компетенций, готовность жить в нескольких часовых поясах, быть членом нескольких команд, коллективов и профессиональных сообществ, необходимость быть эффективным и показывать результаты при готовности изменить цели и т.п.
4. Увеличение мобильности рабочей силы, актуализация потребностей более высокого уровня, снижение лояльности.
5. Взаимное снижение доверия между работодателями и сотрудниками (отрицательное равновесие) и многое другое.

**Рис. 36.** Тенденции современного рынка труда

*Источник:* составлено авторами (© Красностанова М.В., Кузнецов И.И., 2015).

<sup>1</sup> 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](https://psychoanalysis.by/wp-content/uploads/2018/04/detstvo_i_obshestvo.output.pdf?189db0&189db0) (дата обращения: 07.05.2021)).



Многое меняется в базовых ожиданиях карьерного развития (рис. 37).

## 21 век: что изменилось в карьерном развитии?

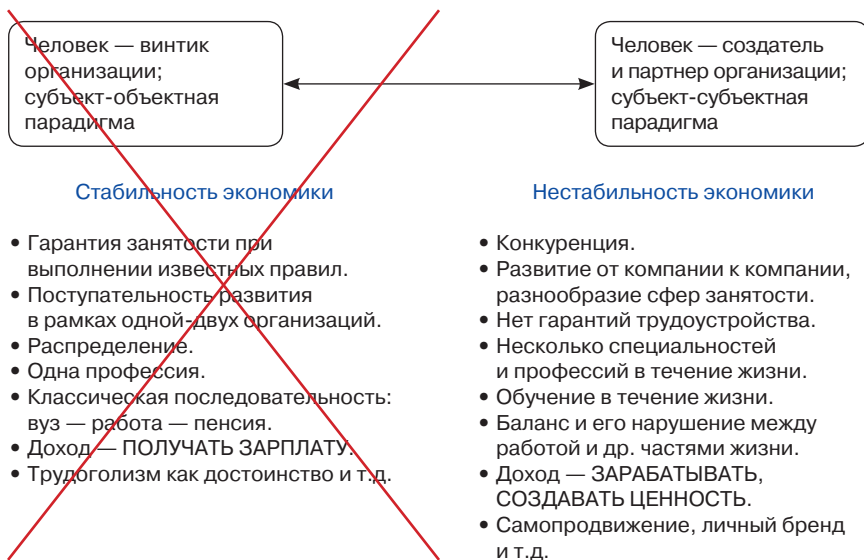


Рис. 37. Изменения в карьерном развитии

Источник: составлено авторами.

Понятие так называемой Т-образной личности, введенное в практику карьерного развития Тимом Брауном<sup>1</sup>, подразумевает постоянную социализацию для всех, независимо от принадлежности к тому или иному поколению (рис. 38).

## Компетенции

### • Т-образная личность

Способность пересекать в своей работе границы отдельных дисциплин

Профессиональные навыки, позволяющие вносить существенный вклад человека в достижение конечного результата

Многодисциплинарные команды → Междисциплинарные команды

Рис. 38. Т-личность

Источник: составлено авторами, Тим Браун.

<sup>1</sup> Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. М., 2013.

Наличие практически, казалось бы, безграничных возможностей для карьеры и саморазвития в современном мире требует на самом деле от личности немалой платы — готовности постоянно меняться и развиваться, отказываясь, возможно, от чего-то, что является личностно значимым (рис. 39 и 40).

### Кем быть: современные карьерные траектории



Рис. 39. Карьерные траектории

Источник: составлено авторами (© Красностанова М.В., Кузнецов И.И., 2015).

### Карьера в нестабильной среде

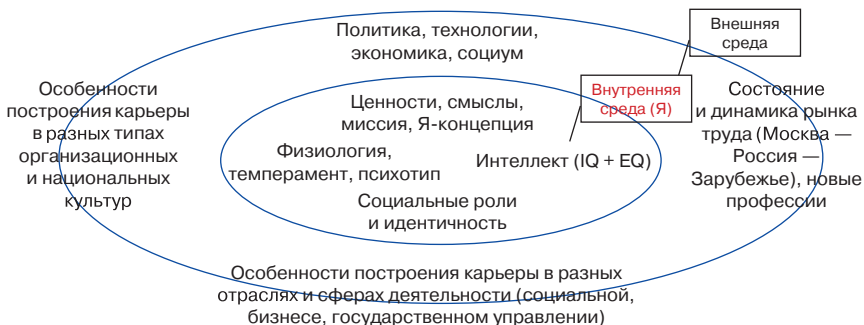


Рис. 40. Карьера в нестабильности

Источник: составлено авторами.

Все изложенное выше подтверждает важность социализации как вектора приложения осознанных усилий для менеджера и его сотрудников.

#### **4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе**

##### *1. «Мои социализации»*

Студентам предлагается обсудить в подгруппах, какие социальные нормы и правила они усвоили в семья, школе и университете. Как изменились социальные правила для них в связи с пандемией 2020–2021 гг.? Какую, как они предполагают, повторную социализацию они будут проходить после выхода на работу по окончании университета?

##### *2. Упражнение «Интернет-маугли»*

Студентам предлагается создать эссе на тему «Интернет-маугли» со следующей структурой:

- 1) Подумайте, как на вашу социализацию повлиял последний год жизни в дистанте. Напишите короткое эссе на эту тему (отдельный файл или от руки на бумаге), придерживаясь следующего плана:
  - 1) представление о коллективе, когда с ним общаешься в дистанте;
  - 2) прочность социальных связей, возникающих в дистанционных коммуникациях;
  - 3) какова эффективность постоянного общения в дистанте;
  - 4) физическое самочувствие в дистанте по сравнению с очным общением и обучением;
  - 5) что представляет собой цифровой этикет;
  - 6) правила общения и обучения в дистанте, как вы их замечаете;
  - 7) изменения режима в дистанте;
  - 8) учителя очно и в дистанте, как и почему лучше / хуже.

Проиллюстрируйте свое эссе подходящими теме образом / картинкой. Можете нарисовать либо найти готовую картинку и вставить в файл.

#### **Вопросы**

---

1. Дайте определение социализации и назовите ее основные этапы. Перечислите основные институты социализации.
2. Назовите и охарактеризуйте восемь жизненных стадий по Э. Эриксону.
3. Опишите социально-психологические особенности взрослой социализации и адаптации в организации.

## 9. РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ. СОЦИАЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ И РОЛИ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА

*М.В. Красностанова*

### План работы и структура

1. История создания ролевых концепций и теорий. Социализация как приобретение социально-ролевого репертуара.
2. Понятие социальных позиций и ролей; «внутренние», межличностные, групповые роли. Надроловое поведение и жизнедеятельность как интегративный этап социализации.
3. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе.

Для изучения теоретического материала по теме студентам рекомендуется прочитать:

1. *Майерс Д.* Социальная психология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2016. Глава 5.
2. *Киннер Д.* Клинические ролевые игры и психодрама. М., 1993. С. 9–12.
3. *Келлерман П.Ф.* Психодрама крупным планом: Анализ терапевтических механизмов. М., 1998.

### 1. История создания ролевых концепций и теорий. Социализация как приобретение социально-ролевого репертуара

Данный раздел 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»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> У. Шекспир «Как вам это понравится» (англ. As You Like It) — одна из самых зрелых комедий Уильяма Шекспира. Предположительно была создана в 1599 или 1600 г., однако опубликована лишь в так называемом «Первом фолио» (термин, употребляемый для обозначения первого собрания пьес Уильяма Шекспира (1564—1616), изданного Джоном Хемингом 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. Среди многочисленных авторов, внесших свой вклад в ролевую теорию личности, также широко известны Дж. Мид, Р. Минтон, Р. Мертон и др. (схема 45).

### Ролевые теории личности

(Дж. Мид, Р. Минтон, Р. Мертон, Т. Парсонс, Р. Даренфорф и др.)



Схема 45. Ролевые теории личности

Источник: составлено авторами.

Генри Конделом (работавшими в шекспировской труппе) в 1623 г. под заглавием: «Мистера Уильяма Шекспира комедии, хроники и трагедии. Напечатано с точных и подлинных текстов» («Mr. William Shakespeares Comedies, Histories, & Tragedies»). В эту книгу вошли 36 пьес Шекспира). URL: <https://ru.wikipedia.org/> (дата обращения 09.08.2021). На русском языке комедия переиздана в переводе Юрия Лифшица в 2016 г. в издательстве ЛитРес.

Якоб Морено — американский психиатр, психотерапевт румынского происхождения, создатель метода психодрамы и социометрии по праву считается одной из наиболее значимых фигур в рольевой 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 рольевой набор личности и позволяет ей быть в той или иной степени гибкой во взаимодействии со своими социальными ролями.

## 2. Понятие социальных позиций и ролей; «внутренние», межличностные, групповые роли. Надролевое поведение и жизнедеятельность как интегративный этап социализации

В различных теориях социальных ролей выделяются понятия социальной позиции и социальной роли.

**Социальная позиция** — объективное место в общественной организации, социальном устройстве, которое может и должен занять человек. Даже если мы ее не займем, она все равно будет существовать в социуме (схема 46).

**Социальная позиция** — объективное место в общественной организации, социальном устройстве, которое может и должен занять человек. Даже если мы ее не займем, она все равно будет существовать.

Социальные позиции бывают **долго-** и **кратковременными**

Каждая позиция имеет противоположность, контр-позицию (муж-жена, мать-дочь, отцы-дети, покупатель-продавец, учитель-ученик, начальник-подчиненный и т.д.)

Каждый человек может занимать несколько позиций. Между позициями, занимаемыми одним человеком могут возникать конфликты

Социальные позиции формируются специальными общественными **институтами** или без них

Если институтов нет, возникает социальная норма (правило, позволяющее занять позицию; гласное или негласное)

Если нет социальной нормы, есть социальное ожидание (не всегда четко сформулированное)

Схема 46. Социальная позиция

Источник: составлено авторами.

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 (схема 47).

<b>Социальная позиция</b>	<b>Социальная Роль</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объективна, существует в социуме вне индивида</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Субъективна, присваивается индивидом, это психологический эквивалент позиции</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продукт внешнего окружения, социума</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Результат индивидуальных процессов интериоризации — экстериоризации и биологической предрасположенности</li> </ul>

**Схема 47.** Социальная позиция и роль

*Источник:* составлено авторами (© Красностанова М.В.).

Социализация как процесс расширения ролевого репертуара подразумевает освоение социальных ролей, которое подразумевает 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. Парсон считал, что любая роль может описываться 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, общее благо и т.д.

### 3. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе

#### *Упражнение «Мои роли»*

Студенты получают индивидуальное задание подумать, какие роли у них внутриличностные, межличностные, групповые, как они в них выглядят, какова их мотивация в разных социальных ролях, какими ценностями и убеждениями они руководствуются, будучи в разных ролях.

#### *Упражнение «Роли менеджера»*

Студенты в подгруппах получают задание подумать, обсудить и описать, на какие социальные роли делится роль менеджера, каковы их функции и для каких задач они необходимы и почему.

#### *Упражнение «Идеальная роль»*

Группа делится на четыре подгруппы, из которых две подгруппы женские и две — мужские. Каждая подгруппа описывает образец поведения социальных позиций «жена», «муж» по табл. 16 готовит презентации (10 мин).

Таблица 16

#### Роли

1-я группа женская	Роль «Муж»
2-я группа женская	Роль «Жена»
3-я группа мужская	Роль «Муж»
4-я группа мужская	Роль «Жена»

Далее каждая подгруппа выступает, демонстрируя описанное поведение роли.



После в общей группе обсуждается, какие роли были включены во время выполнения данного упражнения.

### *Кейс «Новые старые связи»<sup>1</sup>*

Новоиспеченный молодой руководитель П. пригласил к себе на должность нижестоящего руководителя специалиста В., которого знал в течение четырех лет по прежней совместной работе на инженерных должностях и о котором у него сложилось мнение как о хорошем специалисте и добросовестном работнике. Однако их новая совместная деятельность довольно быстро привела к взаимной неприязни, скрывать которую становилось все труднее. Наконец, при очередном изменении уровня заработной платы П. устанавливает В. оклад более низкий, чем его коллегам, равным по должности, ничем не мотивируя свое решение. В. обратился к вышестоящему руководству с жалобой, обвиняя П. в самоуправстве и необъективности.

#### **Вопросы к кейсу**

1. Какова реальная причина конфликта между старыми коллегами?
2. Как правильнее было поступить руководителю П.?
3. Какие меры позволят системно предотвращать подобные конфликты в управленческой работе?

#### **Вопросы**

---

1. Дайте определение социальной позиции и роли и приведите примеры.
2. Назовите профессиональные роли менеджера.

---

<sup>1</sup> Психология конфликта. Компендиум кейсов: учеб. пособие / под ред. Т. И. Короткиной. СПб.: СПбГУП, 2016.

## 10. СОЦИАЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ И МАНИПУЛЯЦИИ

*М.В. Красностанова, В.Е. Маслов*

### План работы и структура

1. Психоанализ и власть бессознательного.
2. Социальное влияние как психологический феномен. Исследования конформизма в социальной психологии
3. Социально-психологические эксперименты.
4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе.

