*ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ*

*ЛЕКЦИЯ №3*

***Человек*–** это живая система, представляющая собой единство физического и духовного, природного и социального, наследственного и прижизненно приобретенного; живое существо, наделенное духом, разумом, обладающее даром мышления и речи, способностью создавать орудия и пользоваться ими в процессе общественного труда. Человек является предметом изучения различных областей знания: социологии, психологии, медицины, физиологии, педагогики и др.

***Индивид*** *–*человеческий индивид как единичное природное существо, представитель вида Homo sapiens, продукт филогенетического и онтогенетического развития, единства врожденного и приобретенного, носитель индивидуально-своеобразных черт (задатки, влечения и т. д.). В ОП признаком рассмотрения человека как индивида является то, что объединяет человека с другими людьми и с природой, **общебиологические свойства индивида** (пол, возраст, антропометрия, тип, конституция).

*Личность –*обозначает **целостного человека в единстве его индивидуальных способностей и выполняемых им социальных функций (ролей),** совокупность социально-психологических свойств человека, выражающих то, что объединяет человека с обществом и характеризует его как члена макросоциума, т. е. его социальное бытие.

*Индивидуальность*определяется не только совокупностью индивидуальных свойств, но и своеобразием взаимосвязей между ними, т. е. индивидуальность человека – это системное уникальное качество, отражающее неповторимость и уникальность данного человека, т. е. самобытность свойств человека, реализующихся в его творческом бытии.

*Субъект –*совокупность характеристик человека как распорядителя собственных душевных сил, собственных способностей и как активного пользователя разновидностей социальной среды, выражающаяся в социально-энергетических свойствах человека.

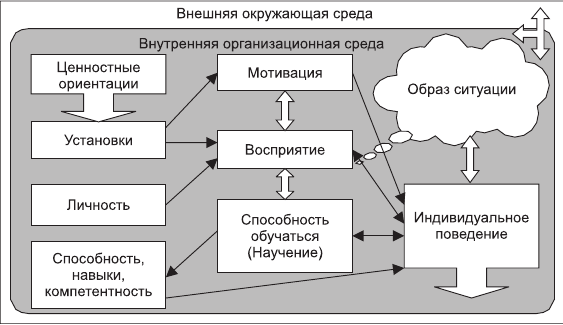
*Универсум*– совокупность высших духовных свойств (жертвенность, подвижничество, альтруизм) человека, проявляющаяся как общечеловеческое бытие человека в том, что характеризует его как члена человеческой общности в деятельности для других людей. Это человеческое в человеке.

*Работник*– лицо, работающее по трудовому договору (контракту), подчиняющееся внутреннему трудовому распорядку организации, имеющее права (на условия труда; на возмещение ущерба, причиненного здоровью в связи с работой; на равное вознаграждение за равный труд; на отдых; на объединение в профессиональные союзы; на социальное обеспечение по возрасту; на судебную защиту своих трудовых прав) и обязанности (добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, соблюдать трудовую дисциплину, бережно относиться к имуществу организации, выполнять установленные нормы труда).

Как вы полагаете, терминологическое единство может помочь студенту более точно и ясно воспринимать учебный курс, понимать поведение конкретных людей в организации? Понятия и категории – это абстракции, схемы, конструкты, концепции. А что определяет поведение конкретного человека, отличающегося неповторимостью и своеобразием? Для лучшего понимания поведения людей в организации обратимся к моделям, теориям и концепциям ОП.

Для понимания поведения конкретных людей в организации необходимо исследовать их взаимодействие с различными факторами, с которыми они сталкиваются в данной организационной среде. Индивидуальное поведение является функцией множества переменных. Наиболее важные из них представлены на рис. 2.1.1.

*Внешняя окружающая среда*– совокупность политических, социокультурных, природно-климатических, правовых, научно-технических, коммуникационных и экономических условий, оказывающих прямое и косвенное воздействие на жизнедеятельность человека, организации.



**Рис. 2.1.1.**Основные переменные, влияющие на индивидуальное поведение

*Внутренняя организационная среда*– совокупность организационных условий трудовой совместной деятельности человека. Наиболее существенными и значимыми для восприятия являются: организационная политика, организационная структура, организационная культура, система поощрений и санкций, организация труда, роли работника, рабочая группа, организационный статус, лидерство, ресурсы организации.

Огромно число видов поведения, которое встречается в организации. Разнообразие лиц, взаимодействующих с различными организационными средами, приводит к значительным вариациям их поведения при соответствующих обстоятельствах. Следовательно, чтобы понять поведение людей в организациях, всем сотрудникам необходимы обширные теоретические сведения об индивидуальных различиях (восприятия, способностей, установок, мотивации и т. д.) и знание механизмов их влияния на продуктивность выполнения функциональной роли в организации, на взаимоотношения с коллегами в процессах совместной деятельности и на многое другое. Другими словами, сотрудники современных организаций и особенно менеджеры должны обладать высокой социально-психологической культурой, которая является неотъемлемой частью общей культуры. *Социально-психологическая культура*включает три необходимых элемента: познание себя, познание других людей и их объединений, умение общаться с людьми и регулировать свое поведение в совместной деятельности.

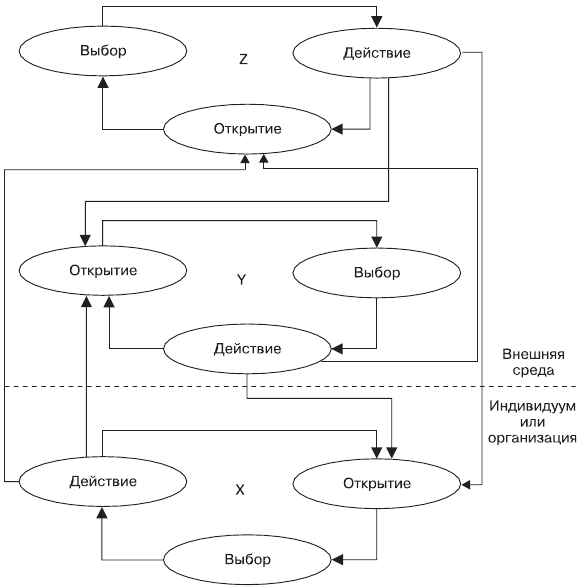
Поведение человека в организации, являясь результатом воздействия большого числа переменных как личностных, так и организационного окружения, в свою очередь, является фактором, влияющим на поведение других людей в трудовой совместной деятельности. Влияние на организационное поведение включенности человека в «паутину» трудовых отношений в организации в условиях турбулентной среды демонстрирует рис. 2.1.2 (см. врезку «Рекомендации менеджеру»). Особая роль в этом процессе отводится восприятию личности, поскольку именно образ мира, Я-образ и образ социальной ситуации в организации, в их личностном смысле, являются главными факторами актуального поведения личности.

Чем сложнее, неопределеннее становится окружающая нас среда, тем больше мы полагаемся на наши собственные приемы поддержания адекватности нашего процесса восприятия. В настоящее время восприятие поведения в организациях в сложных, неопределенных и постоянно изменяющихся условиях (турбулентной среде) сильно искажается, что увеличивает риск принятия ошибочного решения. Недостаток ясности ведет к тому, что человек начинает воспринимать только вещи, относящиеся к нему.

**Рекомендации менеджеру**

**Обратная связь в нелинейных системах в условиях турбулентной среды**

Человек в организации и как индивид, и как член «паутины» рабочих отношений имеет возможность выбора реакции на происходящие события или на попытку оказания влияния на его поведение, которая, в свою очередь, определяет следующую реакцию, начиная процесс обратной связи. На рис. 2.1.2 данный процесс рассматривается на примере трех индивидов X, Y и Z. Если мы посмотрим на ситуацию на рис. 2.1.2 с точки зрения X, то увидим, что он находится в среде, состоящей из У и Z. Предположим, X узнает, чем занимаются Y и Z, определяет свою реакцию и начинает действовать. Его поступки несут определенные последствия для Y и Z, которые, в свою очередь, принимают решения о своем поведении в изменившихся условиях, что сказывается на положении X, начинающем ответные действия. Данный процесс повторяется снова и снова. Каждое действие X означает возникновение обратной связи, определяющей ответы Y и Z. По мере взаимодействия индивидов создается система обратной связи – и то, что верно для отдельных людей, изображенных на рис. 2.1.2, справедливо для отношений трех групп или трех (и более) организаций. Понимание данной концепции взаимодействия предполагает осознание основного ее элемента – различий между тем, что называется «линейной» и «нелинейной» системами. Линейная система – это система, в которой определенное действие приводит к предсказуемой реакции. Если вы зажигаете в комнате камин, установленный в ней термостат «отдаст приказ» на отключение центрального отопления. Нелинейные системы – это системы, в которых результаты предпринятых действий менее предсказуемы. Если компания принимает решение о снижении цены на товар, будет весьма странно, если объемы продаж в будущем периоде полностью совпадут с ожиданиями ее менеджеров, так как невозможно достаточно точно предсказать реакцию конкурентов, изменения во вкусах потребителей или появление товаров-субститутов. В нелинейных системах сложность обратной связи означает, что результаты весьма чувствительны к незначительным различиям в первоначальных условиях. Незначительные воздействия посредством ряда акций и реакций могут быть усилены так, что конечный эффект окажется несоизмерим с первоначальными изменениями. Это так называемый «эффект бабочки» фантаста Рэя Брэдберри.



**Рис. 2.1.2.**Обратная связь в нелинейных системах (по: Parker, Stacey, 1994)

Н. Глэсс, утверждая, что современный деловой мир более всего связан с нелинейным миром, отмечает: «Образ мышления и образ действий менеджеров достаточно различны: кто-то воспринимает мир как находящуюся в равновесном состоянии систему, другие считают, что им приходится упорядочивать вселенский хаос… Первые постоянно предпринимают усилия по возвращению в заранее запланированное состояние, вторые также имеют конкретные цели, но находятся в постоянном поиске положительного усиления, которое, возможно, принесет экстраординарные результаты»[6].

Воспринимаемый мир – это субъективный мир, но это единственный мир, действительно доступный воспринимающему его человеку. Индивидуальные различия каждого человека во многом являются результатом специфики *когнитивных (познавательных)*процессов, особенно процессов восприятия. Процесс восприятия формирует уникальную *интерпретацию (понимание)*ситуации и ответное поведение человека и поэтому имеет прямое отношение к изучению ОП. Эти процессы изучаются поведенческими науками, но многие полученные результаты исследований не используются в сфере ОП, практике менеджмента и бизнеса. Продемонстрируем различия в понимании ситуации и последующих действий на следующем эпизоде.