Для изучения теоретического материала по теме студентам рекомендуется прочитать:

1. *Кара-Мурза С.Г.* Манипуляция сознанием. М., 2000.
2. *Майерс Д.* Социальная психология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2016. Главы 5–8.

### 1. Психоанализ и власть бессознательного

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.

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»<sup>1</sup>.

2. Социальное влияние как психологический феномен. Исследования конформизма в социальной психологии

По этой теме было проведено множество социально-психологических экспериментов, среди которых аутокинетический эффект и групповое давление М. Шерифа считаются классическими. В ходе этого эксперимента было выяснено, что чем дольше люди находятся вместе, тем выше их готовность к конформизму. На рис. 41 можно увидеть условия осуществления социального влияния.

### Социальное влияние

1. Иногда люди не знают, что делать или даже не понимают, что происходит.
2. Поведение других людей становится источником информации.
3. Мы ведем себя так, как ведут себя другие, только потому, что рассматриваем их не как группу, а как количественно представленный пример поведения.



### Условия действия информационного влияния

1. Ситуация неоднозначна
2. Кризис, и надо действовать быстро.
3. Другие люди — эксперты.



«Социальный человек — сомнамбула».  
Социолог Габриель Тард

Хорош или плох конформизм?

**Рис. 41.** Социальное влияние  
Источник: составлено авторами.

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:

<sup>1</sup> Коваленко А.Б., Корнев Н.Н. Социальная психология. Киев, 2006. URL: <https://psyfactor.org/lib/kornev-00.htm> (дата обращения: 20.11.2021).

- целое доминирует над частями;
- 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;
- отдельные элементы объединяются в целое;
- 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 (рис. 42).

## Конформность

**Конформность** — изменение в поведении и установках людей, направленное на содействие действиям и поведению других.

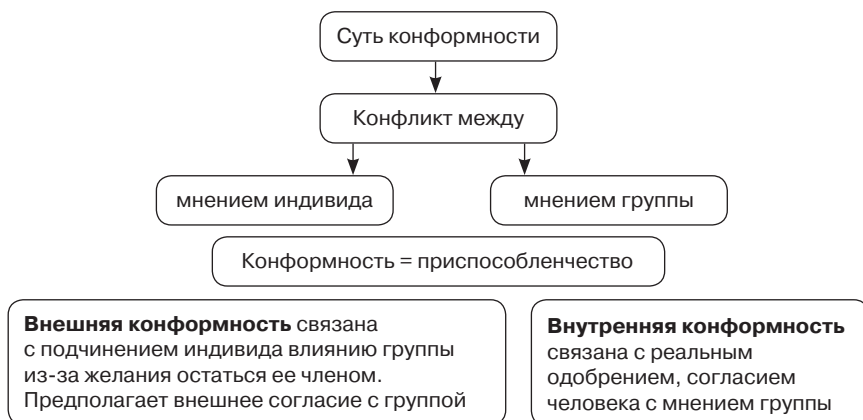


Рис. 42. Конформность

Источник: составлено авторами.

Плюсы и минусы конформизма приведены в табл. 17.

Таблица 17

### Конформизм

Плюсы конформизма	Минусы конформизма
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая конформность группы помогает принять нестандартное (неконформное), характерное для лидеров решение в возникшей неожиданной сложной ситуации;</li> <li>• существующие в организации устои и правила помогают человеку быстрее адаптироваться в коллективе;</li> <li>• передача социально-культурного наследия, традиций следующим поколениям;</li> <li>• соблюдение законов и правил, следование морально-этическим принципам, помогают избегать хаоса в обществе;</li> <li>• приспособление человека к окружающей среде;</li> <li>• причастность к своей нации, коллективу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инфантилизм в принятии собственных решений, при высоком уровне конформности человек очень зависит от мнения большинства, у него нет внутренней опоры;</li> <li>• высокая конформность народонаселения создает предпосылки создания тоталитарного режима, управлять и манипулировать такими людьми удобно;</li> <li>• закрепление в обществе предрассудков, закостенелых стереотипов;</li> <li>• искоренение свежих, оригинальных творческих идей;</li> <li>• потеря индивидуальности, человечество как «серая масса»</li> </ul>

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 характеристики (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 (например, у студентов Великобритании не был выявлен эффект сближения оценок величины сдвига при повторении эксперимента М. Шерифа). В целом, в культурах Запада конформность обычно ассоциируется с покорностью и уступчивостью и считается негативным явлением, а в культурах коллективистских, например — в Японии и Китае, податливость мнению большинства может интерпретироваться как тактичность и социальная компетентность, желательное явление, социальная ценность и норма.

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 Милграм, исследуя готовность повиноваться в процессе специально организованных экспериментов, пришел к выводу, что человек безмерно уязвим к давлению и влиянию. Причинами этого он назвал следующие (рис. 43).

### Модель Стэнли 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.

**Рис. 43.** Модель формирования конформизма

*Источник:* составлено авторами.

Ф. Зимбардо в своем «тюремном» эксперименте подтвердил выводы Милгрэма. «Третья волна» Р. Джонса 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 запрещены Американской психологической ассоциацией.

### 3. Социально-психологические эксперименты

Помимо конформизма группа воздействует на ее участников, создавая дополнительные эффекты. Один из таких эффектов известен под названием «поляризация риска» (рис. 44).

## Групповые эффекты: поляризация риска

В групповом обсуждении происходит «сдвиг риска» как в направлении его увеличения, так и уменьшения.

Так, если с самого начала мнения членов группы тяготели к осторожности и осмотрительности, то затем, после общего обсуждения, группа приняла еще менее рискованное, т.е. консервативное решение.

И наоборот.



**Рис. 44.** Поляризация риска

*Источник:* составлено авторами.

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.

Групповые эффекты социальной фасилитации и ингибиции тоже заняли свое надежное место в ряду социально-психологических феноменов (рис. 45).

## Групповые эффекты: социальная фасилитация, ингибиция

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение эффективности (в плане скорости и продуктивности) деятельности личности в условиях ее функционирования в присутствии других людей (при решении простых задач)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• снижение эффективности (в плане скорости и продуктивности) деятельности личности в условиях ее функционирования в присутствии других людей (при решении сложных задач)</li> </ul> |
|---|--|

**Рис. 45.** Социальная ингибиция-фасилитация

*Источник:* составлено авторами.

Продолжая тему психологического влияния, необходимо упомянуть о механизмах манипулятивных воздействий<sup>1</sup>.

Средствами психологического влияния оказываются уже называвшиеся нами средства коммуникации (рис. 46).

<sup>1</sup> Далее в этом разделе использован материал книги М.В. Красностановой «Психология внедрения изменений и инноваций в работу современных организаций» (М., 2019).

## Средства общения = Психологические средства влияния

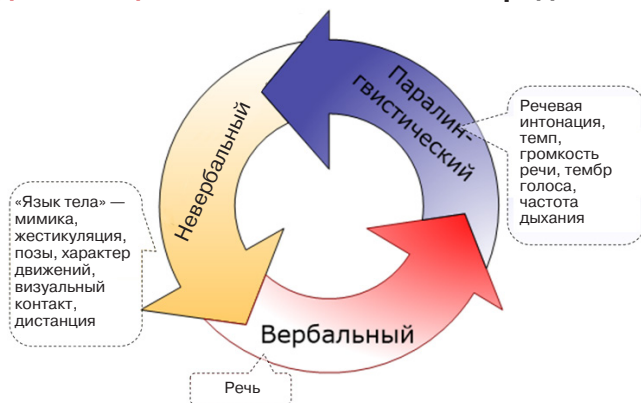


Рис. 46. Психологические средства влияния

Источник: составлено авторами (© Красностанова М.В.).

Отвечая на вопрос «зачем мы влияем друг на друга?», можно пред- ставить концепт 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.

Теме манипуляций и сложных переговоров посвящено много работ в социальной психологии и в околопсихологических дисциплинах, пол- литологии, социологии и др.; здесь есть как фундаментальные научные изыскания, так и некоторая концептуализация субъективного опыта. Блестяще, по нашему мнению, тема манипуляций систематизирова- на и раскрыта в работах питерского психолога, кандидата психологи- ческих наук, практикующего бизнес-тренера Елены Сидоренко. Учи- тывая, что, общаясь друг с другом, мы тем самым уже влияем друг на друга, Е. Сидоренко вводит понятие «меры цивилизованности» психо- логического влияния, создавая некоторую шкалу между аргументаци- ей (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 психологи- ческое влияние, которое конструктивно работает на сохранение и (или) развитие дел, отношений, личностной целостности, здоровья участни- ков коммуникации (табл. 18).



## Виды психологического влияния

Психологическое влияние, виды									
Аргументация	Манипуляции								Принуждение
	Формирование благосклонности	Просьба	Самопродвижение	Внушение	Заражение	Игнорирование	Нападение	Шантаж, психологический прессинг	
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	Объявление своих целей и предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для получения преимуществ в социуме	Сознательное неаргументированное воздействие на человека для изменения их состояния, отношения к чему-либо и создания предрасположенности к определенным действиям	Передача (произвольная или непроизвольная) своего состояния или отношения другим людям, которые перенимают это состояние или отношение	Умышленное невнимание, рассеянность по отношению к партнеру, его высказываниям и действиям	Словесная атака, воздействующая на эмоции и чувства адресата, из-за которой он теряет душевное равновесие и страдает (деструктивные критика, констатации, советы)	Продолжительная психологическая атака на всех уровнях коммуникации (вербальном, невербальном, паралингвистическом), вводящая собеседника в устойчивое состояние дискомфорта, уменьшение которого становится единственной и ближайшей целью. Это дает преимущества агрессору	Приневольное выполнение человеком 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

Следует понимать, что масштаб манипуляций может существенно различаться (схема 48).

### Уровни манипулятивного воздействия

- Стандартные однократные манипуляции (простые переговоры — коммуникации)
- Сценарные многоходовки (волновое эмоциональное заражение, сетевой маркетинг)
- Социальные макро-игры



Схема 48. Масштабы манипуляций

Источник: составлено авторами.

## 4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе

### *Практикум для работы в группах*

1. Соберите личные примеры ситуаций из жизни, где вы последовали примеру других (при этом, если бы вы были одни, то поступили бы по-другому).
2. Постарайтесь классифицировать эти примеры, выделить группы ситуаций, найти для каждой объяснительный принцип (почему).
3. Какие выводы следует сделать из этих ситуаций? Почему это важно?

### *Упражнение «Влияние большинства и меньшинства»*

Найдите примеры подчинения, конформизма, а также изменения человеком своего мнения под действием меньшинства. Опишите, где это происходило, кто принимал участие во взаимодействии, к какому результату это привело. Выделите условия, способствующие возникновению этих эффектов.

На выполнение задания у вас 20 мин, после чего необходимо представить презентацию. На выступление каждой группы дается 5–7 мин.

## Вопросы

1. Опишите структуру личности в психоанализе.
2. В чем заключается суть социального влияния, и чем объясняется склонность человека становиться объектом манипуляций?
3. Опишите основные исследования конформизма в социальной психологии.
4. Какие эффекты группового взаимодействия вы знаете?

# 11. ПСИХОЛОГИЯ ТОЛПЫ И ЕЕ ЭФФЕКТЫ В СОВРЕМЕННЫХ КОММУНИКАТИВНЫХ КАНАЛАХ

*Е.В. Маслов, Е.О. Буланова, М.В. Красностанова*

## План работы и структура

1. Классификации больших групп. Психологические свойства толпы и ее влияние на индивидуальное сознание. Факторы деиндивидуации в толпе и огруппление мышления.
2. Современные подходы к анализу информационного общества. Технологические и психологические характеристики интернет-коммуникации (ИК). Виртуальная толпа. Социально-психологические особенности сетевых сообществ и личность.
3. Использование ИК в коммерческих и политических целях, манипуляции виртуальной толпой.
4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе.

Для изучения теоретического материала по теме студентам рекомендуется прочитать:

1. *Белинская Е.П.* Психология Интернет-коммуникации: учеб. пособие. М.: МПСУ; Воронеж: МОДЭК, 2013.
2. *Войскунский А.Е.* Киберпсихология как раздел психологической науки и практики. // *Universum: Вестник Герценовского университета: журнал.* 2013. № 4. С. 88. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kiberpsihologiya-kak-razdel-psihologicheskoy-nauki-i-praktiki>
3. *Кара-Мурза С.Г.* Манипуляция сознанием М., 2000.
4. Психология масс. Хрестоматия. Редактор-составитель Д.Я. Райгородский. Самара, 1998.
5. *Солдатова Г.В. и др.* Пойманные одной сетью. М., 2011.
6. *Назаретян А.П.* Психология стихийного массового поведения. Лекции. М, 2001.

## **1. Классификации больших групп. Психологические свойства толпы и ее влияние на индивидуальное сознание. Факторы деиндивидуации в толпе и огруппление мышления**

«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 так же 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»<sup>1</sup>.

Исследованиями психологии больших групп занимались Г.М. Андреева, А.И. Горячева, М.Г. Макаров, Г.Г. Дилигенский, О.И. Зотова, В.В. Новиков, Е.В. Шорохова, Е.С. Кузьмин, А.Р. Лурия, Б.Д. Парыгин, Б.Ф. Поршнев, Назаретян А.П. и 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 и др.?

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 одно другому, но используются и при классификации больших групп.

Большие группы подразделяются на стихийно возникающие (толпа) и постоянные (государства, этносы). Отдельной группой в

---

<sup>1</sup> Психология масс. Хрестоматия. Редактор-составитель Д.Я. Райгородский. Самара, 1998. С. 156.

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. Сигел). 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 первой 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», оправдыванию 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 также быстро, как и собираться. Выделяется также

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 49).

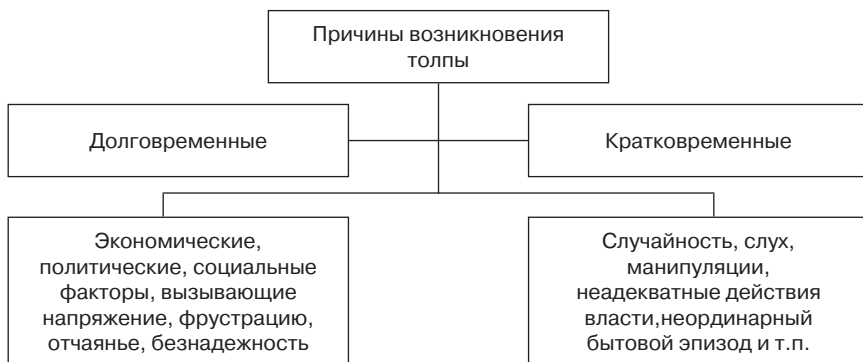


Схема 49. Причины возникновения толпы

Источник: составлено 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, простота 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 движение 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 или национальности всегда начинается с перестройки убеждений, ценностей и смыслов, на которых она базируется.

## 2. Современные подходы к анализу информационного общества.

**Технологические и психологические характеристики интернет-коммуникации (ИК). Виртуальная толпа.**

**Социально-психологические особенности сетевых сообществ и личность<sup>1</sup>**

В современном информационном обществе, где информация и знания доминируют в функционировании и развитии различных сфер общественной 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 (схема 50).

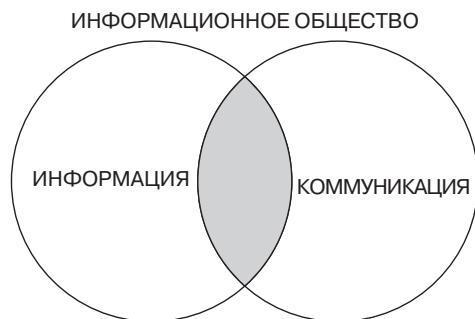


Схема 50. Информационное общество

*Источник: составлено авторами.*

<sup>1</sup> Раздел подготовлен по материалам Е.О. Булановой.



Для информационного общества характерны (рис. 47):

- 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.

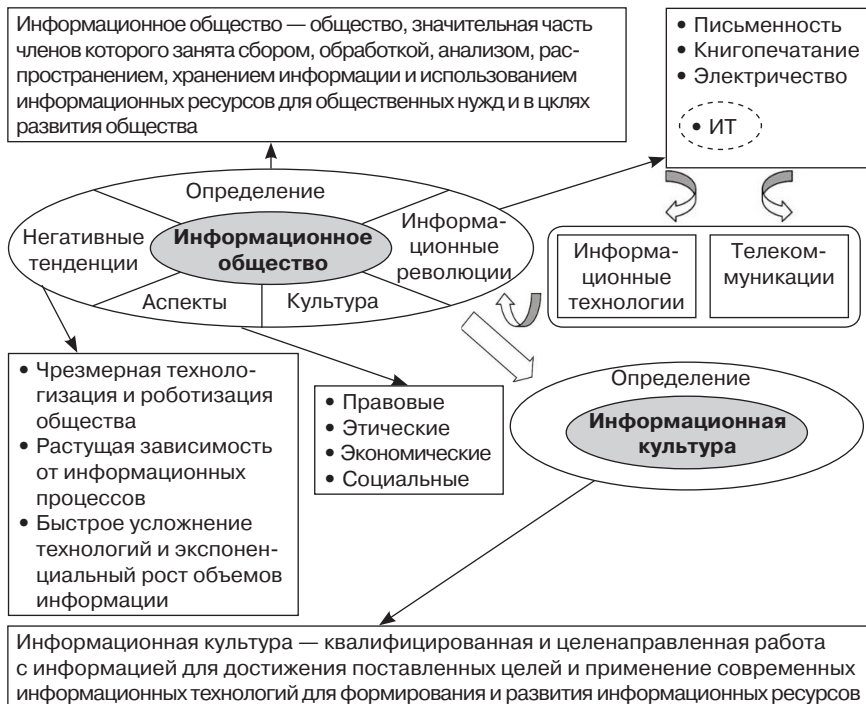


Рис. 47. Характеристики и элементы информационного общества

Источник: URL: <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Ftuintuit.ru%2Fstudies%2Fcourses%2F13860%2F1257%2Flecture%2F24000%3Fpage%3D4&psig=AOvVaw0nPwVdOfewxCGsM3eJ7YEL&ust=1621254552134000&source=images&cd=vfe&ved=0CA0QjhxFwoTCKC7sIGazvACFQAAAAAdAAAAABVV> (дата обращения: 20.11.2021).

Еще в 40-х гг. XX в. британский экономист Колин Кларк писал о трансформации общества, указывая, что преобладающими факторами станут информация и услуги, спрос на услуги постоянно растет. 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 описывает 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 (*mass media*);
- XXI в. — эпоха интернета и новой коллективности на основе сетевых средств коммуникаций (*social media*).

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. 48).

## Война и мир в глобальной деревне Маршалла Маклюэна

- Появление новых технологий изменяет сенсорное восприятие человеком окружающей среды.
- Разрушает его самоидентификацию.
- Вынуждает к адаптации и видению мира в «зеркале заднего вида».
- Процесс перехода от одного сенсорного восприятия к другому вызывает боль и культурную хандру.

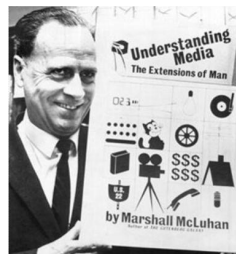


Рис. 48. Глобальная деревня Маршалла Маклюэна

Источник: составлено 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.

Ёндзи 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.

В Декларации, принятой участниками Всемирной встречи на высшем уровне по вопросам информационного общества в Женеве в 2003 г., первый раздел называется «Наша общая концепция информационного общества». Он начинается со слов: «Мы, представители народов мира, собравшиеся в Женеве 10–12 декабря 2003 г. для проведения первого этапа Всемирной встречи на высшем уровне по вопросам информационного общества, заявляем о нашем общем стремлении и решимости построить ориентированное на интересы людей, открытое для всех и направленное на развитие информационное общество, в котором каждый мог бы создавать информацию и знания, иметь к ним доступ, пользоваться и обмениваться ими, с тем чтобы дать отдельным лицам, общинам и народам возможность в полной мере реализовать свой потенциал, содействуя своему устойчивому развитию и повышая качество своей жизни на основе целей и принципов Устава Организации Объединенных Наций и соблюдая в полном объеме и поддерживая Всеобщую декларацию прав человека»<sup>1</sup>.

27 марта 2006 г. Генеральная Ассамблея ООН приняла резолюцию, в которой провозгласила 17 мая Международным днем информационного общества (рис. 49).



Рис. 49. Исторические вехи формирования информационного общества

Источник: URL: [https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fxn---7sbbfb7a7aej.xn--p1ai%2Finformatika\\_11\\_fgos%2Finformatika\\_materialy\\_zanytii\\_11\\_29\\_fgos\\_04.html&psig=AOvVaw3TzurOTBR0E48fuqrGuqet&ust=1621255005149000&source=images&cd=vfe&ved=0CA0QjhxqFwoTCJDAntybvzACFQAAAAAdAAAAABAD](https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fxn---7sbbfb7a7aej.xn--p1ai%2Finformatika_11_fgos%2Finformatika_materialy_zanytii_11_29_fgos_04.html&psig=AOvVaw3TzurOTBR0E48fuqrGuqet&ust=1621255005149000&source=images&cd=vfe&ved=0CA0QjhxqFwoTCJDAntybvzACFQAAAAAdAAAAABAD)  
(дата обращения: 20.11.2021).

<sup>1</sup> Всемирная встреча на высшем уровне по вопросам информационного общества, Женева, 2003 г. Тунис, 2005 г. URL: [https://www.un.org/ru/events/pastevents/pdf/dec\\_wsis.pdf](https://www.un.org/ru/events/pastevents/pdf/dec_wsis.pdf)

В феврале 2008 г. Президентом РФ В.В. Путиным была принята Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации, согласно которой было запланировано:

- 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.

Согласно отчету Deloitte о результатах исследования по теме медиапотребления в России в 2020 г. (URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/technology-media-telecommunications/russian/media-consumption-russia-2020.pdf> (дата обращения: 20.11.2021)), значительно увеличился средний индекс медиаактивности по сравнению с 2019 г. (+23 %), при этом наиболее высокий рост характерен для использования Интернета, а процент обращения к другим медиаресурсам уменьшается.

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 сознательной 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 «убежать 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;

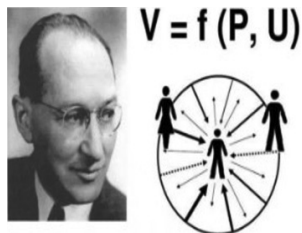
- это толпа, объединенная потребностью людей в получении информации и разделяющаяся на огромное количество различных «виртуальных толп»;
- «виртуальная толпа» создает благодатную почву для использования манипуляционных технологий.

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 подвержена искажениям 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 (рис. 50).

### Психологическое поле в интернете. (Курт Левин!)

**Поведение есть функция личности и окружающего мира.**

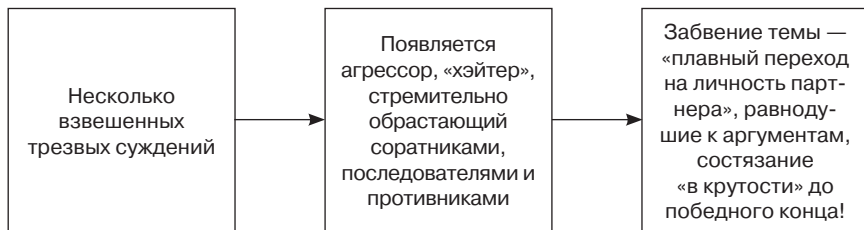
- Человек попадает поле «эмоционально заряженных предметов».
- Предметы вызывают в нем **квази**-потребности.
- Ситуация виртуальна, ее следует интерпретировать так, как она представляется субъекту.
- **Полевое поведение** обусловлено влиянием внешних факторов.



**Рис. 50.** Психологическое поле в Интернете

*Источник:* составлено авторами.

Существует определенная динамика обмена мнениями в интернете (схема 51).



**Схема 51.** Динамика интернет-коммуникаций

*Источник:* составлено 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 на Facebook.

В реальной толпе накал эмоций и активности наблюдается в центре. В «виртуальной толпе» ядром являются наиболее активные участники, поддерживающие 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 выгоду.

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;
- нарастают интенсивность и эмоциональность коммуникации;
- формируются общий язык и список тем для обсуждения;
- растет уровень кооперации, снижается конфликтность;
- возникает чувство ответственности за общее дело;
- усиливаются идентификация и групповая сплоченность;
- растут 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



результатом 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 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 возникает 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.

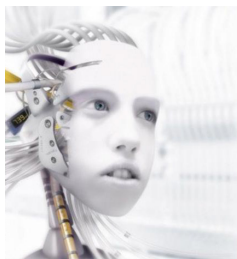
Среди личностных характеристик, определяющих типичного активного потребителя интернет-коммуникаций, называют:

- 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», который 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, как нам кажется.

Неокрепшая или еще несформированная психика ребенка и подростка чаще всего не готова выдержать информационную атаку, разграничить реальное и условное. Ввиду отсутствия достаточного жизненного опыта дети и подростки воспринимают буквально. Опасность заключается в том, что неуместная образность в коммуникациях и медиаисточниках может ввести их в заблуждение, что может привести даже к трагическим последствиям (рис. 51). 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.

### Пойманные одной сетью: подростки группы риска



- Любознательные.
- Бунтари.
- Игроки.
- Тусовщики.
- Потребители.
- Ботаники.
- Деловые.

Рис. 51. Подростки, уязвимые в Интернете

Источник: составлено авторами.

Если на телевидении проблему пытаются решить, вводя ограничения — показывая медиаконтент со сценами насилия и иными, не пригодными для детского просмотра, в ночное время суток, когда дети должны спать, то в Интернете такое ограничение невозможно.

Как ребенку, так и взрослому человеку необходимо учиться отбирать и обрабатывать информацию, развиваться, чтобы не стать жертвой информационного влияния.

Для успешного взаимодействия с людьми в современном обществе каждому необходимо развивать системное мышление, чтобы уметь видеть не только отдельные отрывочные фрагменты, но и «информационную картину» в целом, и критическое мышление, чтобы анализировать поступающую информацию, сравнивать, делать выводы.