*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 таращились 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 и отреагировали 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 разницы восприятия мира между работником, менеджером и реальной ситуацией в организации очень важно в понимании ОП. Поэтому менеджеру необходимо понять, каким образом реальные события могут быть искажены восприятием и каким образом это может повлиять на работу.

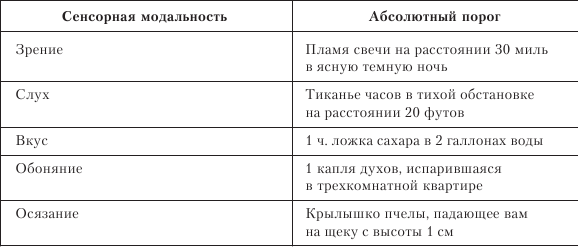
Остановимся подробнее на сущности восприятия, рассмотрим свойства и процесс восприятия, механизмы селекции восприятия, внутренние и внешние факторы, которые влияют на них, изучим принципы организации восприятия, особенности социального восприятия и эффекты атрибуции.

Сенсорные процессы (ощущение и восприятие) служат для отражения объективной реальности в форме конкретных чувственных образов. Ощущение обеспечивает отражение отдельных качеств объектов: цвет, яркость, звук, температура, запах, вкус, величина образов, перемещение в пространстве, двигательные и болевые реакции и т. д. Восприятие отражает целостные образы объектов – человека, животных, растений, технических объектов, кодовых знаков, вербальных стимулов, рисунков, схем, музыкальных образов и т. п. *Восприятие*(перцепция) является важным и сложным опосредующим когнитивным процессом, с помощью которого человек придает значение элементам и явлениям окружающей среды. Восприятие можно рассматривать как своеобразный информационный экран или фильтр, через который личность динамично взаимодействует и воспринимает ощущаемые стимулы, существующие в воспринимаемом мире. *Стимул*(любое событие, любое происшествие, любое изменение в событии, в предмете, любой образ восприятия или понятие, внутреннее или внешнее) – нечто, возбуждающее организм или приводящее его в состояние готовности, т. е. воздействующее на организм так, что его поведение изменяется некоторым заметным образом. Необходимо, однако, отметить, что нет относительно однозначного ни определения, ни общепризнанного способа употребления термина «стимул».

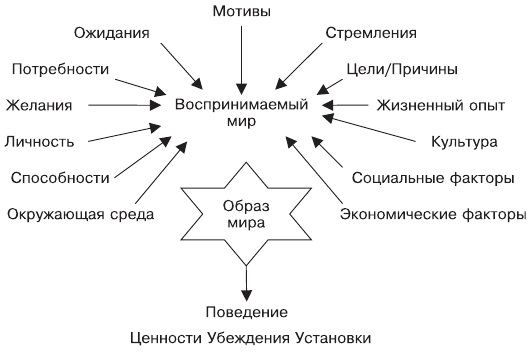
Мы видим, как солнце восходит на востоке и заходит на западе, но на самом деле оно никогда не восходит и не заходит. Известно, что очевидцы часто совершенно по-разному «видят» сцену преступления и, соответственно, дают различные показания. Данные феномены восприятия иллюстрируют тот факт, что воспринимаемый мир – не реальный мир, тем не менее – это мир, который мы знаем и на который мы соответственно реагируем. Воспринимаемый мир есть чувственное отражение реального. Это ощущение так сильно, что мы редко задаемся вопросом, что мы видим. Вообще говоря, когда другие люди воспринимают вещи не так, как это делаем мы, мы часто полагаем, что они либо неразумны, либо не правы. *Воспринимаемый мир*– это фрагмент реального, воспринимаемый человеком с помощью пяти органов чувств: зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния, которые имеют существенные физические ограничения, предохраняющие от переизбытка информации и позволяющие поэтому лучше воспринимать необходимую информацию. Табл. 2.1.1 дает представление о природной ограниченности наших органов чувств. Работая в качестве фильтра, восприятие позволяет человеку отобрать и увидеть только те элементы внешней среды, которые относятся к данной ситуации, т. е. фокусируя и определенным образом организуя часть элементов внешней среды в ситуацию.

*Таблица 2.1.1*

**Абсолютные пороги[7]**



Сенсорные процессы играют важную роль в профессиональном обучении, деятельности, а уровень их сформированности у людей определяет важные профессиональные способности как узнавания, так и различения объектов разнообразных модальностей, т. е. воздействующих на различные анализаторы. Например, опытный водитель на слух определяет неполадки в двигателе, а опытный сотрудник ДПС по визуальным и звуковым сигналам определяет аварийную ситуацию. Поэтому необходим профессиональный отбор людей для специфических видов деятельности, где нужны способности к безошибочному восприятию различных сигналов (световых, звуковых и др.), а также к созданию объективных условий для надежности восприятия сигналов (например, важен учет законов контраста пороговых характеристик зрения и слуха человека) при определении уровня яркости, величины, окраски, громкости и других параметров сигналов, предъявляемых человеку в различных видах деятельности. Рис. 2.1.3 демонстрирует наиболее важные факторы, ограничивающие воспринимаемый мир человека и влияющие на его поведение в данной ситуации. Особую роль в восприятии играет наше желание воспринимать тот или иной стимул, сознание необходимости или обязанности воспринять его, волевые усилия, направленные на то, чтобы добиться лучшего восприятия, настойчивость, которую мы в этих случаях проявляем. Таким образом, например, в восприятии реального мира задействованы внимание и направленность – в данном случае желание.



**Рис. 2.1.3.**Роль восприятия в поведении человека

**2.2. Свойства и процесс восприятия**

Восприятие правильнее всего обозначать как воспринимающую *(перцептивную)*деятельность субъекта. Результатом этой деятельности является образ[8] как целостное психологическое представление о стимуле (предмете, событии и т. д.), с которым мы сталкиваемся в реальной жизни.

**Свойства восприятия.**К *основным свойствам восприятия*как когнитивного (познавательного) социально-психологического процесса следует отнести следующие: *предметность, структурность, активность, апперцептивность, контекстность, осмысленность.*

**Предметность (образность) восприятия**– это способность отражать объекты и явления реального мира не в виде набора несвязанных друг с другом ощущений (отдельных характеристик стимулов), а в форме отдельных целостных (взаимосвязанных свойств стимулов) образов конкретных предметов. Эти образы обладают относительным постоянством некоторых свойств предметов при изменении условий их восприятия (изменение освещенности, величины, формы, интенсивности и т. д.). Это объясняется тем, что восприятие представляет собой своеобразное саморегулирующееся действие, обладающее механизмом обратной связи и подстраивающееся к особенностям воспринимаемого объекта и условиям его существования, что позволяет человеку ориентироваться в бесконечно многообразном и изменчивом мире.

**Структурность**заключается в том, что восприятие в большинстве случаев не является проекцией наших мгновенных ощущений и не является простой их суммой. Мы воспринимаем фактически абстрагированную от этих ощущений обобщенную структуру, которая формируется в течение некоторого времени. Восприятие доводит до нашего сознания смоделированную структуру предмета или явления, с которым мы столкнулись в реальном мире. Например, слушающий музыку (определенную последовательность нот) человек понимает мелодию, т. е. ее мысленную структуру, в целом, а не только в данный момент отдельно звучащие первую или последнюю ноту.

**Активность**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. Можно сказать, что фон восприятия не обладает свойствами апперцептивности и осмысленности в данный момент времени.

**Апперцептивность**восприятия означает активность умственного процесса выбора и структурирования предшествующего и нового внутреннего опыта как фокусирование внимания внутри сферы сознания. Предшествующий перцептивный опыт играет большое значение в процессе восприятия. Более того, особенности восприятия определяются всем предшествующим практическим и жизненным опытом человека, поскольку процесс восприятия неотделим от его деятельности. Следует отметить, что восприятие зависит не только от характера раздражения, но и от самого субъекта. Воспринимает не глаз и ухо, а конкретный живой человек. Поэтому на точности и ясности восприятия всегда сказываются не только иллюзии (эффекты) восприятия, но и особенности личности человека, его знания, мотивы, интересы, установки, эмоциональное состояние (рис. 2.1.3). Зависимость восприятия от общего содержания психической жизни называется *апперцепцией*[7, с. 209].

**Контекстность восприятия (или ситуативное воздействие)**– влияние определенного контекста[9] восприятия. Ни один поведенческий акт, ни одна мысль, ничего в организме не может произойти в физическом и психологическом вакууме. Реакция людей на внешние раздражители зависит от контекста. Кроме того, не существует раздражителя, оторванного от контекста. Повсеместно имеется влияние контекста. Он придает смысл и ценность простым раздражителям, стимулам, объектам, событиям, ситуациям, а также воспринимается другими людьми в окружающей среде. Факторы ситуации сильнейшим образом влияют на ответную реакцию людей – вне зависимости от того, является раздражитель геометрической фигурой, личным качеством, юридическим аргументом или шпинатом. Это настолько обычно, что иногда становится незаметным. Но на самом деле трудно представить себе мир, где бы восприятие не определялось ситуацией. Главная проблема заключается в различении того, какие из ситуативных воздействий являются значительными и заслуживают рассмотрения, а какие являются незначительными. С этим свойством связано наличие *перцептивной защиты*против раздражителя или события, несущего потенциальную угрозу человеку в данном контексте.

**Осмысленность**восприятия человека теснейшим образом связана с его мышлением, с языком. Связь мышления и восприятия выражается прежде всего в том, чтобы сознательно воспринимать предмет – это значит выделить его, мысленно назвать его, т. е. отнести к определенной группе, классу, связать его с определенным словом (категорией), осуществить осознанный поиск наилучшего толкования имеющихся данных и определить (или переопределить) ситуацию и себя в этой ситуации.

*Процесс осмысления*воспринимаемой информации может быть представлен структурно-логической схемой, отражающей логическую последовательность основных этапов: а) выделение (селекция) в процессе наблюдения комплекса стимулов из потока информации и формирование (группирование) объекта восприятия; б) организация и идентификация объекта по найденному комплексу признаков; в) категоризация объекта и уточнение правильности отнесения; г) формирование и интерпретация окончательного вывода о том, что это за объект, с приписыванием ему еще не воспринятых свойств, характерных для объектов одного с ним класса. Следовательно, восприятие – это в значительной степени интеллектуальный процесс, который в целом можно определить следующим образом. **Процесс восприятия**– сложное взаимодействующее единство избирательности, систематизации и интерпретации, направленное на познание того, что в данный момент воздействует на нас. Другими словами, *процесс восприятия*– это сложный интерактивный процесс, состоящий из нескольких подпроцессов (стадий): 1) регистрации (наблюдения); 2) селекции (избирательности, отбора); 3) организации; 4) категоризации, хранения и интерпретации в психологическом опыте различных стимулов в значащую и логически последовательную картину мира. Общая схема процесса восприятия представлена на рис. 2.2.1. В процессе восприятия информация об окружающем мире, исходящая от наших сенсорных органов (ощущения), превращается в систематизированные навыки. Эти навыки и перцептивный (вернее, когнитивный) опыт – совместный результат стимуляции и процесса восприятия. На результат каждой из стадий восприятия оказывают существенное воздействие как внешние, так и внутренние факторы. Рассмотрим подробнее внешние факторы, влияющие на избирательность процесса восприятия.