Об этом говорят ведущие ученые. Так, 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. Согласно концепции Дайаны Халперн, описанной в книге «Психология критического мышления» и ряде других работ, мировое сообщество развивается стремительными темпами, людям приходится быстро принимать решения по целому ряду важных вопросов, имеющих локальный или частный характер, потребность в гражданах, способных мыслить критически, является насущной для всех государств, в то же время существуют конкретные приемы, способствующие направленному формированию критического мышления и структур знаний.

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 недостаточным количеством времени на сон;
- спокойно относятся к сокращению времени общения с родственниками и друзьями в реальном мире;
- и не принимают критическую оценку такой жизни.

Для интернет-зависимых людей характерно следующее:

- бурное нежелание выходить из Интернета даже на короткое время;
- необходимость отвлечься от Интернета вызывает резкое раздражение;
- тенденция к проведению в Интернете все больше времени;
- склонность откладывать или вообще забывать обо всех важных делах, обязанностях или встречах;
- непринятие критической оценки такой жизни;
- спокойное отношение к сокращению реального общения с близкими, потере друзей;
- пренебрежительное отношение к своему здоровью, например, явное сокращение продолжительности сна или несоблюдение собственной гигиены.

В результате такие люди часто не могут сформировать отношения в реальном мире, выстраивая поверхностные коммуникации. Драматизма добавляет то, что Интернет не решает проблему одиночества, поскольку порождает:

- поверхностные «фасадные» отношения;
- снижение способности считывать чужие эмоции (лайки, смайлики);
- погоня за количеством, а не качеством (у пользователя Facebook в среднем 338 друзей!);
- отсутствие времени на реальные контакты (подростки проверяют уведомления от 35 до 74 раз в день);
- удаленная работа ухудшает «химию» непосредственного командного взаимодействия.

К характерным симптомам интернет-зависимости Кимберли Янг относит (схема 52):

- 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.

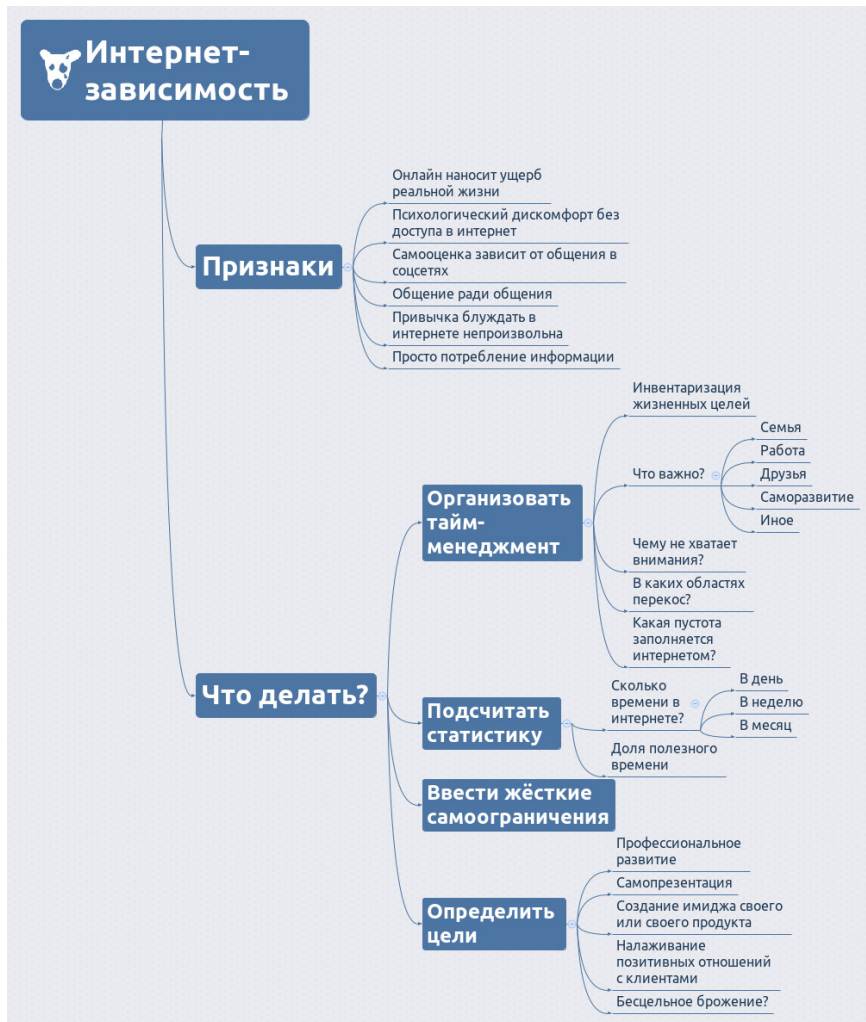


Схема 52. Интернет-зависимость

Источник: URL: <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fapsiholog.ru%2Finternet-zavisimost-kak-raspoznat-i-kak-borotsya%2F&psig=AOvVaw0LtnByVYgXLAYQIczljLPz&ust=162125554958000&source=images&cd=vfe&ved=0CAMQjB1qFwoTCPih3eGdzvACFQAAAAAdAAAAABAV> (дата обращения: 20.11.2021).

### 3. Использование ИК в коммерческих и политических целях, манипуляции виртуальной толпой

В 2020 г. произошел очередной виток в развитии информационного общества. Пандемия коронавируса явилась причиной всемирной самоизоляции. Несколько недель практически все жители мира находились дома и выходили только в защитных масках, по крайней необходимости — за покупками или на работу, если она подразумевала обязательное физическое присутствие. В течение полутора лет и до сих пор стараются минимизировать офлайн-общение, заменяя очные встречи виртуальными всегда, когда это возможно. Удаленное обучение и удаленная работа стали нормой жизни. 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 «флешмоба» 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;
- 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;
- контроль визуальной картинки, в соответствии с которым на телеэкране отсутствуют изображения раненых и убитых, потеря техники со стороны федеральных войск;
- 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 сохранить критическое мышление и отношение к информации и избирательность в коммуникациях, развивать медийную грамотность, целевым образом использовать технологии, дозировать присутствие в виртуальном пространстве и ориентироваться больше на реальные контакты и людей.

#### **4. Практические задания для работы в большой (поточковой) и (или) семинарской группе**

*Проблематизирующая дискуссия / Индивидуальная работа*

Цель дискуссии — привлечь внимание к проблемам, связанным с присутствием в Интернете.

Студентам последовательно задаются вопросы:

- Как Интернет влияет на человека?
- Что такое «фаномы» в Интернете, кто их создает и зачем?
- Так ли свободна личность в интернет-пространстве?
- Что ограничивает нашу свободу?
- Какие подводные камни нужно учитывать, путешествуя по Интернету?
- Как мы можем повышать свой уровень осознанности и свободы?
- Какие признаки интернет-зависимости вы знаете?

Студенты отвечают на вопросы устно.

Другая форма этого задания — письменное задание на размышление.

### *Работа в группах*

Студенты разделяются на группы. Задача каждой группы — найти и обсудить информацию по теме, сделать презентацию и доклад.

Предлагаемые темы:

- Каковы преимущества и недостатки информационного общества?
- Что помогает противодействовать манипуляциям в Интернете?
- Как предотвратить интернет-зависимость / помочь человеку с интернет-зависимостью?

Время на подготовку групп — 35 мин. Время доклада — 5 мин.

### **Вопросы**

---

1. Назовите современные классификации групп по разным признакам.
2. Перечислите психологические свойства толпы и характер ее влияния на индивидуальное сознание.
3. Опишите динамику и стадии возникновения толпы.
4. Что такое огруппление мышления? Приведите пример.
5. Приведите примеры проявления эффектов толпы в социальных сетях и иных современных коммуникативных каналах.



## 12. ПСИХОЛОГИЯ МАЛЫХ ГРУПП И МЕЖГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

*Е.В. Маслов, М.В. Красностанова*

### План работы и структура

1. Малая группа как объект социальной психологии. Перцептивные аспекты межгруппового взаимодействия. Группа как субъект социального восприятия.
2. Природа людей — психоаналитические и другие «мотивационные» подходы. Реакция на фрустрацию. Почему люди снисходительны к своей группе и враждебны к другой?
3. Классические эксперименты М. Шерифа, интеракционистский подход. Когнитивный подход Тешфила. Групповая дискриминация. Теория социальной идентичности.
4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе.

Для изучения теоретического материала по теме студентам рекомендуется прочитать:

1. *Агеев В.С.* Психология межгрупповых отношений. М.: МГУ, 1983.
2. *Агеев В.С.* Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М.: МГУ, 1990.
3. *Галкина Т.П.* Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.
4. *Красностанова М.В.* Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций. М., 2019. Раздел 2.2.
5. Межличностное восприятие в группе / под ред. Г.М. Андреевой. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1981.

## 1. Малая группа как объект социальной психологии. Перцептивные аспекты межгруппового взаимодействия. Группа как субъект социального восприятия

Малой группой<sup>1</sup> 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»<sup>2</sup>. Малые группы принято подразделять на первичные и вторичные. Прообразом первичной группы является семья, племя, группа людей, связанных родовыми узами и имеющих своей основной целью сосуществование 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»<sup>3</sup>.

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. 19).

---

<sup>1</sup> Данный подраздел подготовлен с использованием материалов книги М.В. Красностановой «Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций» (М., 2019).

<sup>2</sup> Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 22.

<sup>3</sup> Там же.

Таблица 19

## Роли в малой группе

Целевые роли, назначение	Описание поведения целевых ролей
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инициирование деятельности.</li> <li>2. Поиск информации.</li> <li>3. Сбор мнений.</li> <li>4. Предоставление информации.</li> <li>5. Высказывание мнений.</li> <li>6. Проработка.</li> <li>7. Координирование.</li> <li>8. Обобщение</li> </ol>	<p>Предлагать решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению или новую организацию материала. Искать разъяснение выдвинутого предложения, дополнительную информацию или факты.</p> <p>Просить членов группы выражать свое отношение к обсуждаемым вопросам, прояснить свои ценности или идеи.</p> <p>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</p>
Поддерживающие роли, назначение	Описание поведения поддерживающих ролей
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поощрение.</li> <li>2. Обеспечение участия.</li> <li>3. Установление критериев.</li> <li>4. Исполнительность.</li> <li>5. Выражение чувств группы</li> </ol>	<p>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</p>

Р. Шиндлер<sup>1</sup> описал наиболее типичные групповые роли:

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.

<sup>1</sup> Рауль Шиндлер (1908–1974) — австрийский психиатр.

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.
5. Р-участник, оппозиционер, активно выступающий против альфа-лидера.

М. Белбин разработал свою классификацию командных ролей (табл. 20).

*Таблица 20*

### 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 обычный 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 получить лучшие результаты
Аналитик	Внимателен и объективен. Обладает способностью выносить прозорливые решения, учитывающие все факторы. Редко ошибается	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость	Скучноват, скептически. Медленно принимает решения	Своим цинизмом и пессимизмом способен деморализовать остальных членов команды

Продолжение табл. 20

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	Организационные способности и практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность	Медленно принимает все новое	Спротивляется 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
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

Окончание табл. 20

Роль	Характеристика	Положительные качества	Допустимые недостатки	Недопустимые недостатки
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. Ограничены интересы	Игнорирует все, что вне области его компетенции

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 (рис. 52). 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.

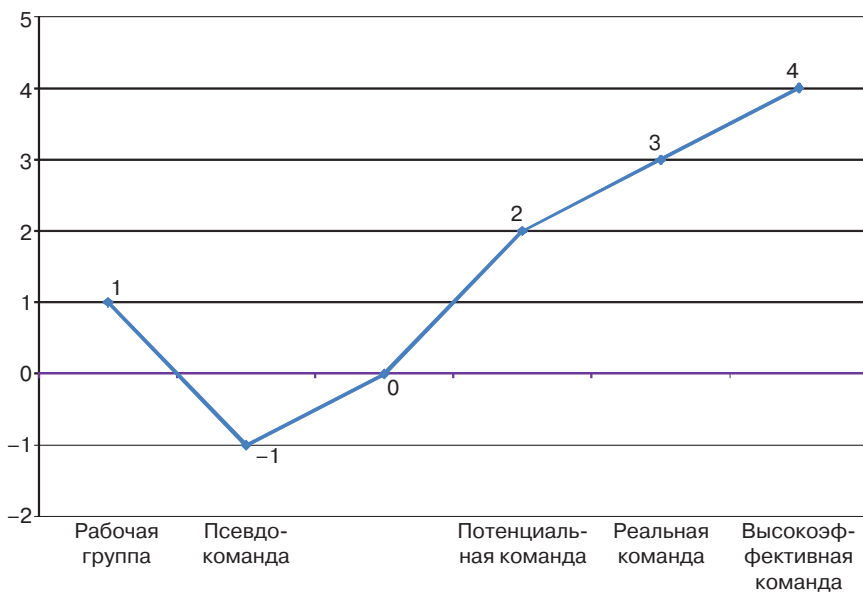


Рис. 52. Уровни активности группы

Источник: составлено авторами.

### *Перцептивные аспекты межгруппового взаимодействия*

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, 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 сумой», когда победа одной группы неизбежно приводит к проигрышу другой.

Хронический, стабильный неуспех группы приводит к возрастанию степени ингруппового фаворитизма. Агеев объясняет нарушение адекватности межгруппового восприятия неадекватными условиями деятельности, искусственно смоделированными экспериментаторами играми «с нулевой сумой». 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 необихевиористская концепция.

## **2. Природа людей — психоаналитические и другие «мотивационные» подходы. Реакция на фрустрацию. 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



насмехаются 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 группы. В качестве механизма формирования враждебности к «чужим» и привязанности к «своим» он рассматривал Эдипов комплекс<sup>1</sup>, 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 фрустрация 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 расширилось до целой группы.

Для психоаналитических подходов и вообще всех психологических подходов, объясняющих межгрупповые процессы через индивидуальную мотивацию, характерен психологический редукционизм, сведение к личностным факторам, что, по сути, служит проявлением фундаментальной ошибки атрибуции.

### *Почему люди снисходительны к своей группе и враждебны к другой*

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:

- внутригруппового (ингруппового) фаворитизма (от лат. *favor* — благосклонность) — это социально-психологическое явление, характеризующееся осознанием членов собственной группы (ингруппы) как «своих» и оказание им содействия, психологической протекции в противовес членам другой группы (аутгруппы);

<sup>1</sup> URL: [https://www.b17.ru/article/edipov\\_complex\\_obzor/](https://www.b17.ru/article/edipov_complex_obzor/) (дата обращения: 06.05.2021).

- 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 ауtgрупповой враждебности.

Согласно теории социальной идентичности Г. Тэшфела и Д. 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, взаимодействию. 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.

### **3. Классические эксперимента М. Шерифа, интеракционистский подход. Когнитивный подход Тешфила. Групповая дискриминация. Теория социальной идентичности**

С работ М. Шерифа начинается принципиально иной подход к исследованию межгрупповых отношений, когда источники межгрупповой враждебности или сотрудничества начинают искать не в индивидуальных мотивационных факторах, что было свойственно «мотивационным» теориям, но в характеристиках самого межгруппового взаимодействия, безотносительно к индивидуальным мотивационным структурам. В целом в экспериментах Шерифа<sup>1</sup>, 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 представлены 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, подвизившего 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 аутигрупповым стереотипам и в то же время способствовал усилению внутригрупповой сплоченности и поддержки. На четвертой стадии экспериментов, заключающейся в искусственном

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

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 (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, проводилось «группообразование». Затем проводилось соревнование. Группам предлагалось решить проблему (единую для всех групп) в «области человеческих отношений» за 3 часа. Экспериментатор объявлял, что в конце эксперимента будут объявлены победившая и проигравшая группы, возможность «ничьей» исключалось. 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.

Другой известный американский специалист в области менеджмента, предложивший оригинальную теорию управленческих стилей, Фред Фидлер в своих исследованиях показал, что в условиях конкурентных форм межгруппового взаимодействия «ведомые» члены группы отдают предпочтение авторитарным лидерам, проявляющим высокий уровень агрессивности.

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, а «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 Тешфела 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, кроме их групповой принадлежности по одному из вышеприведенных «минимальных» критериев. Присуждение той или иной суммы осуществлялось с помощью специально сконструированных «матриц Тешфела», 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 Тешфела». 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, ни кто этот «свой», ни за что награждают, ни по каким критериям. Выводы Тешфела 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 большей, чем «чужая».

По мнению Тешфела, 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 буде 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 аниципация 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, чтоб имели место межгрупповые сравнения, которые дают возможность выбора и оценивания релевантных качеств;
  - 3) интруппы 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.

Для оценки показателей психологической атмосферы и качества взаимоотношений в коллективе лучше всего подходит метод социометрических измерений<sup>1</sup>.

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,

---

<sup>1</sup> Раздел подготовлен по материалам книги М.В. Красностановой «Психологические аспекты внедрения изменений и инноваций в работу современных организаций» (М., 2019).



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 экспериментальными 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 трояким:

- 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 (*микроструктуре*).

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. 21)<sup>1</sup>.

Таблица 21

### Факторы, отражающие структуру отношений в коллективе

<p><b>Формальные</b> (определяются спецификой производства, разделением труда, квалификацией служащих и т. п.)</p>	Структура производственных функций каждого коллектива
	Характер производственного задания
<p><b>Неформальные</b> (определяются субъективными отношениями членов коллектива друг к другу)</p>	Личные интересы членов коллектива
	Личные отношения между членами коллектива

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.

<sup>1</sup> Цит. по: *Красностанова М.В.* Социометрические показатели в оценке стартапов // Мир экономики и управления. 2018. Т. 18. № 2. С. 132–152.

Композиция группы — совокупность индивидуальных характеристик членов группы, важная для понимания ее целостных свойств. Структуру связей и отношений в малой группе изучают методом социогаммы (рис. 53). Основное ее преимущество — возможность более глубокого качественного описания происходящего в группе, а также более наглядное представление сложившейся ситуации.

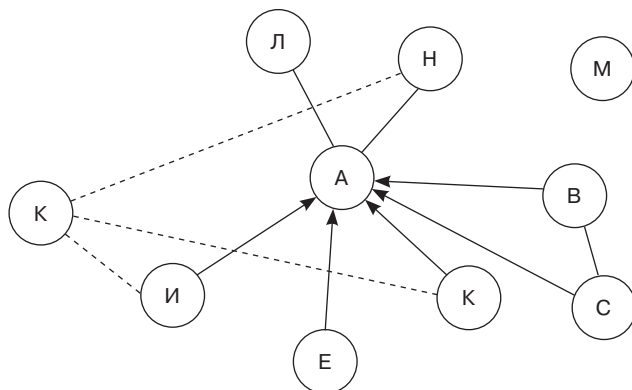


Рис. 53. Социогамма

Источник: составлено авторами.

Рисунок 50 демонстрирует, как с помощью различных стрелок и линий на социогамме отражаются связи, возникающие между людьми. Пример таких связей мы можем увидеть на социогамме (см. рис. 53). Тип линии обозначает разные эмоции выборов (рис. 54).

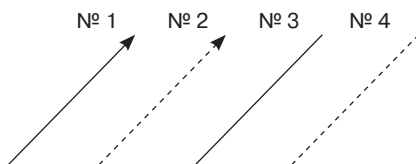


Рис. 54. Эмоции социометрических выборов

Источник: составлено авторами.

Стрелка № 1 обозначает положительный выбор, сделанный каким-либо членом группы. Например, мы видим на рис. 53, 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 группы<sup>1</sup>.

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.

---

<sup>1</sup> Цит. по: *Красностанова М.В.* Социометрические показатели в оценке стартапов // Мир экономики и управления. 2018. Т. 18. № 2. С. 132–152.

## 1-й шаг — разработка социометрических вопросов-критериев (табл. 22).

Таблица 22

## 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 добирались 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. 22

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?

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. 23).

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.

Таблица 23

## 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

#### 4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе

##### Игра «Шифр»

Группа делится на три-четыре подгруппы. Каждая группа получает задание (уже будучи в своей группе, т.е. другие группы не знают задания других групп):

- 1) обсудить, что их объединяет;
- 2) в чем их сильные стороны;
- 3) почему они как группа уникальны;
- 4) при каких обстоятельствах их нельзя победить;
- 5) придумать название своей группе.

Далее каждая группа получает определенную часть шифра, содержащую сообщение<sup>1</sup>. Все сообщения группы могут прочесть, только объединив части шифра с другими группами.

<sup>1</sup> Конкретная игра может быть смоделирована для каждого года. Здесь условия определенной игры не публикуются для нераспространения.

После того, как группы справятся / не справятся с заданием, проводится организационная рефлексия, содержащая следующие вопросы:

- 1) кто как понимал свои цели в игре;
- 2) что помогало / мешало достичь целей;
- 3) как складывалась динамика внутригрупповая и межгрупповая;
- 4) что чувствовали и думали, будучи представителями своих групп;
- 5) что нужно делать руководителю для профилактики межгруппового противостояния в организации.

### *Упражнение «Моя социальная идентичность»*

Участники делятся на тройки. В тройках нужно обсудить:

- 1) с какими группами связана их групповая идентичность;
- 2) что характерно для этих групп;
- 3) что они присвоили себе из этих групп в свою Я-концепцию;
- 4) представителями каких групп они себя не мыслят ни при каких обстоятельствах и почему;
- 5) создать визуализацию / презентацию обсуждавшихся социальных идентичностей и представить ее на общей группе.

### **Вопросы**

---

1. Дайте определение малой группы и опишите динамику ее возникновения, развития.
2. Назовите основные роли, возникающие в малой группе.
3. Каковы условия трансформации малой группы в команду?
4. В чем заключается специфика межгруппового восприятия? Приведите примеры.
5. Опишите разницу объяснения межгруппового поведения в психоаналитическом и когнитивном подходах.



## 13. ЭТНОПСИХОЛОГИЯ И МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

*Е.В. Маслов, М.В. Красностанова*

### План и структура

1. Коммуникация с представителями других культур, понятие кросскультурного шока.
2. Основные отличия в национальных культурах, культурная грамматика Э. Холла, модель Г. Хофстеде, модель культурных ценностей Р. Инглхардта, измерения культуры Ф. Тромпенаарса.
3. Влияние национальной культуры на управление организацией, основные правила межкультурного взаимодействия.
4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе.

Для изучения теоретического материала по теме студентам рекомендуется прочитать:

1. *Льюис Р.* Столкновение культур. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
2. *Мясоедов С.П.* Основы кросскультурного менеджмента. М.: Дело, 2012.
3. *Рихтер К.* Ключи к немецкому бизнесу: межкультурные аспекты. СПб., 2006.
4. *Стефаненко Т.Г.* Этнопсихология. М.: Институт психологии РАН, «Академический проект», 1999.
5. *Холл Э.* Как понять иностранца без слов. М.: Вече, Персей, АСТ, 1995.

### 1. Коммуникация с представителями других культур, понятие кросскультурного шока

В современном информационном мире пространство все меньше разделяет людей. Мы легко можем общаться даже через закрытые границы посредством многочисленных мессенджеров и ИТ-платформ, в

чем мы убедились в ходе борьбы с пандемией COVID-19. Языки также все меньше разделяют людей, так как современный выпускник университета, как правило, обладает достаточными навыками разговорного английского. Тем не менее, даже хорошее знание английского не гарантирует от ошибок при взаимодействии с представителями других стран. Для эффективной коммуникации необходимо понимание культурного контекста, той «призмы», через которую представитель другой культуры воспринимает нас и наше поведение.

Предметом относительно молодой психологической науки этнопсихологии является влияние культуры на психику и межкультурное взаимодействие. В последнее время все более отчетливо проявляется «этнический парадокс современности» — на фоне глобализации растет интерес к национальному сознанию, этнической идентичности (Е. Стефаненко). В нестабильном мире растет потребность в поиске более надежных опор. Этнос часто выступает в роли «аварийной» группы поддержки и стабильности. Встреча с иным способствует осознанию себя, росту этнической идентичности.

Мы живем не только в многонациональном мире, но и в многонациональной стране. Если вы посмотрите на список вашей группы, то, наверняка, помимо русских фамилий вы там увидите фамилии украинские, татарские, белорусские, кавказские и фамилии других национальностей республик бывшего Советского Союза. И хотя для большинства из нас русский язык является родным, этнические корни в значительной мере определяют ценности и особенности нашего поведения. Осознание специфики этнических различий, уважение и принятие особенностей других этнических групп позволяют гармонизировать межличностную коммуникацию в учебной группе и подготовить себя к работе в многонациональных коллективах после окончания учебы.

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 «межгрупповое взаимодействие» мы помним, что

у интрагруппового 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** — отторжении непривычных представлений и подходов представителей других этнокультурных групп, проявлении агрессии по отношению к ним. Проявление этноцентризма, а тем более ксенофобии, всегда разрушительны 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.

## **2. Основные отличия в национальных культурах, культурная грамматика Э. Холла, модель Г. Хофстеде, модель культурных ценностей Р. Инглхардта, измерения культуры Ф. Тромпенаарса**

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. 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 естественным, 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. Трэйгером: «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 десять 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 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 регулируются 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, возможно 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 находимся 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 с людьми, 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 крестьяне 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 проявляются 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 который для этого перемещения должен составлять планы (расписание). Не менее «монохронными» являются немцы. Автору 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 переключает телефон в левую руку и, 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. Согласно преданию, Ю. Цезарь мог одновременно делать семь дел, не связанных между собой. В отношении многозадачности некоторые российские руководители не слишком уступают этому прославленному императору.

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 следствия — 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 напрямую 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.

### *Модель Герта Хофстеде*

Один из наиболее известных и признанных в мире специалистов по межкультурному менеджменту голландский ученый Герт Хофстеде определил культуру как программное обеспечение ума (*Software of the mind*). Источники программирования ума находятся в непосредственной социальной среде. Такое «программирование» начинается в семье, продолжается в детском садике и в школе, на улице, в компании сверстников, в университетской аудитории, на работе и в быту. Такое программирование определяет специфику поведения людей из разных стран во внешне абсолютно схожих ситуациях.

Хофстеде, также по аналогии с компьютером, отличал натуру человека от культуры. Натура — это физиологические, базовые особенности конкретного индивида, передающиеся в значительной мере генетически. Это своего рода «операционная система». Культура, в отличие от природы, не наследуется на генетическом уровне. Она передается в процессе социализации и формирования личности. Основой личности является уникальное программное обеспечение ума, присущее данному конкретному человеку и отличающее его от других.