**Рис. 2.2.1.**Процесс восприятия

**Внешние факторы восприятия.***Внешние факторы, влияющие на селективность (избирательность)*восприятия, – характеристики стимулов внешней среды, которые влияют на то, будет ли к этому стимулу привлечено внимание и будет ли он замечен. Некоторые примеры этих внешних факторов могут быть объединены в *принципы восприятия.*

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

*• Интенсивность.*Чем больше интенсивность внешнего фактора, тем больше вероятность того, что его тоже воспримут (яркий свет, громкий шум и т. д.). К тому же даже язык написания записки начальника к подчиненному может отражать принцип интенсивности. Записка, гласящая: «Пожалуйста, загляните ко мне как будет время», не покажет вам срочность этого дела, что было бы понятно из записки: «Немедленно зайдите ко мне в кабинет!».

*• Контрастность.*Внешние факторы, которые находятся в противоречии с окружением или которые расходятся с ожиданиями людей, по всей вероятности, будут восприняты. К тому же контраст объектов с другими или с их окружением может влиять на то, как они воспринимаются. Например, спортивные комментаторы среднего роста выглядят очень низкими, когда интервьюируют баскетбольные команды, и достаточно высокими рядом с жокеями. Контрастный эффект возникает при противопоставлении друг другу аналогичных фигур.

*• Движение.*Движущийся фактор будет воспринят с большей вероятностью, чем неподвижный. Солдаты в бою наглядно подтверждают этот принцип.

*• Повторяемость.*Повторяющийся фактор будет воспринят намного быстрее, чем одиночный. Менеджеры по маркетингу используют этот принцип для привлечения внимания покупателей. Реклама повторяет ключевую идею и реклама же, сама по себе, может быть представлена много раз для большей эффективности.

*• Новизна и узнаваемость.*Либо знакомый, либо новый фактор в окружающей среде может привлечь внимание, и это зависит от обстоятельств. Люди быстро замечают слона, гуляющего вдоль улицы (и новизна, и размеры увеличивают вероятность восприятия). Вероятнее всего, вы воспримете лицо близкого друга среди группы людей, идущих к вам.

Набор этих и других похожих факторов может быть использован, чтобы усилить эффект восприятия. Они, в комбинации с некоторыми внутренними факторами человека, определяют: в какой степени тот или иной стимул будет воспринят. Например, средства массовой информации иногда навязывают значимость наблюдения за теми или иными стимулами, используя эти внешние факторы восприятия.

**Внутренние факторы восприятия.**Мы уже отмечали, что восприятие зависит не только от характера воспринимаемого стимула (объекта), но также и от общего содержания психической жизни самого субъекта, поскольку воспринимает конкретный живой человек с присущими ему личностными особенностями. Такими наиболее важными внутренними факторами являются перцептивные ожидания (установка), Я-концеп-ция, перцептивная защита, знания, личностные особенности, эмоциональное состояние, потребности и мотивация деятельности, цели и задачи, жизненный и профессиональный опыт.

Внутренние факторы восприятия (особенно опыт) важны для развития перцептивных способностей и развития установок восприятия. *Установка восприятия*– это перцептивное ожидание, основанное на прошлом опыте с такими же или подобными стимулами. Другими словами, люди видят, слышат и даже чувствуют то, что они хотят увидеть и услышать. Примером тому – слепая вера: «Я очень много лет консультировал различные компании по вопросам дизайна упаковки. Оптическая картинка и визуальная поддержка очень важны для потребителя. Например, в табачной отрасли проводили специальные исследования среди курильщиков, лояльных одному бренду. Провели с ними слепой тест, т. е. попросили выкурить сигареты, не называя их марку. И что вы думаете – всего лишь два процента курильщиков „опознали“ свой любимый вкус. То есть если бы в привычную пачку положили другие сигареты, то испытуемые даже не заметили бы подмены – так они верят упаковке»[10]. Поэтому многое из того, что они «видят» вокруг себя, является результатом прошлого опыта и научения, выработанных стереотипов. Значительную роль в личностных особенностях научения и мотивации играет стремление к многостороннему восприятию событий как таковых.

*Потребности и мотивация.*Наши потребности играют важную роль в восприятии. Голодный человек более чувствителен к пище, чем тот, кто только что ел; нуждающийся человек более склонен переоценивать ценность денег, чем более состоятельный. Опыт показывает, что когда изображения людей в неоднозначных социальных условиях были показаны другим людям, они воспринимали разные вещи на одних и тех же картинках. Люди с сильной потребностью в достижениях воспринимали изображенных на картинках людей как успешных в бизнесе или другой профессии; те, у кого сильна потребность во власти, видели в них людей, имеющих влияние на других; а люди, ощущающие потребность в принадлежности к определенному обществу, воспринимают их как людей из общества. Мотивация играет важную роль в определении того, что человек заметит. Например, рабочий фирмы, объявившей о предстоящем сокращении тысячи служащих, будет более чувствителен к объявлениям о найме на работу, чем рабочий другой фирмы, которая не проводит сокращения персонала.

*Опыт.*Восприятие сильно зависит от предыдущего опыта и того, чему именно научил этот опыт. Например, представим, как агент по продаже недвижимости, архитектор и менеджер подходят к высокому зданию. Эти три человека акцентируют свое внимание на разных аспектах этого здания. Агент по продаже недвижимости может в первую очередь отметить общие условия, в которых расположено здание, прилегающую территорию и те факторы, которые могут влиять на стоимость здания и возможность его выгодно продать. Архитектор в первую очередь отметит архитектурный стиль и материалы, которые были использованы при строительстве здания. Менеджер может заинтересоваться функциями здания. Каждый из них уделил внимание разным аспектам одного и того же стимула, поскольку они обладали разной профессиональной подготовкой. Предыдущий опыт с заданием воздействует на наше восприятие его сложности и возможности выполнения. Удачный опыт повышает уверенность в собственных возможностях. Провал ослабляет уверенность в себе.

*Я-концепция. Самоопределение*каждого человека, или *Я-концепция (Я-образ),*вырабатывается в процессе взаимодействия с окружающими людьми. «Я» и работает как схема (Я-схема), определяющая, как мы обрабатываем информацию об окружающем мире и о себе. Воспринимаемый мир группируется вокруг восприятия себя. *Эффект соотнесения с самим собой*предполагает, что мы обрабатываем информацию о себе лучше, чем любой другой вид информации. *Сосредоточенность на себе*означает направление собственного внимания на себя в противопоставление внешнему миру. Сосредоточенность на себе (на положительных и отрицательных воспоминаниях), настроение, внешние события, ожидания будущих успехов и неудач являются взаимосвязанными. Я-концепция не фиксирована. Мы знаем о других возможных «Я», которыми мы могли бы или, например, боимся стать. Я-концепция изменяется с возрастом и под влиянием ситуативных факторов (См. врезку «Развитие социального "Я"»). Это может быть

**Интересный опыт**

**Развитие социального «Я»[11]**

«Я» стало главной темой в психологии на основании того, что оно помогает организовать наше социальное мышление и дает энергию нашему социальному поведению. Но что влияет на наше *чувство «Я»?*

*Культура.*Индивидуалистические западные культуры воспитывают независимое, обособленное чувство «Я». Коллективистские азиатские культуры и культуры стран третьего мира воспитывают взаимозависимое, «социально связанное» чувство своего «Я».

*Личный опыт.*Самоэффективность возникает из опыта мастерства. Успешное решение задачи, требующей больших усилий, порождает чувство собственной компетентности.

*Суждения других людей.*Мы оцениваем себя, отчасти принимая во внимание то, что о нас думают другие. Дети, о которых отзываются как о талантливых, работоспособных или готовых помочь, стремятся воплотить такие идеи в свои Я-концепции и поведение.

*Роли, которые мы играем.*Когда мы только начинаем играть новую роль (студента университета, родителя, продавца и т. д.), то мы можем испытать чувство неловкости. Постепенно наше чувство «Я» впитывает в себя то, что ранее воспринималось просто как исполнение роли в театре жизни. Игра становится реальностью.

*Самооправдание и самовосприятие.*Мы иногда испытываем дискомфорт, если говорили или действовали неискренне. Или если выступали в поддержку чего-то, о чем в действительности почти не задумывались. В таких случаях мы оправдываем свои действия, идентифицируя себя с ними. Более того, наблюдая за самим собой, можно открыть, что теперь воспринимаем себя как человека, придерживающегося взглядов, которые мы выражали.

*Социальное сравнение.*Мы всегда стремимся осознать то, чем мы отличаемся от окружающих нас людей. Как единственная женщина в группе мужчин или как единственный канадец в группе европейцев, мы осознаем свою уникальность. Сравнение с другими также формирует нашу самоидентификацию как богатых или бедных, остроумных или туповатых, высоких или низеньких, благородных или подленьких.

не настоящее «Я», но это единственное «я», которое мы знаем, и мы используем его как базу для восприятия. Например, если мы воспринимаем себя некомпетентными, то мир вокруг будет восприниматься как угрожающий. Поэтому мы вряд ли будем рисковать и пытаться завоевать наше окружение. Если мы воспринимаем себя знающими, то мы будем ставить высокие цели и добиваться их. Оценивание себя известно как *самооценка*или *самоуважение.*В целом высокий уровень самоуважения более предпочтителен, чем низкий, и уровень самоуважения может повышаться под воздействием позитивного опыта. *Самоэффективность*обозначает оценку человеком своих способностей выполнить какое-либо задание, достичь какой-либо цели или преодолеть какое-либо препятствие. Высокая степень самоэффективности улучшает многие виды деятельности, от спорта до учебы.

*Личностные особенности.*Личностные особенности имеют интересную связь с восприятием. Они формируются частично под влиянием восприятия и, наоборот, личностные особенности влияют на то, как мы воспринимаем мир. Но больше всего их влияние сказывается на том, как человек воспринимает других людей – на процессе межличностного восприятия, «восприятия людей» или «социального восприятия». Личные качества сказываются на том, в каком свете люди воспринимают других людей. Оптимисты видят вещи в благоприятном свете, пессимисты – в негативном. Между двумя этими крайностями те, кто видят вещи более или менее точно и объективно. Карл Роджерс указывает, что люди, реалистично воспринимающие себя, могут эффективно действовать, не обращая особого внимания на защиту от своих ошибок. Они полностью осведомлены о своих недостатках, так же, как и о добродетелях.