На основе обработки анкет 115 тыс. сотрудников компании IBM Г. Хофстеде выделил четыре важнейших измерения, по которым представители культур различаются:

- дистанция по отношению к власти (ДВ);
- параметр маскулинности МА (соревновательности);
- избегание неопределенности (ИН);
- индивидуализм — коллективизм.

Дистанция власти (ДВ), в которой разные культуры поддерживают различия в статусе и власти, предел, до которого члены общества, владеющие меньшей властью, принимают, что власть распределена справедливо, воспринимается как норма, как и должно быть. Культуры с

высоким показателем ДВ разрабатывают правила, механизмы и ритуалы, поддерживающие статусную дифференциацию:

- неравенство принимается;
- иерархия необходима;
- вышестоящие труднодоступны;
- менеджеры принимают решения на автократической или патерналистской основе;
- постоянный надзор и контроль оцениваются подчиненными положительно;
- слабая производственная этика;
- работники боятся выражать несогласие с начальством.

Культуры с **низким** показателем ДВ содержат минимальное количество правил и обычаев, минимизируют статусную и властную дифференциацию:

- неравенство должно быть минимальным;
- иерархия функциональна;
- вышестоящие доступны;
- менеджеры принимают решения, советуясь с подчиненными;
- постоянный надзор и контроль оцениваются подчиненными негативно;
- сильная производственная этика;
- работники в меньшей степени боятся выражать несогласие с начальством.

**Маскулинность МА.** В маскулинных культурах абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин (ориентация на успех, соревновательность, осязаемые результаты, видимый эффект). Маскулинность не следует путать с мачизмом — брутальными небритыми мужчинами, готовыми на «разборки» с любым, кто не так посмотрел. Маскулинность — это прежде всего область высоких достижений. Исторические достижения были преимущественно мужской сферой самореализации. В эпоху присваивающей экономики женщины, в силу своей биологии и необходимости ухода за детьми, не могли далеко отлучаться от стоянки и занимались собирательством. И хотя собирательство было основным способом добычи пищевых ресурсов, их достижения в глазах племени были скромными.

**В культурах, с высокой степенью МА:** присутствует меньше женщин на высококвалифицированных и хорошо оплачиваемых работах. Женщины на высоких постах обычно маскулинны и агрессивны. Значительна дифференциация гендерных ролей в детских книгах. Для работников сравнительно более важны зарплата, признание, карьера, интересная работа. Достижения формулируются в терминах признания

и благосостояния. Работа занимает центральное место в жизни. Работники предпочитают высокую зарплату и испытывают высокие стрессы по поводу работы.

**В культурах с низкой степенью МА:** присутствует больше женщин на высококвалифицированных и хорошо оплачиваемых работах. Равенство гендерных ролей содержится в детских книгах. Для работников сравнительно более важны отношения с менеджером, коллегами, сотрудничество, климат в коллективе, страхование от безработицы. Достижения формулируются в терминах человеческих контактов и жизненной среды. Работа не занимает главного места в жизни. Работники предпочитают низкую нагрузку, испытывают меньшие стрессы по поводу работы.

**Избегание неопределенности (Uncertainty Avoidance) (ИН)** — стремление ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и пр. Культуры различаются по тому, насколько неопределенность считается опасной, и по тому, насколько люди предпочитают структурированные ситуации (наличие ясных и четких правил поведения, формализацию, традиции).

**Культуры с высоким уровнем избегания неопределенности:**

- ориентация на четкие правила или инструкции;
- потребность в формализованных указаниях и нормах поведения;
- высокий уровень тревожности, лихорадочность в работе («авральность»);
- склонность к внутригрупповому согласию;
- низкая толерантность к людям или группам с отличающимися идеями или поведением.

Эти культуры больше сопротивляются любым изменениям и мало склонны к риску в какой бы то ни было форме.

**Культуры с низким уровнем избегания неопределенности:**

- толерантное отношение к двусмысленностям и неопределенности;
- субъекты в сложных ситуациях импровизируют или проявляют инициативу;
- в целом ведут себя и работают более спокойно и систематично;
- принимают разногласия в своей среде и характеризуются большей склонностью к риску.

**Индивидуализм — коллективизм (ИК)** характеризуются теснотой связи индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку.

**В индивидуалистических культурах «Я» — не последняя буква в алфавите, и для них важно:**

- самоутверждение, стремление выделиться — добродетель;

- социализация направлена на то, чтобы человек стал уникальной личностью, смог выразить себя, был независимым;
- считают себя независимыми, автономными от группы;
- индивидуальные потребности более важны, чем групповые;
- самооценка акцентирована на внутренних, личных характеристиках: способностях, достижениях, целях, правах, уникальности.

После посещения Китая Г. Хофстеде обнаружил, что четырехфакторная модель культуры, которая хорошо объясняла культуры Европы и Америки, абсолютно недостаточна для понимания стран Востока. В результате дополнительного изучения особенностей Китая, Японии и стран Юго-Восточной Азии Хофстеде добавил пятое измерение — **временная перспектива, долговременная ориентация (ДВО)**. В исследовании принял участие последователь Хофстеде, этнический китаец Майкл Бонд. Общество может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости, обеспечиваемой сбережениями, накоплением богатств и пр. Акцент на долгосрочную ориентацию в деловой культуре разных стран был назван **фактором конфуцианского динамизма**.

**Конфуцианский динамизм (ДВО)** — степень, в которой общество демонстрирует прагматичный и ориентированный на будущее подход при оценке различных явлений и процессов. Высокая степень конфуцианского динамизма означает:

- принятие существования одновременно нескольких точек зрения, множественной истины и правды в разные периоды и при различном контексте происходящего;
- прагматический (в отличие от традиционного) поход к событиям и явлениям;
- долгосрочная ориентация;
- готовность к переменам и к результатам (как к положительным, так и отрицательным), которые они принесут;
- готовность участвовать в проектах, завершающихся в отдаленном будущем, при жизни следующих поколений;
- готовность жить во имя будущего, в том числе инвестировать средства за счет перекалывания сегодняшних трат на будущее.

#### *Модель культурных ценностей Рональда Инглхардта*

Р. Инглхардт в 1990 г. был утвержден руководителем проекта Всемирного исследования ценностей (*World Values Survey*). На основе полученных данных он предложил свою модель культуры. Им было выделено два измерения культуры (табл. 24).

### Ценности по Р. Инглхарту

Традиционные ценности	Секулярно-рациональные ценности
Ценности выживания	Ценности самовыражения

Инглхарт разработал социологическую теорию постматериализма, в которой предложил новые подходы к исследованию ценностей и их изменений от поколения к поколению. Основные положения его теории заключаются в следующем:

- постматериалисты не являются нематериалистами и антиматериалистами;
- признается позитивная ценность экономической безопасности;
- после достижения людьми материальной безопасности появляются новые цели и происходит смена приоритетов;
- более высокий приоритет приобретают ценности самовыражения, качество жизни, субъективное благополучие;
- экономическая безопасность перестает быть синонимом счастья после достижения определенного уровня экономического комфорта.

Инглхардт обратил внимание на то, что в странах с секулярно-рациональными и постматериалистическими ценностями доходы на душу населения выше. Правомерный вопрос о причинности такой связи: сознание (культура) определяет бытие или бытие определяет сознание. Инглхарт предлагает «теорию эволюционной модернизации», и описывает, как социальные ценности и человеческие приоритеты развивались в истории как следствие повышения экзистенциальной безопасности. Во многих странах после Второй мировой войны модернизация и экономическое развитие создали определенную степень безопасности, что способствует культурным сдвигам, открытости к изменениям, разнообразию и новым идеям. Новые ценности, в свою очередь, поддерживают экономическое развитие стран с постматериалистической культурой.

Выводы Инглхардта:

- экономическое развитие двигает общество в одном направлении независимо от их культурного наследия;
- экономический прогресс влечет за собой постепенное изменение в сфере культуры и политики;

- культурные зоны могут активно сопротивляться (католики, православные христиане, мусульмане ставят выше свои традиционные ценности).

### *Измерения культуры Ф. Тромпенаарса*

Ф. Тромпенаарс определяет культуру как способ, посредством которого люди решают проблемы и улаживают конфликты. В отличие от Хофстеде, который приводит метафору «программное обеспечение», Ф. Тромпенаарс делает акцент на многослойность культуры, ассоциируя ее с луковицей, и дает семь «слоев» своей модели (табл. 25).

Таблица 25

### **Критерии Ф. Тромпенаарса**

Универсализм — партикуляризм	Универсализм подразумевает тот факт, что идеи и практики могут использоваться где угодно без всякого изменения. Представители культуры с высоким индексом универсализма концентрируются больше на формальных правилах, чем на отношениях, контракты в сфере бизнеса рассматриваются очень узко. В культурах с низким значением универсализма упор делается на отношениях и доверии, а не на формальных правилах. В таких культурах контракты часто изменяются, и так как партнеры знают друг друга намного лучше, они часто изменяют способ достижения результата в соответствии с обстоятельствами. США, Австралия, Германия, Швеция и Великобритания — страны с высоким значением индекса универсализма, а Венесуэла, страны СНГ, Индонезия и КНР — с низким
Индивидуализм — коллективизм	Понятие «индивидуализм» включает ощущение своей уникальности. А термин «коллективизм» относится к людям, оценивающим себя как часть группы. Согласно исследованиям Ф. Тромпенаарса, высокое значение индекса индивидуализма характерно для таких стран, как США, Чехословакия, Мексика, Аргентина и страны СНГ. Важная проблема, связанная с этим индексом, — способ принятия решений. При высоком индексе индивидуализма решения принимаются индивидуально, полномочия делегируются. В «коллективных» культурах преобладает групповое принятие решений, создаются комитеты, комиссии и т.п.
Эмоциональность — нейтральность	В нейтральных культурах эмоции принято контролировать. В этом смысле одинаковыми оказываются такие разные культуры, как японская и английская. Представители этих наций не показывают своих чувств. Они стоически переносят трудности, используя все свое самообладание. Представители эмоциональных культур выражают свои чувства открыто и естественно. Они часто шумны и говорливы. По Тромпенаарсу, к представителям эмоциональных культур относятся мексиканцы, голландцы, швейцарцы



*Продолжение табл. 25*

Конкретность (специальная культура) — диффузность	Специальная культура предполагает жесткое разграничение публичного и частного пространства личности. Представители специальной культуры стремятся к увеличению своего публичного пространства, они охотно делят его с другими, легко вступают в контакты. В то же время они довольно строго охраняют свою частную жизнь, впуская в нее только близких друзей и коллег. Для диффузной культуры характерно совмещение публичного и частного пространств. Соответственно представители данного типа культуры строже блюдут свое публичное пространство, так как доступ в него означает и проникновение в частную сферу индивида. На основании эмпирических исследований к странам со специальной культурой относят Великобританию, США, Швейцарию, а в Венесуэле, КНР и Испании господствует диффузная культура
Достижение — аскрипция (принадлежность)	Культура достижений характеризуется тем, что статус члена общества определяется успешностью выполнения им своих функций. В культуре принадлежности статус определяется принадлежностью человека к той или иной группе по кровнородственному или профессиональному признаку. В культуре принадлежности, например, уже сам факт длительной работы в фирме придает человеку большой вес. В таких культурах статус часто зависит от возраста, образования, круга родственников и знакомых и т.п. К культурам достижений Ф. Тромпенаарс отнес Австрию, США, Великобританию, Швейцарию, Мексику, Германию. Лидерами в низких значениях этого индекса являются Венесуэла, Индонезия, Чили, страны СНГ
Время	Важными факторами, дифференцирующими культуры, являются понимание времени и отношение к нему: последовательного (США) и синхронного (Мексика, Франция). При первом подходе время течет от прошлого к будущему, каждый момент времени уникален и неповторим, поток времени однороден. Синхронный подход основан на концепции временных циклов: все рано или поздно повторяется, всегда есть шанс закончить дело. В культурах, в которых господствует последовательный подход, люди стремятся делать одно дело в каждый данный промежуток времени, точно соблюдают назначенное время деловых встреч, предпочитают строго следовать разработанному плану. Представители культур с синхронным подходом, как правило, делают несколько дел одновременно, распорядок дня определяется социальными отношениями: представители этих культур могут прервать дело, которым они занимаются, для того, чтобы поприветствовать знакомого, пришедшего в данный момент в офис, и пообщаться с ним. Другим моментом, дифференцирующим культуры и связанным со временем, является ориентация на прошлое, настоящее или на будущее. В США, Италии или Германии будущее важнее прошлого и настоящего, а в Венесуэле, Индонезии или Испании люди в большей мере ориентируются на то, что есть. Во Франции же все три временных периода примерно одинаково важны при принятии деловых решений

Окончание табл. 25

Окружающая среда	По отношению к окружающей среде Ф. Тромпенаарс делит культуры на внутренние и внешне управляемые. Представители первого типа культур верят в возможность контроля получаемых результатов. Люди, принадлежащие ко второму типу культур, считают, что события идут своим чередом и к этому можно только приспосабливаться. Большинство американских менеджеров полагают, что они хозяева своей судьбы, и это выражается в стремлении переделать окружающую среду, причем зачастую они действуют в довольно агрессивной манере. Однако американский менеджер будет чувствовать себя весьма неудобно, если события выйдут из-под контроля. Большинство азиатских культур не разделяют подобных убеждений. Их представители основываются на том, что развитие идет зигзагообразно и важно «ухватиться за гребень волны и плыть по течению». Отсюда большая гибкость и стремление к гармонии с природой
------------------	---

Источник: URL: <https://ru.wikipedia.org/> (дата обращения: 17.05.2021).

### 3. Влияние национальной культуры на управление организацией, основные правила 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 в странах с переходной экономикой, к которым относится Россия, 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 подобно 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»<sup>1</sup>. Что каса-

---

<sup>1</sup> Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика обучающейся организации. М.: Изд-во МИФ, 2018. С. 159.

ется культуры организационной, 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 кросскультурной этики: **«Плохих культур не бывает!»**

**Бывают 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 глобализации 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. Мы рассмотрели основные культурные категории составляющие «Культурную грамматику» Э.Т. Холла — восприятие времени, монохронность / полихронность, высоко-низконтекстуальность и отношение к пространству. Познакомились с основными культурными измерениями Г. Хофстеде, моделями Р. Ингалхардта и Ф. Тромпенаарса. Проанализировали, каким образом национальные культуры влияют на организационные культуры предприятий и стили управления в них.

#### **4. Практические упражнения для отработки темы в потоковой / семинарской группе**

*Кейс «Не случившаяся встреча»<sup>1</sup>*

Студенты знакомятся с ситуацией.

Один русский, энергичный мужчина 40 лет, хорошо владеющий немецким языком, директор среднего российского торгового предприятия, приезжает в Берлин на переговоры со своим поставщиком. Переговоры, к которым обе стороны тщательно подготовились, проходят очень плодотворно, и у русского остается свободный день перед отлетом домой.

Воспользовавшись этим, он звонит своему давнему партнеру в Гамбург, чтобы договориться о встрече. Кроме того, он уже давно собирался попросить помочь ему открыть счет в престижном немецком банке. Об этом тоже нужно будет поговорить во время предстоящей встречи. Он

---

<sup>1</sup> Подготовлено на основе открытого информационного источника: URL: <https://mydocx.ru/10-78348.html> (дата обращения: 17.05.2021).

звонит в Гамбург, застаёт своего партнера в офисе, чему несказанно рад, и сообщает, что завтра в первой половине дня он будет в Гамбурге, чтобы обсудить все вышеперечисленные вопросы.

По реакции своего партнера он замечает, что тот отнюдь не в восторге от такого развития событий. Немец объясняет ему, что завтра, к сожалению, не удастся встретиться, потому что у него уже назначены встречи, которые уже нельзя отменить или перенести. Правда он может поручить кому-либо из своих сотрудников встретиться с ним и в личной беседе обсудить все дела. Телефонный разговор заканчивается тем, что русский, сожалея о том, что встречи не получится, вежливо прощается со своим партнером.

Далее студенты делятся на две подгруппы, и каждая подгруппа готовит видение и интерпретацию глазами русского и немецкого участника ситуации. Необходимо ответить на вопросы:

1. Что почувствовал участник ситуации?
2. Почему он испытал эти эмоции и чувства?
3. Какова его интерпретация ситуации, что он думает о партнере и своем рабочем графике?
4. Что ему следует учитывать в культуре партнера, чтобы быть более подготовленным к таким ситуациям и как это использовать в работе с этим партнером?

Далее представители подгрупп отыгрывают свое видение ситуации из своей роли.

После идет обсуждение в общей группе и важности учета национальных культурных особенностей для совместной работы. Преподаватель может ознакомить студентов с продолжением ситуации.

**Оценка данной ситуации русским:** «Когда он положил трубку, его охватило чувство горечи: почему партнер не использовал такую возможность увидеться со мной? Неужели он не рад меня видеть? Он же мог изменить свои планы, в конце концов, речь идет о нашем общем бизнесе».

**Видение этой ситуации немцем:** «Как ему могло прийти в голову, что я сейчас возьму и просто поменяю из-за него свои планы? В конечном итоге, речь идет не только обо мне, из-за этого моим партнерам тоже придется менять планы. Он же знает меня как надежного партнера, который никогда не срывает деловые встречи. Но я поступаю так со всеми партнерами, а не только с ним. Я бы с удовольствием пошел ему навстречу, но в данной ситуации все, что я могу, это поручить дело одному из моих помощников. Так будут выполнены все запланированные дела, и я смогу через помощника провести с ним переговоры».

*Упражнение «Дилемма: автомобиль и пешеход»*

Студентам предлагается ознакомиться с условиями, сделать свой выбор и аргументировать его.

Вы находитесь в автомобиле, которым управляет ваш близкий друг. Он наезжает на пешехода. Вы знаете, что машина ехала со скоростью не менее 70 км/ч в том районе города, где скорость ограничена 40 км/ч. Свидетелей происшествия не было. Адвокат вашего друга говорит, что если вы покажете под присягой, что машина ехала со скоростью меньше 40 км/ч, то это спасет вашего друга от серьезных последствий.

**Вправе ли друг ожидать, что вы его спасете?**

1. Как мой друг он **вправе** ожидать от меня заявления на суде, что скорость машин была ниже.
2. Как мой друг он **в какой-то мере вправе** ожидать от меня заявления на суде, что скорость машин была ниже.
3. Как мой друг он **НЕ вправе ожидать** от меня заявления на суде, что скорость машин была ниже.

**Если бы на суде нужно было дать ложные показания, как бы вы поступили?**

1. Заявлю, что друг ехал с маленькой скоростью.
2. Не стану говорить про низкую скорость.

Преподаватель обобщает дискуссию в группе, опираясь на модель культуры Ф. Тромпенаарса.

*Тест культурно-ценностных ориентаций  
(Дж. Таусенд, вариант Л.Г. Почебут)<sup>1</sup>**Назначение теста*

Тест культурно-ценностных ориентации предназначен для определения основных тенденций формирования и становления изучаемой культуры. Автором теста является американский психолог Дж. Таусенд.

*Инструкция к тесту*

«Отметьте, пожалуйста, то утверждение в каждом разделе, которое наилучшим образом описывает культурную ориентацию вашего народа. При этом постарайтесь вспомнить, чему вас учили ваша семья, школа, религия. Просьба при ответе не руководствоваться вашими

---

<sup>1</sup> Сонин В.А. Психодиагностическое познание профессиональной деятельности. СПб., 2004. С. 212–215. URL: <https://vsetesti.ru/393/> (дата обращения: 17.05.2021).

современными взглядами в том случае, если они отличаются от того, чему вас учили».

*Тестовый материал*

1. В моей культуре важнейшим фактором при принятии решений люди считают:
  - a) прошлое;
  - b) настоящее;
  - c) будущее;
2. В моей культуре люди обычно считают, что они:
  - a) жертвы природных сил;
  - b) живут в гармонии с природой;
  - c) управляют многими природными силами;
3. В моей культуре считается, что если людьми не управлять, то они, вероятно, будут совершать:
  - a) плохие поступки;
  - b) как плохие, так и хорошие поступки;
  - c) хорошие поступки;
4. В моей культуре люди считают самым основным в своих взаимоотношениях:
  - a) наследство и происхождение;
  - b) большую семью;
  - c) индивидуальность, самобытность личности;
5. В моей культуре люди полагают, что:
  - a) существование само по себе достаточно для жизни;
  - b) рост и развитие личности является самой важной целью в жизни;
  - c) практическая деятельность и достижение совершенства — лучшая цель.

*Ключ к тесту*

Номер раздела	ТК	СК	ДРК
1	a	b	c
2	a	b	c
3	a	b	c
4	a	b	c
5	a	b	c



### *Обработка результатов теста*

Математическая обработка теста предполагает определение процентного соотношения ответов респондентов по разделам и средних показателей по типам культуры. На этой основе делается вывод о тенденции в принадлежности изучаемой культуры к одному из трех типов. При проведении массовых опросов можно получить надежные и репрезентативные данные.

### *Интерпретация результатов теста*

В основу теста заложено представление о трех типах культуры.

Первый тип — традиционная культура (ТК) — характеризуется ориентацией людей на прошлое, приверженностью традициям, интересом к истории. Люди этой культуры воспринимают природу как вечную тайну бытия, как неразрешимую загадку, отгадать которую они не стремятся. Человек рассматривается как существо, зависимое от ближайшего социального окружения. Большое значение придается семейным связям, традиционности родственных ролевых отношений, религиозным ориентациям. В такой культуре не допускается внутренняя свобода человека. За его действиями, поступками и даже мыслями осуществляется постоянный строгий надзор со стороны сообщества. Процедура принятия решений проходит коллективно, а результат решения зависит от старших по возрасту. Деятельность человека строго регламентирована. За успехи в работе и творческое отношение к делу человека, как правило, вознаграждают не сразу, а через какое-то время.

Второй тип — современная культура (СК) — характеризуется ориентацией людей на настоящее, на современные им события. Люди стараются жить в гармонии с природой, беречь ее, интересуются экологическими вопросами. Человеческая натура понимается как противоречивое явление. Ценности этой культуры сосредоточены на человеке, его правах, призвании; развитии его способностей, самореализации и самоактуализации. Отношения между людьми обычно формализованы, четко определены их статусом и ролью в социальной системе. Дружеские отношения складываются медленно и отличаются глубиной и преданностью друг другу. Общество стремится регулировать поведение человека посредством морали, этических норм и правил. В межличностном общении люди обычно сдержанны, стараются соблюдать социальную дистанцию и ролевые предписания. Принятие индивидуального решения осуществляется в процессе согласования взаимных потребностей, интересов и планов на будущее с группой, семьей, трудовым коллективом. За результаты своей деятельности человек в основном стремится

получить не материальное, а моральное вознаграждение (слава, признание, успех).

Третий тип — динамически развивающаяся культура (ДРК) — характеризуется ориентацией людей на будущее, на достижение быстрых значительных результатов. Люди строят краткосрочные планы и стараются реализовать их как можно более энергично. Для людей данной культуры «время — это деньги». Природа не представляет собой загадки. Поскольку жизнь — это проблема, которую необходимо быстро и успешно решить, природа должна подчиниться человеку. Все ее тайны должны быть раскрыты, законы ее развития установлены и описаны. Предназначение человека состоит в управлении природой. Человеческая натура свободолюбива. Культивируется индивидуальность, независимость, автономность от социального окружения. Процесс принятия решения осуществляется самостоятельно. Признается значимость индивидуальных интересов и ценностей. В общении люди откровенны, непосредственны, ориентированы не на иерархию, а на равенство ролевых взаимоотношений. Социально признанной ценностью является предоставление обществом равных возможностей для развития каждого члена. Основу общественного контроля составляет не мораль, а законность, неотвратимость наказания и обязательность материального вознаграждения. Внимание людей этой культуры сосредоточено на деле, задании, работе. Человек часто сознательно сам приносит себя в жертву делу, успеху, процессу, материальному достатку. Успешная деятельность предполагает, прежде всего, быстрое материальное вознаграждение.

### *Практикум «В каких национальных культурах мы живем?»*

Студентам дается задание объединиться в группы, чтобы в них оказались представители разных национальных (этнических) культур. Далее студенты обсуждают вопросы:

- представители каких национальных культур есть в их группе;
- как нужно общаться в каждой национальной культуре на вербальном и невербальном уровнях, чтобы человек чувствовал, что его уважают и ценят;
- выработайте универсальные принципы и правила общения в многонациональной культуре и представьте их от группы (три-семь правил).

Студенты выступают с результатами своей работы.

*Упражнение «Карта культурных ассоциаций»*

Студентам дается список стран и предлагается написать культурные ассоциации с ними:

1. Австрия.
2. Бельгия.
3. Великобритания.
4. Германия.
5. Греция.
6. Испания.
7. Дания.
8. Италия.
9. Норвегия.
10. Россия.
11. Финляндия.
12. Франция.
13. Чехия.
14. Швейцария.
15. Швеция.
16. Югославия.

Далее даются некоторые стереотипные ассоциации и предлагается сравнить совпадения и несовпадения ассоциаций и их причины:

1. Австрия: вальс, мирная страна, кофе со сливками, балы.
2. Бельгия: кружева, пиво, коровы, Рубенс, Шарль де Костер.
3. Великобритания: туман, Шекспир, замки, чай, джентльмен, Робин Гуд, футбол.
4. Германия: пиво и сосиски, пунктуальность, Гитлер, «Мерседес», война.
5. Греция: мифы и боги, античность, оливки, сиртаки, морепродукты.
6. Испания: коррида, фламенко, быки, сиеста, Сальвадор Дали.
7. Дания: Гамлет, сказки, печенье, Андерсен, гадкий утенок.
8. Италия: спагетти, пицца, Папа Римский, макароны, сыр.
9. Норвегия: викинги, скалы, сельдь, снег, холод, фьорды.
10. Россия: зима, береза, матрешка, водка, сказка, икра, балет, янтарь, калина, хоккей, культура.
11. Финляндия: сауна, Санта-Клаус, водка, тишина, зима, лосось.
12. Франция: мода, вино, духи, революция, любовь, свобода, «Шанель № 5», шампанское, кухня.
13. Чехия: славяне, Ян Гус, люстры, башни, целебные источники, Кафка.