Брунер и Постман, после проведения ряда экспериментов, сформулировали *три механизма селективности восприятия.*

*• Принцип резонанса*– стимулы, релевантные потребностям, ценностям личности, воспринимаются правильней и быстрее, чем не соответствующие им.

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

*• Принцип настороженности или сенсабильности*– стимулы, угрожающие целостности индивида, могущие 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).

**Формы и принципы организации восприятия.**Каким же образом человек организует процесс переработки полученной информации о той или иной ситуации в нечто цельное и осмысленное? На этот вопрос ответила гештальт-психология, сформулировав *законы организации гештальта[12], –*принципы, которые определяют факторы, приводящие к конкретным (узнаваемым) формам перцептивной организации и, следовательно, когнитивной организации[13]. Фундаментальной формой организации восприятия является фигура-фон на основе принципа группировки стимулов в узнаваемую структуру, который, вероятно, является врожденным свойством человека.

*Фигура-фон –*фундаментальная форма организации восприятия, определяющая возможность выделения «фигуры» (доминирующие черты) из «фона» (стимулы, заполняющие окружение). Формирование фигуры-фона: часть стимулов становится выделенной как объект (фигура) в противоположность менее выделяющемуся заднему плану (фону). Например, слова, образованные черными буквами, – это фигура, а белая страница учебника – фон. Еще пример: в шумном кафетерии мы способны поддерживать содержательную беседу с коллегами, потому что способны отличить голоса и знаки этих людей (фигур) от знаков и голосов других людей (фона). Итак, вся сцена воспринимается, но мы отвечаем только на то, что нам ближе. Если бы мы реагировали на все стимулы, то получилась бы бессмыслица.

*Константность*– это сложная форма организации восприятия, заключающаяся в тенденции к восприятию объектов, явлений, используя длительное время одни и те же образцы, что позволяет личности ощущать стабильность в изменчивом мире. Она 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.

*Группировка.*Основополагающий принцип организации восприятия, проявляющийся в тенденции группировать ряд стимулов в некую узнаваемую структуру, обладающую определенным внутренним однообразием. *Группировка стимулов осуществляется по следующим принципам.*

*Близость.*Стимулы, расположенные рядом, имеют тенденцию восприниматься вместе. Таким образом, если трое людей стоят рядом, а четвертый – в пяти метрах от них, то первые трое будут восприниматься как группа людей, а стоящий на расстоянии – как посторонний.

*Схожесть (подобие).*«Птицу узнают по перу», и стимулы, схожие по размеру, очертаниям, цвету или форме, имеют тенденцию восприниматься вместе. Футболисты одной команды на игровом поле должны иметь одинаковую форму, чтобы без промедления распознавать: «свой-чужой». Представьте себе два отряда, марширующих один за другим. Если их униформа имеет разные цвета, отряды выглядят двумя независимыми группами, а не одной большой группой. Схожесть и близость могут комбинироваться и приводить к новой организации информации.

*Замкнутость (полнота, цельность, заполнение пробелов).*Замкнутость отражает тенденцию завершать фигуру, так что она приобретает полную, законченную форму, иногда даже иллюзорную. Эта способность позволяет воспринимать стимулы как цельный объект, хотя некоторые детали объекта остаются невидимыми. Даже маленькие дети видят их, вопреки знанию о том, что «их на самом деле нет». Иллюзорные фигуры доказывают, что наша тенденция к формированию образов (даже при минимальных намеках) очень сильна. Человек, услышав часть утверждения или беседы, затем, мысленно достраивая их, может принять их на свой счет.

*Целостность.*Восприятие имеет тенденцию к упрощению и целостности. Нам легче увидеть простые знакомые непрерывные формы или изображения и их комбинацию, чем рассмотреть сложный ряд незнакомых фигур.

*Смежность.*Смежность – это близость стимулов во времени и пространстве. Смежность часто предопределяет восприятие, когда одно событие вызывает другое. Один психолог так демонстрировал этот принцип аудитории: он ударял себя рукой по голове, одновременно и незаметно ударяя другой рукой по деревянному столу. Стук точно совпадал с движениями видимой руки. Это приводило к невольному восприятию того, что его голова – деревянная.

*Общая зона.*Стимулы, выявленные в пределах одной зоны, имеют тенденцию восприниматься как группа. Возможно, принцип общей зоны объясняет, почему нам свойственно мысленно объединять людей из одной страны, провинции или географической зоны.

*Результат процесса восприятия*– построение образа: образы восприятия как «ориентировочная основа поведения» более значимы для отношения и поведения, чем сам объект восприятия. *Образ ситуации*– это обобщенная картина (индивидуальное видение) фрагмента (предметов и явлений внешней и внутренней организационной среды) реального мира, воспринимаемого человеком с помощью пяти органов чувств: зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния – складывающаяся и проектируемая в результате переработки информации о нем. С помощью *процессов категоризации и интерпретации*индивид тем или иным образом «определяет»[14] ситуацию. Следствием этого «определения» ситуации становится его поведение, которое он строит в соответствии со своим «определением». *Человеческое поведение – это ряд приспособлений к изменяющемуся пониманию ситуаций.*Таким образом, человек не просто реагирует на ту или иную ситуацию, но определяет ее (создает образ ситуации), одновременно «определяя» себя в этой ситуации. Идея *когнитивного стиля[15]*Келли заключается в том, что человек, действуя в мире, является по существу пленником своих интерпретаций этого мира: *человеку важен не столько сам объективный факт, сколько значение, придаваемое ему.*Именно в этом смысле можно говорить о том, что личность фактически сама создает, конструирует тот социальный мир, в котором живет. В процессе жизни человек вырабатывает целую систему конструктов[16], при помощи которых сравнивает между собой явления и процессы по своей, предписанной культурой, иерархии значимых признаков. При этом необходимо подчеркнуть коллективный характер данного процесса: взаимодействуя, люди создают свое окружение. Таким образом, осмысление мира является результатом активной совместной деятельности людей, вступающих при этом во взаимные отношения. Члены организации, находясь в различных отношениях с другими людьми и их действиями, создают (творят) отношения, которые характеризуются различными социальными конструкциями реальности, придающими смысл всему, что происходит (или должно происходить) в организации.

Рассматривая организацию как систему (группу), а восприятие и познание в качестве необходимых функций системы (через систему мыслей и представлений ее членов), можно говорить, что организация в целом «воспринимает» и «мыслит». Тогда возникает вопрос, как организация это делает – как она собирает и интерпретирует информацию о внешнем окружении и внутренней среде. В соответствии с моделью «параллельной» обработки информации люди и организации обрабатывают информацию, используя одни и те же принципы, описываемые в психологии социального познания. Обработка информации начинается с концентрации внимания, затем происходит ее кодирование, запоминание, информационный поиск, отбор информации и оценка полученного результата. Данный подход трактует обработку и структурирование знаний как попытку создания более или менее объективной картины мира, пропущенной через фильтр когнитивных механизмов и структур познающего субъекта, которые и детерминируют поведение последнего.

**2.3. Законы и эффекты восприятия**

**Эффекты, «ошибки» и закономерности социального восприятия.**Наиболее изученной и богатой фактическим материалом является та область *социальной перцепции*(социального восприятия), которая связана с описанием ее основных феноменов, эффектов, проявлений. Все эти эффекты и феномены одновременно являются и своеобразными «ошибками» (проявлением неточностей социальной перцепции), и важнейшими закономерностями, причины которых коренятся в фундаментальных особенностях психики. Достаточно полное описание этих эффектов, важных для управленцев, можно найти у А. В. Карпова [6, с. 236-239].

*«Эффект ореола» («галоэффект», «эффект нимба или рога»)*является наиболее известным среди всех «ошибок» межличностной перцепции. Его суть состоит в том, что общее благоприятное впечатление (мнение) о человеке переносится и на оценку его неизвестных черт, которые также воспринимаются как позитивные. И наоборот, общее негативное впечатление также ведет к отрицательной оценке тех черт, которые неизвестны. Этот эффект усиливается при уменьшении общей информированности об объекте восприятия; в этом случае он сам служит своеобразным средством восполнения дефицита информации об объекте. Этот эффект приводит к тому, что информация о каком-то человеке категоризируется определенным образом, а именно – накладывается на тот сохраняемый в памяти образ, который сложился заранее. Этот образ и играет роль «ореола», мешающего видеть действительные черты воспринимаемой личности. При этом «эффект ореола» может влиять как в сторону положительных, так и негативных оценок («эффект рога»). («Сначала я работаю на зачетку, а потом зачетка работает на меня» – вот формулировка этого эффекта студентом.) Однако часто от самого человека зависит далеко не все, особое значение имеет также та информация, которую получают о нем окружающие еще до непосредственного контакта.

*«Эффект последовательности» как «эффект первичности»*состоит в тенденции к сильной переоценке первой информации о человеке, в ее фиксации и высокой устойчивости в дальнейшем по отношению к другой, поступившей позже, информации. Он называется также *«эффектом знакомства»,*или *«первого впечатления».*Как показывают исследования, эта начальная информация крайне важна субъективно, она получает несоразмерную ее объективной важности субъективную оценку и в дальнейшем очень трудно поддается коррекции. В основе этого эффекта лежат преимущественно неосознаваемые механизмы оценивания. Рядом исследований показано, что в значительной части случаев этот эффект отнюдь не является только «ошибкой», поскольку дает хотя и грубый, приблизительный, но все же довольно точный результат. 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»,*в отличие от предыдущего, относится не к восприятию незнакомого человека, а к восприятию уже знакомого. Когда же речь заходит о близких людях, ситуация меняется на обратную: более достоверной почему-то становится последняя, новая информация. Любое неожиданное действие, нестандартный поступок близкого человека заставляют делать вывод о наличии неких личностных черт, которые были не замечены ранее и которые далее повлияют на развитие отношений. Более новая информация об известном оказывается субъективно наиболее значимой. Это относится не только и даже не столько к информации о внешних признаках субъекта, но и к его, например, речевому поведению. Поэтому существует правило, согласно которому беседу следует заканчивать какой-либо эффектной фразой, поскольку именно она лучше всего запечатлевается собеседником и более всего влияет на его мнение и поведение.

Два последних эффекта последовательности обусловлены общим психологическим механизмом – *механизмом стереотипизации.*Все феномены, обусловленные им, иногда выделяют в отдельную группу – группу *«эффектов стереотипизации».***Стереотип***–*это некоторый устойчивый образ явления или человека, которым пользуются как средством, своего рода «сокращением», схемой при взаимодействии. Он возникает на основе сложившихся в быту (или в профессиональной деятельности) расхожих представлений о сути тех или иных явлений. Возникает он и на основе ограниченного прошлого опыта, в результате стремления строить выводы на базе ограниченной информации. Очень часто эффекты этой группы возникают относительно групповой или профессиональной принадлежности («все бухгалтеры – педанты»), но часто и на основе чисто бытовых представлений («толстяки – добродушны, худые – желчны», «все водопроводчики – пьяницы»). Стереотипизация, как механизм и причина для возникающей на ее основе группы эффектов, не может быть оценена с позиций «плохо-хорошо». Она двойственна: упрощая процесс восприятия, человек невольно «платит» за это упрощение вероятностью ошибочного восприятия. В ином случае стереотипизация приводит к возникновению *предубеждения.*Если восприятие человека строится на основе прошлого опыта, а опыт был негативным, то всякое последующее восприятие представителей людей той же группы может окрашиваться неприязнью, что приносит вред научению людей и их взаимодействию. Особенно распространенными являются этнические стереотипы, когда на основе ограниченной информации об отдельных представителях этнических групп строятся предвзятые выводы относительно всей группы.

Еще Сократ говорил: «Три вещи можно считать счастьем: что ты – не дикое животное, что ты – грек, а не варвар, и что ты – мужчина, а не женщина»… Прошло почти два с половиной тысячелетия, а ситуация мало изменилась. Институт социологии РАН в 1997 г. провел ряд интересных исследований. На вопрос: *«Почему женщины не могут успешно руководить бизнесом?»*респонденты ответили следующим образом: «просто» считают, что женщины вообще не способны заниматься делами – 22 %; сочувствуют женщинам, но считают, что им труднее получить поддержку со стороны официальных лиц, например, взять кредит в банке – 22 %; обратили внимание на то, что женщинам почему-то труднее получить соответствующее образование – 12%; отмечают сопротивление родных, близких, семьи их занятию бизнесом – 21 %. *Какие здесь могут быть комментарии?*

Одной из относительно самостоятельных разновидностей стерео-типизации выступают так называемые *ошибки моделирования. Это – образ,*некоторая модель человека, складывающаяся на основе стереотипов и возникающая еще *до начала*межличностного взаимодействия, на базе предварительной информации о нем. Ошибки моделирования возникают на основе не вполне адекватной *доперцептивной установки.*Она потому и является не вполне адекватной, что формируется под влиянием стереотипизации. Частным, но важным именно для управленческой деятельности видом ошибок моделирования является своеобразное *технократическое восприятие*подчиненных. Руководитель «моделирует» подчиненного на основе его должностной и профессиональной принадлежности и строит образ таким, каким он должен быть, исходя из этой принадлежности, а не на основе особенностей реальной личности. Этот феномен выступает частным проявлением общего технократического, *манипулятивного стиля*руководства. Он часто является источником межличностных конфликтов в вертикали «руководитель-подчиненный». Отсюда следует известное правило гуманистического управления: в подчиненном надо видеть человека, а не в человеке – подчиненного; руководить не должностями, а людьми.

*Эффект «роли».*Следует отличать личностные особенности самого человека и его поведение, определяемое ролевыми функциями. Руководитель может быть и весьма мягким человеком, тем не менее, стараясь создать у подчиненных впечатление жесткости, требовательности, может показаться бессердечным и грубым. Однако исполнение ролевых функций способно на самом деле оказать воздействие на личность (освоение какой-либо профессии в психологии часто связывается с понятием «профессиональная деформация»).

*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 не столь высоким результатам.

*«Эффект авансирования»*– это когда человеку приписывают несуществующие достоинства, а затем разочаровываются, сталкиваясь с его поведением, которое неадекватно сложившемуся о нем положительному представлению.

*«Эффект снисходительности».*Состоит в необоснованно позитивном восприятии руководителем подчиненных и гипертрофировании их позитивных черт при недооценке негативных, в мнении, что они «еще исправятся». Его основа – стремление обезопасить себя от возможных конфликтов, неизбежно возникающих при объективной оценке негативных черт. Данный эффект чаще наблюдается у руководителей демократического и особенно – попустительского стилей. У руководителей же авторитарного стиля он «оборачивается» и предстает как *эффект гипервзыскательности,*или *эффект прокурора.*

*Эффект «физиогномической редукции»*состоит в поспешных выводах о внутренних психологических характеристиках человека на основе его внешнего облика. Эти стереотипы иногда базируются на устаревших психофизиологических концепциях (Кречмера и др.) о связи структуры черт лица и тела с чертами характера. По данным А. А. Бо-далева, из 72 опрошенных им людей о том, как они оценивают свойства личности других людей по их внешности, 9 ответили, что квадратный подбородок – признак силы воли, большой лоб – признак ума; 3 испытуемых отождествляли жесткие волосы с непокорным характером; 14 считали полноту признаком добродушия; 2 человека ассоциировали толстые губы с сексуальностью; 5 респондентов малый рост считали признаком властности; 5 из общего числа полагают, что красота – признак глупости.

*«Эффект красоты»*проявляется в том, что внешне более привлекательные люди расцениваются как более приятные в целом (более открытые, коммуникабельные, успешные), менее симпатичным отводится менее завидная роль. Стоит отметить, что красота – все-таки понятие субъективное, понятие о ней различно в разных культурах, тем не менее это не мешает людям разных национальностей при оценках личности окружающих допускать ошибки именно из-за ориентировки на привлекательность собеседника. Однако в ряде психологических исследований было показано, что практически каждый человек кому-то кажется симпатичным, привлекательным.

*«Эффект ожиданий», или «эффект Пигмалиона»:*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.

Более сложен и имеет групповую обусловленность феномен, обозначаемый как *эффект отрицательной асимметрии начальной самооценки.*Вначале именно другая группа («Они») имеет более выраженную качественную определенность при восприятии, чем своя («Мы»). Но в дальнейшем первая оценивается все хуже и менее точно, чем вторая (своя). Это – один из типичных источников поведения руководителя, ставящего в пример подчиненным «других» лиц и «другие» группы, но недостаточно адекватно оценивающего преимущества «своей» группы – «не видящего пророка в своем отечестве». Своего рода «зеркальным» вариантом этого феномена является противоположный эффект: поляризация со знаком «плюс» оценок членов своей группы («Мы – переоценка») и со знаком «минус» членов чужой группы («Они – недооценка»). В основе данного эффекта лежит механизм укрепления самоидентичности группы, подчеркивания ее значимости и ценности, а значит, и своей значимости как ее руководителя.

Такая поляризация выступает частным случаем и одновременно одной из причин более общего явления, которое получило название *феномена «внутригруппового фаворитизма».*Он состоит в тенденции благоприятствовать в восприятии и оценочных суждениях членам собственной группы в противовес членам некоторой другой группы (или групп). Данный феномен задает «режим наибольшего благоприятствования» межличностным отношениям и восприятиям членов внутри группы по сравнению с межгрупповыми связями. В плане отношений руководителя группы (организации) с подчиненными он приобретает дополнительные специфические особенности. Во-первых, он может становиться и чаще всего становится избирательным в отношении отдельных членов группы. Во-вторых, при этом он гипертрофируется, трансформируясь в известное *явление протекционизма,*т. е. переходит из плоскости восприятия в плоскость действий.

*Феномен «презумпции взаимности» (иллюзии взаимности)*заключается в устойчивой тенденции человека воспринимать отношения к нему со стороны окружающих его людей подобными его собственным отношениям к ним. Причиной феномена «презумпции взаимности» является то, что именно такое – подобное, т. е. равноправное отношение, субъективно представляется как наиболее справедливое. Предположение о взаимности – своеобразная точка отсчета, с которой начинают строиться межличностные отношения. Для руководителя это одновременно и регулятор – сдерживающий механизм. Он заставляет помнить его о том, что несправедливые оценки могут вызвать *эффект бумеранга*со стороны подчиненных.

*Феномен «предположения о сходстве»*состоит в тенденции субъекта считать, что другие значимые для него люди воспринимают окружающих так же, как он сам. Он переносит свое восприятие других людей на своих подчиненных. Так, руководитель склонен, как правило, считать, что восприятие подчиненными и других людей, и его самого является именно таким же, как его собственное восприятие. Более того, он так строит свое поведение и отношения с подчиненными, чтобы культивировать и укреплять это «единство восприятия и оценок». В предельном выражении этот феномен также может выходить за рамки перцепции и трансформироваться в явление навязывания мнений. Еще два феномена – *«зеркального образа» и фаворитизма*– имеют сходное содержание и состоят в следующем. Члены двух групп (особенно конфликтующих) воспринимают одни и те же личностные черты как положительные у членов своей группы и как отрицательные – у членов другой группы.

*«Эффект проекции».*Проецирование на людей собственных качеств вызывает установку на ожидание и соответствующего поведения. Этот эффект очень часто проявляется в неумении людей встать на точку зрения другого человека. Д. Карнеги обращает внимание на формирование умения взглянуть на происходящее глазами другого человека, а не по обычной схеме: «Я бы так не поступил». Конечно, холерик не будет вести себя как флегматик, поэтому и не следует этого ждать от него. «Эффект проекции» связан с уровнем развития рефлексивного механизма. Человеку, конечно, проще увидеть то, что ему хорошо знакомо и понятно, т. е. самого себя в другом человеке. Классический пример проекции – ситуация, когда менеджер считает, что потребности его подчиненных такие же, как и его собственные.

Характерной «ошибкой» восприятия является *феномен игнорирования информационной ценности неслучившегося.*Любой руководитель хорошо знает, что чаще более важным является не то, что человек сказал или сделал, а то, что он не сказал и не сделал. На практике это понимание далеко не всегда подкрепляется действиями в силу указанного эффекта. Причем информация «о неслучившемся» не только недооценивается, но вообще часто игнорируется как не имеющая места и поэтому вообще не принимается в расчет, что очень часто приводит к ошибкам в руководстве. Всем известно выражение «молчание – знак согласия» как наиболее простой случай данного феномена. В управлении он чаще бывает довольно сложным и требует специального осмысления. Важнейшей чертой профессиональной компетентности, опытности руководителя является правильная оценка того, что могло произойти, но не произошло, и почему этого не случилось.