14. Швейцария: часы, банки, курорты, шоколад, точность.
15. Швеция: «АББА», Карлсон, «Электролюкс», викинги, «Вольво», хоккей.
16. Югославия: война, Дракула (вампир).

## Вопросы

---

1. Что является предметом этнопсихологии?
2. Что такое этнический парадокс современности?
3. Что такое культурный шок, каковы его основные фазы?
4. Чем была вызвана необходимость разработки культурной грамматики Э. Холла?
5. Какие культурные измерения Г. Хофстеде вы знаете?
6. Чем постматериалисты отличаются от материалистов?
7. Что такое партикуляризм?
8. Как связаны корпоративные и национальные культуры?
9. Что составляет основу межкультурной компетенции?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Значимость понимания функционирования социума и человеческой психики сложно переоценить в 2021 г. Работа современного руководителя требует все больше знаний о специфике и нюансах мотивации, организации внимания и волевого поведения и др. И, несмотря на значительное количество информации, книг, статей, посвященных этой тематике, актуальность сохраняется, поскольку на ставшие уже классическими социально-психологические закономерности межличностного общения и коммуникации накладываются технологии, инновации и скорость изменений.

Настоящее учебно-методическое пособие открывает серию учебных и методических пособий, сопровождающих курс «Социальная психология» на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова и предполагает ежегодное обновление.

В пособии разработаны 13 тем, каждая из которых содержит ссылки на расширенный теоретический материал, авторские схемы, рисунки, таблицы, практические упражнения для семинарских занятий.

1. Межличностные коммуникации и направленное внимание.
2. Социальное восприятие.
3. Управление конфликтами.
4. Эмоции и эмоциональный интеллект в работе менеджера.
5. Когнитивные карты в социальном взаимодействии.
6. Ценности и ценностное управление бизнесом.
7. Я-концепция в социальной психологии.
8. Социализация личности.
9. Ролевая структура личности и профессиональные роли менеджера.
10. Социальное влияние и манипуляции
11. Психология толпы и ее проявления в современных коммуникативных каналах.
12. Психология малых групп и межгруппового взаимодействия.
13. Этнопсихология и межкультурные коммуникации.

Данное учебно-методическое пособие подготовлено как средство, помогающее планировать и реализовывать преподавателям работу в семинарских группах, а также для студентов, обучающихся на курсе «Социальная психология». Благодаря электронному формату пособия у преподавателя есть возможность снабжать студентов специально выбранным для этого материалом из каждой темы.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. *Агеев В.С.* Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. М.: МГУ, 1990.
2. *Агеев В.С.* Психология межгрупповых отношений. М.: МГУ, 1983.
3. *Андреева Г.М.* Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2001.
4. *Бек Э., Кован К.* Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями. М., 2010.
5. *Белинская Е.П.* Психология Интернет-коммуникации: учеб. пособие. М.: МПСУ; Воронеж: МОДЭК, 2013.
6. *Войскунский А.Е.* Психология и интернет. М., 2010.
7. *Галкина Т.П.* Социология управления: от группы к команде: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.
8. *Голубева Н.А., Марцинковская Т.Д.* Информационная социализация: психологический подход [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2011. № 6 (20). URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 24.05.2021).
9. *Гулевич О.А., Сариева И.Р.* Социальная психология. М.: Юрайт, 2015.
10. *Изард К.Э.* Психология эмоций. СПб., 2008.
11. *Кара-Мурза С.Г.* Манипуляция сознанием. М., 2000.
12. *Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.* Организационное поведение: учебник. М.: ИНФРА-М, 2001.
13. *Келлерман П.Ф.* Психодрама крупным планом: Анализ терапевтических механизмов. М., 1998.
14. *Киппер Д.* Клинические ролевые игры и психодрама. М., 1993.
15. *Красностановова М.В.* Психологические аспекты внедрения изменения и инноваций в работу современных организаций. М., 2019.
16. *Красностановова М.В.* Социометрические показатели в оценке стартапов // Мир экономики и управления. 2018. Т. 18. № 2. С. 132–152.
17. *Кроль Л., Михайлова Е.Л.* Человек-оркестр: микроструктура общения. М., 2005.
18. *Лалу Ф.* Открывая организации будущего. М., 2017.
19. *Льюис Р.* Столкновение культур. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
20. *Майерс Д.* Социальная психология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2016.
21. *Марцинковская Т.Д.* Информационное пространство транзитивного общества: проблемы и перспективы развития // Консультативная психология и психотерапия. 2019. Т. 27. № 3.
22. *Марцинковская Т.Д., Чумичева И.В.* Проблема социализации подростков в современном мультикультурном пространстве, Психологический институт, М., 2015.

23. Межличностное восприятие в группе / под ред. Г.М. Андреевой. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1981.
24. *Мясоедов С.П.* Основы кросскультурного менеджмента. М.: Дело, 2012.
25. *Назаретян А.П.* Психология стихийного массового поведения. Лекции. М., 2001.
26. *Ньюстром Д., Дэвис К.* Организационное поведение человека на рабочем месте: учеб. пособие: пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
27. Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб.: Питер, 2004.
28. Психология масс: хрестоматия. Редактор-составитель Д.Я. Райгородский. Самара, 1998.
29. Психология эмоций. Тексты / под ред. В. К. Вилюнаса, Ю. Б. Гиппенрейтер. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984.
30. Психология: учебник для педагогических вузов / под ред. Б.А. Сосновского. М.: Высшее образование, 2008.
31. *Рихтер К.* Ключи к немецкому бизнесу: межкультурные аспекты. СПб., 2006.
32. *Рубинштейн С.Л.* Принципы и пути развития психологии. М., 1959.
33. *Сенге П.* Пятая дисциплина: Искусство и практика обучающейся организации. М.: Изд-во МИФ, 2018.
34. *Сидоренко Е.В.* Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб., 2004.
35. *Солдатова Г.В. и др.* Пойманные одной сетью. М., 2011.
36. *Степанов С.С.* Популярная психологическая энциклопедия. М., 2005.
37. *Стефаненко Т.Г.* Этнопсихология. М.: Институт психологии РАН, «Академический проект», 1999.
38. *Сульчинская Э.Э.* Руководство по изучению дисциплины «Организационное поведение». Московская финансово-промышленная академия. М., 2007.
39. *Харский К.В.* Ценностное управление для бизнеса. СПб., 2010.
40. *Холл Э.* Как понять иностранца без слов. М.: Вече, Персей, АСТ, 1995.
41. *Хелл П., Зиглер Д.* Теории личности. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008.
42. *Шабанов С., Алешина А.* Эмоциональный интеллект: российская практика. М., 2013.
43. *Штайнер К.* Эмоциональная грамотность: интеллект с сердцем. Киев, 2016.
44. *Ясюкова Л.А., Белавина О.В.* Социальный интеллект детей и подростков. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2017.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### ВОЗМОЖНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Дайте свое определение «карты и территории» в контексте социальной психологии с примерами.
2. Приведите примеры социальных категорий и схем. Назовите основные схемы.
3. Приведите пример формирования схемы.
4. Приведите пример и дайте определение самореализующихся пророчеств. В чем состоит механизм их функционирования. Почему некоторые люди верят гадалкам?
5. Дайте определение и приведите пример самоэффективности. Кто автор этого понятия и к какому направлению психологической науки он принадлежит?
6. Дайте определение и приведите пример социальной установки. Перечислите с примерами виды социальных установок.
7. Опишите структуру социальной установки и приведите примеры ее элементов.
8. В чем заключается функция социальной установки и насколько изменяемыми в течение жизни они являются?
9. Приведите пример когнитивного диссонанса.
10. Дайте определение эмоционального интеллекта и приведите примеры руководителей с разными уровнями его развития.
11. Приведите примеры управления эмоциональным фоном команды с использованием базовых эмоций.
12. Приведите примеры факторов формирования доверия в команде.
13. Приведите примеры обратной связи, которая улучшает эмоциональный фон в коллективе / у конкретного сотрудника.
14. Приведите примеры поведения лидера с резонансным и диссонансным стилем лидерства.
15. Каковы основные функции эмоций в психике?
16. Перечислите виды эмоций.
17. Аргументируйте роль эмоций в управленческой работе с примерами.



18. Перечислите основные принципы управления эмоциями с примерами.
19. Дайте определение конфликта, приведите пример организационного конфликта.
20. Назовите причины возникновения конфликтов в организации с примерами.
21. Перечислите типы конфликтов в организации с примерами.
22. Опишите фазы конфликта с рекомендациями по поведению менеджера на каждой из них.
23. Приведите пример конфликта в организации с анализом на основе модели Э. Берна.
24. Перечислите основные стратегии поведения в конфликте по Томасу и поясните на примерах, что значит «предпочитаемый стиль поведения в конфликте» и «оптимальный стиль поведения в конфликте».
25. Дайте определение восприятия и назовите его основные свойства с примерами.
26. Перечислите специфику социального восприятия и последовательность его функционирования.
27. Назовите основные когнитивные искажения социального восприятия с примерами.
28. Дайте определение фундаментальной ошибки атрибуции и каузальной атрибуции с примерами.
29. Дайте определение эффективных коммуникаций с примерами. В чем основное различие бытовых и деловых коммуникаций. Что такое активное слушание? Приведите примеры его техник.
30. Что значит конгруэнтность в коммуникациях? Приведите примеры.
31. Назовите три концептуальные цели коммуникаций в контексте управленческой работы с примерами.
32. Как эффективно реализовывать мультиканальность деловых коммуникаций? Приведите примеры.
33. Приведите примеры трех видов обратной связи и назовите правила ее эффективности.
34. Как связаны внимание и эффективные деловые коммуникации? Приведите примеры.
35. Назовите основные функции ценностей для личности.
36. Перечислите и кратко опишите суть основных исследований и теории ценностей XX в.
37. Поясните на примере, что подразумевает метафора «бирюзовая организация».

38. Приведите пример значимости ценностей для управления организацией и коллективом.
39. Дайте определение личности и индивида. Чем они отличаются?
40. Перечислите и опишите основные концепты личности XX в.
41. Опишите структуру личности по С.Л. Рубинштейну и К.К. Платонову.
42. Аргументируйте значение Я-концепции для профессиональной эффективности менеджера.
43. Приведите примеры основных жизненных установок по Э. Берну.
44. Дайте определение социализации и назовите ее основные этапы. Перечислите основные институты социализации.
45. Назовите и охарактеризуйте восемь жизненных стадий по Э. Эриксону.
46. Опишите социально-психологические особенности взрослой социализации и адаптации в организации.
47. Дайте определение социальной позиции и роли и приведите примеры.
48. Назовите профессиональные роли менеджера.
49. Опишите структуру личности в психоанализе.
50. В чем заключается суть социального влияния, и чем объясняется склонность человека становиться объектом манипуляций?
51. Опишите основные исследования конформизма в социальной психологии.
52. Какие эффекты группового взаимодействия вы знаете?
53. Назовите современные классификации групп по разным признакам.
54. Перечислите психологические свойства толпы и характер ее влияния на индивидуальное сознание.
55. Опишите динамику и стадии возникновения толпы.
56. Что такое огруппление мышления? Приведите пример.
57. Приведите примеры проявления эффектов толпы в социальных сетях и иных современных коммуникативных каналах.
58. Дайте определение малой группы
59. Опишите динамику возникновения малой группы.
60. Назовите основные роли, возникающие в малой группе.
61. Каковы условия трансформации малой группы в команду?

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### ТЕМЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ СТУДЕНТАМИ ДОКЛАДОВ

1. Практические ситуации, в которых вам пригодится социальная психология.
2. С кем нам комфортнее общаться и почему?
3. Как повлиял тотальный дистант на коммуникации в контексте социальной психологии?
4. Как применять активное слушание в дистанционных коммуникациях?
5. Эффекты социального восприятия в работе руководителя: примеры.
6. Как минимизировать влияние проекций в работе менеджера?
7. Как ценности определяют наши жизненные и профессиональные выборы? Примеры (4 мин).
8. Влияние социальных установок на работу руководителя (с примерами).
9. Потребность в аффилиации в работе с людьми: как продуктивно использовать?
10. Пример социальной категоризации в общении.
11. Зачем и как развивать осознанность свою и команды? Примеры.
12. Локусы контроля в работе руководителя: примеры влияния на результаты.
13. Эго-состояния в управленческой работе. Примеры.
14. Жизненные установки по Э. Берну в работе управленца.
15. Эмоциональный интеллект в работе руководителя.
16. Примеры иррациональных установок в работе руководителя.
17. Пример эффективного поэтапного управления конфликтом.
18. Почему мы помогаем другим? Альтруизм в повседневности.
19. Моббинг и буллинг в нашей жизни. Примеры успешного прекращения.
20. Как рождается социальная паника? На актуальном примере. Что нужно делать, чтобы ее прекратить?

**М.В. Красностанова, Е.В. Маслов,  
Е.В. Жереновская, А.А. Якушина**

**СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ  
ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА-ИННОВАТОРА**

*Учебно-методическое пособие для преподавателей семинаров  
и слушателей программы «Социальная психология»*

ISBN 978-5-906932-75-4



9 785906 932754