**2.4. Атрибуция**

Когда причины поведения другого человека неизвестны, средством объяснения поведения (и вообще социального явления) выступает приписывание, т. е. осуществляется своеобразное достраивание информации. Атрибуция – это процесс восприятия «наивным психологом» причин поведения и его результатов, позволяющий человеку придать смысл окружающему. Ввел термин и исследовал **каузальную (причинную) атрибуцию**Ф. Хайдер. Согласно *каузальной (причинной) атрибуции*восприятие человеком поведения других в значительной степени определяется тем, что он считает причиной этого поведения. Причины поведения обычно объясняют индивидуальными (личностными) особенностями либо ситуацией, в которой проявлялось поведение, либо их комбинацией.

**Диспозиционная (личностная, внутренняя, интернальная) атрибуция**подчеркивает некоторые аспекты (способности, навыки, мотивы) индивида, а **ситуационная (внешняя, экстернальная) атрибуция**акцентирует влияние внешней среды на поведение (опоздание на работу объяснить снежными заносами на дороге). Таким образом мы оцениваем поведение других на основании воспринимаемых нами мотивов и намерений. Работа Хайдера послужила концептуальной основой для более общего подхода, известного как *теория атрибуции.*Современные теории атрибуции, занимаясь проблемами социального восприятия, фактически пытаются объяснить (понять, познать), каким образом приписывают характеристики и качества другим людям. **Акт атрибуции**представляет собой приписывание или наделение какими-то характеристиками (или чертами, эмоциями, мотивами и т. д.) себя или другого человека. Термин представляет не столько формальную теорию, сколько общий подход в социальной психологии и психологии личности, согласно которому поведение изучается в свете этой концепции. Используя положение *гештальт-психологии*о том, что информация, приобретенная в ходе прошлого опыта наблюдателя, играет важную роль в обработке новых данных, теории атрибуции утверждают, что в социальных ситуациях наблюдается следующая последовательность: человек наблюдает поведение другого человека, делая логический вывод о намерениях этого человека, основываясь на воспринятых данных, и затем приписывает ему какие-то скрытые мотивы, которые согласуются с этим поведением. Имеется много вариаций на эту тему, включая *теорию самовосприятия,*в которой представление человека о самом себе рассматривается в рамках такого теоретического подхода.

**Фундаментальная ошибка атрибуции**– склонность людей игнорировать ситуационные причины действий и их результатов в пользу диспозиционных (личностных). Эта ошибка не носит абсолютного характера (она не универсальна, не всегда проявляется, не при любых обстоятельствах, ее можно научить распознавать и устранять) (рис. 2.4.1). *Условиями возникновения фундаментальной ошибки атрибуции*являются [15]:

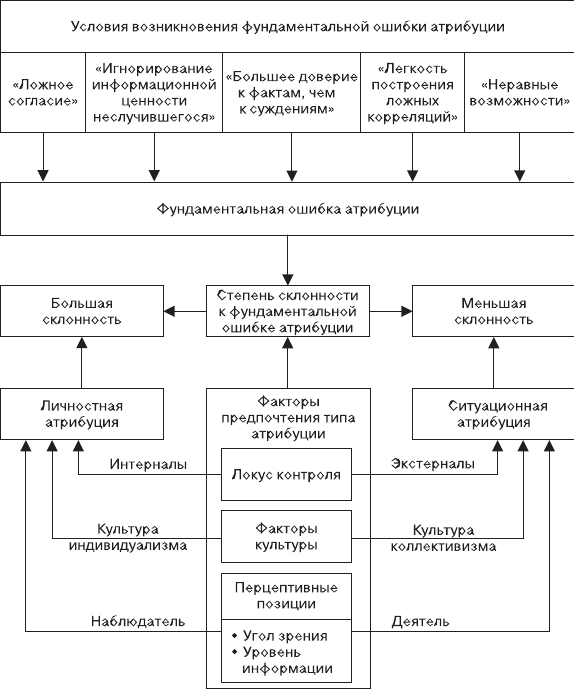
*• «Ложное согласие»*– это переоценка типичности своего поведения (своих чувств, верований, убеждений), выражающаяся в том, что наблюдатель считает свою точку зрения единственно верной («нормальной»), которая должна быть свойственна всем людям, а любое отклонение от нее связано с личностью наблюдаемого (деятеля).

*• «Неравные возможности»*– это непринятие в расчет ролевой позиции действующего (наблюдаемого) лица. Каждый человек играет множество ролей, и некоторые его роли позволяют легче самовыразиться и проявиться позитивным качествам. Именно этот механизм включается при атрибуции в ситуациях руководитель– подчиненный.

*• «Игнорирование информационной ценности неслучившегося».*Информация о «неслучившемся» – о том, что человек «не сделал», может быть основанием для оценки поведения, но именно она часто опускается, поскольку наблюдатель поверхностно воспринимает только «случившееся».

*• «Большее доверие к фактам, чем к суждениям».*Первый взгляд всегда обращен к «более выпуклому» факту – к личности («фигуре»), а ситуацию («фон») еще следует определить. Здесь срабатывает механизм фокусировки восприятия «фигура-фон».

*• «Легкость построения ложных корреляций».*Этот феномен положен в основу *имплицитных теорий личности*и состоит в том, что наивный наблюдатель произвольно соединяет какие-либо две личностные черты как обязательно сопутствующие друг другу. Особенно часто осуществляется произвольная связка внешних черт и психологических свойств, что ускоряет и упрощает процесс атрибуции (например, все полные люди – добрые, все мужчины руководители невысокого роста – властолюбивы и т. д.).



**Рис. 2.4.1.**Фундаментальная ошибка атрибуции

*•*Некоторые *социальные нормы в различных культурах*формируют склонность к определенному типу атрибуции (западный индивидуализм – к личностной атрибуции, а восточный коллективизм – к ситуационной).

*• «Локус контроля»[17]*(внутреннего или внешнего) влияет на то, как люди (интерналы или экстерналы) «видят мир», в частности предпочитаемый ими тип атрибуции: интерналы чаще используют личностную атрибуцию, а экстерналы – ситуационную.

*• Тенденциозность «деятеля-наблюдателя»*проявляется в существенном различии их перцептивных позиций, которые выражаются в том, что они: а) обладают различным уровнем информации: наблюдатель мало знает ситуацию, а деятель действует на основе своего опыта в развивающейся во времени ситуации; б) обладают разным «углом зрения» на наблюдаемое, т. е. у них различный перцептивный фокус: для наблюдателя фоном является ситуация, а деятель – фигурой, а для деятеля ситуация является фигурой.

Приписывания и ошибки в этом процессе происходят в случаях, доступных прогнозированию. Исследование Келли атрибутивного процесса выявило три фактора, которые влияют на процесс приписывания и обусловливают поведение:

*• консенсус (единодушие) –*сколько людей ведут себя так же, как определенный индивид; мы имеем склонность приписывать личные мотивы к неординарному поведению и ситуационные мотивы – поведению, присущему многим;

*• преднамеренность –*насколько продуманно или необычно поведение индивида в данной ситуации; мы склонны приписывать личные мотивы обдуманному, просчитанному поведению, а ситуационные причины, мотивы – необычному, нестандартному поведению;

*• последовательность –*насколько последовательно поведение индивида на протяжении всего времени и по сумме всех поступков. Мы склонны приписывать последовательное поведение индивида личным мотивам, а ситуационные причины, обусловившие поведение, – единичным случаям поведения.

Приписывание причины, мотивов данного события личным или ситуационным факторам также зависит от точки зрения индивида, уместности и возможности выбора данного поведения, природы последствий, склонности индивида к ответственности, личной концепции индивида *(Я-концепции).*

Любой атрибутивный процесс начинается с мотивации человека понять (познать) причины и следствия поступков других людей (и себя самого), а затем предсказать их поведение в будущем, т. е. понять смысл человеческих отношений. Мотивационные ошибки атрибуции представлены различного рода «защитами» (защита собственного Эго, «Я»-концепции), пристрастиями (тенденцией видеть себя в более благоприятном свете, завышением самооценки) и обусловлены субъективной интерпретацией человеком социальной реальности, неизбежно включающей тенденциозность (пристрастность, необъективность) многих суждений.

Значительная заслуга в разработке этой проблемы принадлежит Б. Вайнеру. В центре его внимания – локус (сосредоточение) причинности – способы приписывания причин в ситуациях успеха и неудачи. Он предложил рассматривать три измерения в каждой причине: внутреннее-внешнее; стабильное-нестабильное; контролируемое-некон-тролируемое. Различные сочетания этих измерений дают восемь моделей (возможных комбинаций причин) и являются мотивированной оценкой (успех или неуспех) события. При анализе выполнения задания следует учитывать четыре классических фактора: способности, усилия, трудность задания, успех, от которых, по мнению Вайнера, зависит характер любого действия (табл. 2.4.1).

*Таблица 2.4.1*

**Возможные причинные атрибуции успеха и неудачи**



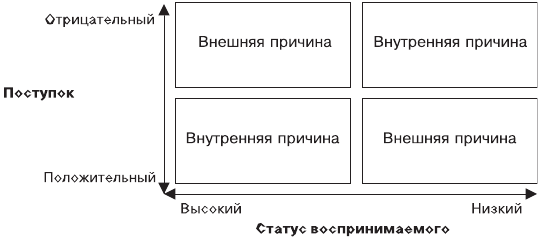
Например, ваши атрибуции по поводу провала на экзамене вероятно окажут воздействие на мотивацию и чувства. Неудача на экзамене по менеджменту может быть объяснена необычными помехами, исходящими извне в случае, если студент ранее отличался хорошими результатами (т. е. неудача обусловлена внешними факторами), например, он был обеспокоен чиханием рядом сидящего студента (стабильным и не контролируемым фактором). На следующем экзамене больной коллега может и не появиться, либо студент сядет от него подальше.

Модель Вайнера является динамической, т. к. она учитывает, что люди первоначально осуществляют оценку успешности или неуспешности действий, а потом испытывают соответствующие позитивные или негативные эмоции. Затем они совершают причинное атрибутирование исполнению, что, в свою очередь, вызывает более специфичные эмоции (например, гордость за проявленные способности) и повышение ожидаемой эффективности в отношении будущих действий. Вайнер дополнил свою схему (локус ч стабильность ч контролируемость) атрибуцией ответственности, определяющей эмоциональное состояние субъекта и направляющей его поведение.

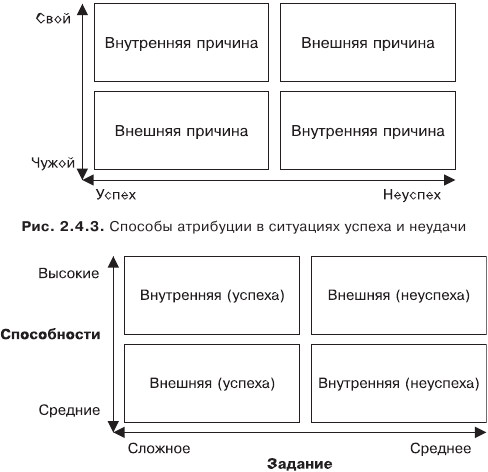
Модификация общей схемы Вайнера может быть представлена следующим образом:

*событие (неудача на экзамене) =>* эмоциональная реакция на результат => казуальная атрибуция => суждение об ответственности =>эмоциональные состояния (гнев, сочувствие) => поведение.

Манипуляции с двумя наиболее изученными типами причин («внутренние-внешние» и «стабильные-нестабильные») порождают большинство мотивационных ошибок. Приписывание внутренних или внешних причин зависит от статуса воспринимаемого, в случае же оценивания своего поведения – от уровня самооценки. Приписывание стабильных-нестабильных причин тесно связано с признанием успеха-неудачи. Исследования выявили влияние статуса наблюдаемого, уровня способностей, ситуации успеха и неудач на тип применяемой атрибуции (см. рис. 2.4.2-2.4.4).



**Рис. 2.4.2.**Влияние на атрибуцию статуса воспринимаемого



**Рис. 2.4.4.**Атрибуция успеха-неуспеха в зависимости от способностей

Успехи других людей и свои собственные неудачи люди склонны объяснять ситуативной атрибуцией, а свои успехи и неудачи других людей – личностной атрибуцией. Менеджеру в организации необходимо учитывать тот факт, что подобная зависимость может в определенной степени варьироваться в различных культурных средах.

Типичным для любой организации является наличие конфликтующих предубеждений в атрибуции (особенно успеха и неудач) у менеджеров и их подчиненных, расхождения между которыми следует стремиться уменьшать путем взаимных усилий в попытках объяснения и взаимопонимания поведения в процессах межличностных открытых коммуникаций для создания продуктивной совместной деятельности.

Правильность понимания менеджером ситуации и ее причин существенно влияет на эффективность его действий. Когда менеджеров попросили сказать, в чем они видят причины неэффективности работы своих подчиненных, они чаще называли внутренние факторы (недостаток способностей и усилий), чем внешние (например, недостаточной поддержки). Такие результаты указывают на возможную атрибутивную ошибку – склонность недооценивать влияние ситуационных и переоценивать влияние индивидуальных факторов в оценке поведения других людей. Когда же менеджеров попросили определить причины их собственной неэффективности, подавляющее число отвечающих выбрало внешний, ситуационный фактор – недостаток поддержки. А этот результат указывает на наличие в поведении менеджеров некоторой непроизвольной предвзятости, атрибутивной склонности отрицать собственную ответственность за проблемы эффективности, но принимать ответственность за успех.

Данную ситуацию можно объяснить тем, что на поведение человека оказывает влияние восприятие. Менеджер, который считает, что его подчиненные работают недостаточно эффективно и видит причину в недостатке их усилий, скорее всего таким образом пытается побудить их работать лучше. Возможность же изменения ситуационных факторов (например, устранение принуждения и обеспечение лучшей организационной поддержки) в большинстве случаев игнорируется. Такое отношение не позволяет увеличивать производительность, так как перекладывает всю ответственность на личностный фактор. Интересно, что оценивая свою собственную работу, менеджеры отметили, как они стали бы работать эффективнее при улучшении поддержки. Выяснилось, что они не считали свои собственные способности и желание усердно работать значимым фактором, а в отношении подчиненных учитывали это. К этой ошибке менее склонны высокоэмпатийные люди: они легче «входят» в положение другого и поэтому рассматривают поведение других людей как свое собственное.

Знание законов атрибуции и основных атрибутивных ошибок (или эффектов атрибуции) поможет менеджеру правильно корректировать восприятие себя и своих сотрудников.

**2.5. Формирование впечатлений и управление впечатлениями**

**Формирование впечатления.**Многие люди глубоко убеждены в том, что первое впечатление играет особую роль. Большинство из нас предполагают, что первоначальное впечатление, которое мы производим на других людей, ключевым образом повлияет на развитие наших дальнейших отношений. Более того, мы полагаем, что, сформировавшись, эти впечатления могут быть достаточно устойчивы к изменениям. Руководствуясь такими причинами, большинство людей тщательно готовятся к первому свиданию, собеседованию по поводу работы и другим ситуациям, в которых они встретят кого-то в первый раз. Справедливы ли подобные предположения о природе первого впечатления? Ответ, полученный в результате многолетних исследований, однозначен – «да»; как оказалось, первое впечатление действительно вызывает продолжительное влияние на социальное восприятие и поведение.

Первое исследование формирования впечатлений, процесса, благодаря которому мы создаем свои впечатления о других, было опубликовано в 1946 г. Соломоном Эшем. Автор подчеркивал, что люди чрезвычайно быстро формируют свое суждение о другом человеке и не склонны его изменять. Эти идеи продолжают вдохновлять исследователей человеческого восприятия: как мы соединяем разнообразную информацию о человеке в единое впечатление и какие факторы влияют на определение относительной важности той или иной информации? *Наиболее важными из выявленных факторов отмечены следующие*[17, с. 81]:

• источник входных данных: информация из источников, которым мы доверяем, оценивается как более важная, чем информация из источников, которым мы не доверяем;

• позитивный или негативный характер информации: обычно мы оцениваем негативную информацию о других людях как более важную по сравнению с позитивной;

• полнота информации о поведении человека, особенностях и странностях его характера: чем более необычны данные, тем большее значение мы придаем информации;

• информация, полученная первой, обычно ценится выше, чем информация, полученная позднее (это явление известно как *эффект последовательности).*

Формирование впечатления не происходит в когнитивном вакууме, а, напротив, в нем участвуют ментальные структуры, представляющие наш предшествующий опыт, полученный во многих социальных ситуациях, а также основные когнитивные процессы, связанные с хранением, вызовом из памяти и интеграцией социальной информации о людях. Современные исследователи пытаются описать процесс формирования впечатлений с точки зрения нашего восприятия, накопления, хранения социальной информации, ее воспоминания и интеграции. Этот когнитивный подход оказался крайне продуктивным и изменил наши представления о формировании и изменении впечатления. Так, теперь нам кажется очевидным, что впечатления о других людях включают в себя как воспоминания о конкретных примерах поведения этих людей, согласующихся с определенной чертой их характера, – **образцы поведения,**так и выводы, строящиеся на основе повторяющихся наблюдений за поведением окружающих во множестве ситуаций, – **абстракции.**Например, модели формирования впечатлений, которые подчеркивают роль образцов поведения, предполагают, что когда мы создаем суждения о других людях, мы вспоминаем примеры их поведения и основываем на них свои суждения и впечатления. Например, мы вспоминаем, что в течение нашего первого разговора с некоей женщиной она постоянно прерывала нас, делала неприятные замечания о других людях и не придержала дверь для человека, у которого руки были заняты вещами. Результат: когда мы вспоминаем эти частички информации, мы включаем черту «невнимательна к другим людям» в наше первое впечатление об этой женщине. Характер впечатления может меняться, если мы получаем больше информации о человеке. Первое впечатление складывается в значительной степени на основе конкретных образцов поведения; позднее, когда наш опыт общения с человеком растет, наше впечатление состоит уже большей частью из ментальных абстракций, полученных в результате наблюдения за поведением этого человека.

Формирование впечатления – процесс, который определяет, какого рода впечатление люди хотят произвести на других и что они для этого предпринимают. Были выявлены пять факторов, наиболее тесно связанных с теми типами впечатлений, которые люди стремятся сформировать: самоидентификация, желаемый и нежелаемый имидж, ролевые ограничения, конечные ценности и уже имеющийся социальный образ [9, с. 121].

**Управление впечатлениями.**Желание произвести благоприятное впечатление на других людей очень велико. Большинство из нас изо всех сил пытаются «выглядеть хорошо» в глазах других людей и в своих собственных, проявляя глубокую озабоченность о Я-образе. **Самопрезентация[18]**– это акт самовыражения и поведения, направленный на то, чтобы создать благоприятное впечатление или впечатление, соответствующее чьим-либо идеалам. Это своего рода театр одного актера для себя самого и окружающих его значимых людей. Мы учимся управлять впечатлением, которое производим. Мы выражаем самоопределение («самоопределяемся»), показывая себя как определенный тип человека (играя роль). Намеренно или нет, мы извиняем, оправдываем или защищаем себя, когда это необходимо, чтобы поддержать свою самооценку и подтвердить свой Я-образ. **Управление впечатлением**– приложение усилий для формирования, управления и контроля впечатления других людей о себе. Ключевой вопрос: приносят ли усилия, затраченные на управление впечатлениями, желаемые результаты, т. е. могут ли они улучшить впечатление, которое мы производим на других людей настолько, что они изменят свои суждения о нас или изменят по отношению к нам свое поведение? Все больше данных указывают на то, что мы не зря стараемся: люди, успешно справляющиеся с управлением впечатлениями, зачастую получают гораздо больше преимуществ во многих ситуациях. Какие тактики используют люди для того, чтобы произвести благоприятное впечатление на окружающих? Какие из них являются наиболее успешными?

**Основные тактики управления впечатлениями.**Как может подсказать собственный опыт, управление впечатлениями имеет множество различных форм. Однако большинство из них попадают в две основные категории: **усиление собственной позиции**– попытки поддержать наш собственный образ и **усиление позиции собеседника**– попытки сделать так, чтобы интересующий нас человек чувствовал себя комфортно в нашем присутствии, поскольку возникающие позитивные чувства у воспринимающего часто играют важную роль в формировании привлекательности и возникновении симпатии.

Специфичные типы тактики **усиления собственной позиции**включают действия по улучшению собственной внешности. Этого можно достичь с помощью изменений в одежде, ухода за собой (например, косметика, стильная прическа, использование парфюмерии) и продуманного использования невербальных сигналов. Данные исследований показывают, что все эти тактики работают при определенных условиях. Например, женщины, предпочитающие деловой стиль (деловой костюм или платье, скромные драгоценности), часто получают более благоприятную оценку при выборе кандидатуры на управляющую должность, чем женщины, одетые в изысканном женском стиле. Было обнаружено, что очки улучшают впечатление об интеллекте, в то время как длинные волосы у женщин или бороды у мужчин обычно ухудшают такое впечатление. Использование парфюмерии также может улучшить первое впечатление при условии соблюдения меры. Большинство из этих попыток улучшить собственную внешность не являются потенциально опасными для тех, кто их использует; однако некоторые могут быть таковыми. Например, одна из причин употребления частью молодых людей алкоголя заключается в том, что, по их мнению, это придает им нужный образ. Другими словами, они используют этот потенциально опасный метод в целях управления впечатлениями: чтобы помочь себе хорошо выглядеть в глазах окружающих.

Обращаясь к **усилению позиции собеседника,**отметим, что люди используют множество различных приемов, чтобы вызвать позитивное настроение и реакцию других людей. Можно назвать наиболее важные из таких приемов: комплименты и лесть, когда мы осыпаем интересующего нас человека похвалами, даже если он их не заслуживает; выражение согласия с мнением этого человека; проявление высокого уровня заинтересованности в нем (ловим каждое его слово); маленькие одолжения лично для него; просьбы о совете или ответной реакции; выражение симпатии к нему вербальным или невербальным способом. Все эти приемы действуют лишь в определенной степени. Они вызывают позитивные реакции у того, на кого они направлены, что в свою очередь может повысить симпатию к человеку, использующему эти тактики, а следовательно, улучшить впечатление о нем.

При найме на работу у соискателей может возникнуть стремление контролировать то, как их воспринимает будущий руководитель при собеседовании. Посмотрите рекомендации «Арсенал для кастинга». Какие предусмотрены преграды для возможного управления впечатлением? В организациях работники используют разнообразные стратегии управления впечатлением для достижения конкретных целей. Об успешности различных тактик можно судить по материалам вставки «Управление впечатлениями: насколько оно успешно?». В случае, когда работники пытаются свести к минимуму ответственность за какой-либо негативный результат или избежать неприятностей, они могут прибегнуть к *стратегии недопущения понижения в должности,*для которой характерны такие приемы, как обоснование, извинения или отстранение. Если же работники стремятся в максимальной степени отождествить себя с положительным результатом или выглядеть лучше, чем есть на самом деле, они прибегают к *стратегии увеличения шансов на продвижение,*для которой типичны такие приемы, как приписывание, наращивание, выявление преград или ассоциирование [9, с. 121].

Решение же о том, стоит или нет идти по жизни, намеренно используя тактики управления впечатлениями, зависит от того, насколько вы считаете удобным использование такой стратегии. Ученые могут изучать управление впечатлениями и могут помочь идентифицировать его наиболее успешные тактики, но решение об их использовании является этическим вопросом, на который каждый человек должен ответить сам.

**Интересный опыт**

**Управление впечатлениями: насколько оно успешно?[19]**

Убедительные доказательства успешности управления впечатлениями были представлены синтезом исследований в этой области в работе Гордона (1996). Автором было проведено шестьдесят девять исследований успешности различных типов тактики расположения к себе. Эти тактики широко варьируются по уровню своей успешности.

1.Тактика представления другого человека в лучшем свете, также известная как усиление позиции собеседника, была признана наиболее успешной.

2.Выражение мнения, сходного с мнением собеседника.

3. Реклама собственных достоинств, или самопрезентация.

4. Комбинация тактик 1-3.

5. Тактика оказания услуг объекту своего внимания признана наименее успешной.

В работе было выявлено, что хотя рассмотренные приемы *действительно*способствуют возникновению у человека симпатии к нам, они не сопровождаются таким же эффектом в отношении его мнения о нашей компетентности. Было показано, что откровенные усилия с целью вызвать расположение к себе обычно обращаются против человека, при этом объект, на которого направлены усилия, реагирует негативно. По-видимому, в деле расположения других к себе незначительное усилие может принести большую удачу!

**Рекомендации менеджеру**

**Арсенал для кастинга[20]**

Четыре разновидности интервью с кандидатами при приеме на работу. **Биографическое**используется для того, чтобы воссоздать факты, не отраженные в резюме, или прояснить те из них, которые вызывают сомнения. Например, по какой причине человек сменил работу или чем занимался в течение периода, не включенного в резюме. Ценность этого вида интервью в расширении и уточнении имеющейся информации. С помощью биографических вопросов можно узнать, на что человек ориентирован – на поиск новых возможностей или на качественную долгосрочную работу.

**Провокативное,**или стрессовое интервью помогает выявить «скользкие» моменты. Интервьюер заметил что-то странное и задает вопрос в лоб: «Почему вы опускаете глаза?» или «А почему вы сейчас занервничали?». У каждого, кто устраивается на работу, помимо декларируемых намерений есть и скрытые.

Возможно, студентке хочется подработать во время каникул, а когда начнется учеба, она уволится. Кому-то нравится получать образование за счет работодателей: здесь повысил квалификацию – ушел, там поучился – снова ушел. Чтобы выяснить, что движет нанимающимся на работу, задают вопросы вроде: что будет после того, как вы пройдете у нас обучение? Но даже провокативное интервью надо проводить тактично: не припирать человека к стенке, а внимательно отмечать в его словах и жестах признаки лжи, двойные послания или несоответствие сказанному. Впрочем, некоторые руководители прибегают и к откровенно жестким методам: могут плеснуть в кандидата водой или «случайно» пролить ему на костюм кофе, чтобы посмотреть на реакцию. **Ситуационное интервью**строят на «примерах из жизни». «Клиент раздражен и требует руководителя. Ваши действия?». Или: «С чего вы начнете работу в этой должности?». В зависимости от предложенного претендентом решения делают вывод, владеет ли он необходимыми поведенческими шаблонами, умеет ли ставить цели, способен ли «разруливать» проблемы. Такое интервью очень эффективно при поиске кандидата на должность линейного менеджера. Собеседование же с исполнителем лучше заменить профессиональным тестированием: секретарю дают что-то напечатать или предлагают пройти тест на владение типовыми офисными программами.

**Критериальное интервью**используют в основном западные компании, в которых уже разработан определенный профиль требований к сотрудникам. Им нужен вполне конкретный уровень лидерства, общительности и подобных качеств, который иногда даже выражен количественно. С помощью интервью проверяют, насколько кандидат соответствует нужному профилю. Здесь часто дают задания типа «Перечислите три своих самых сильных качества и три самых слабых» или «Назовите три самых сильных и три самых слабых качества руководителя», «Оцените свои аналитические способности по 10-балльной шкале». Затем все, что говорил кандидат, оценивается.

**Краткое содержание главы**

Индивидуальное поведение является функцией множества переменных. Человеческое поведение – это ряд приспособлений к изменяющемуся пониманию ситуации. Человек не просто реагирует на ту или иную ситуацию, но определяет ее (создает образ ситуации), одновременно «определяя» себя в этой ситуации и затем, на этой основе проявляет активность как субъект деятельности. *Восприятие (перцепция)*является важным опосредующим когнитивным процессом, в ходе которого человек придает особое значение элементам и явлениям окружающей среды. Восприятие как когнитивный социально-психологический процесс обладает следующими основными *свойствами:*предметности, структурности, активности, апперцептивности, контекстно-сти и осмысленности.

*Процесс восприятия*– сложное взаимодействующее единство избирательности, систематизации и интерпретации, направленное на познание того, что в данный момент воздействует на нас, и построение значимой и логически последовательной картины окружающего мира. К внешним факторам, влияющим на избирательность восприятия, относятся: размер, интенсивность, контрастность, движение, повторяемость, новизна и узнаваемость. Наиболее важными *внутренними факторами*являются: перцептивные ожидания (установка), Я-концепция, перцептивная защита, знания, личностные особенности, эмоциональное состояние, потребности и мотивация деятельности, цели и задачи, жизненный и профессиональный опыт. Фигура-фон и группировка являются фундаментальными формами организации восприятия. Группировка стимулов осуществляется по следующим принципам: близость, подобие (сходства), замкнутость (полнота, цельность, заполнение пробелов), целостность, смежность, общая зона. В процессе категоризации и интерпретации строится образ восприятия, который как «ориентировочная основа поведения» более значим для отношения и поведения, чем сам объект восприятия.

Для понимания человека в организации важную роль играет социальный контекст. Особую значимость для социального восприятия имеет *атрибуция*(как люди объясняют причины собственного поведения и других людей) и важные «эффекты» (ошибки) восприятия: стереотипизация, «ореолы», проекции и др. В процессе социального познания люди имеют склонность игнорировать ситуационные причины действий и их результатов в пользу диспозиционных (личностных), т. е. совершают фундаментальную ошибку атрибуции.

*Управление впечатлением*– приложение усилий для формирования, управления и контроля впечатления других людей о себе. Большинство тактик управления впечатлениями распадаются на две категории: *тактика усиления собственной позиции*и *тактика усиления позиции собеседника,*включающая попытки вызвать позитивные чувства или реакции у другого человека.

**Вопросы для повторения и обсуждения**

1. Каково различие «эффекта ореола» и стереотипа в восприятии?

2. Какие стереотипы связаны с восприятием демографических характеристик личности? К каким последствиям это может привести?

3. Найдите в СМИ пример дискриминации. Проанализируйте ситуацию и объясните, почему это произошло. Предложите способы решения этой проблемы.

4. Почему важно понимать процесс восприятия и влияющие на него факторы в условиях организации?

5. Чем ощущения отличаются от восприятия?

6. Приведите несколько примеров внешних факторов, которые влияют на выборочность восприятия. Объясните, как работает принцип постоянства восприятия.

7. Что означает термин «стереотип»? Почему он рассматривается как проблема процесса восприятия?

8. Объясните факторы, определяющие восприятие одного человека другим.

9. Прокомментируйте утверждение «восприятие реальности важнее самой реальности» в организационном контексте.

10. Почему некоторые судят о других людях лучше, чем остальные? Как наше самомнение отражается на восприятии?

11. Как может повлиять различие между студентами и преподавателями на оценку письменных работ и активности на занятиях.

12. Некоторые компании и агентства проводят опросы общественного мнения среди собственных сотрудников. Почему они заинтересованы в таких опросах?

13. Какая ошибка восприятия, допущенная менеджером, могла бы создать дополнительные проблемы в оценке работы подчиненных? В оценке кандидата при приеме на работу?

14. Объясните фундаментальную ошибку атрибуции. Приведите пример из личного опыта или другого источника, когда наблюдатель способен сделать такую ошибку.

15. Опишите виды атрибуции, которые люди используют в своей работе.

16. Изучение провалов малого бизнеса показало, что владельцы обычно видели причины в экономическом спаде и жесткой конкуренции, тогда как кредиторы более склонны видеть причину провалов в неэффективном менеджменте. Какие в данном случае проявляются атрибуционные склонности? Почему при этом существует разница в атрибуции? 17. Согласны ли вы с изначальным тезисом о том, что люди представляют собой информационные процессы? Если согласны с этим утверждением, то почему?

**Литература**

1. *Андреева Г. М.*Психология социального познания: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений – М., 2000.

2. *Аронсон Э., Уилсон Т., Эйкерт Р.*Социальная психология. Психологические законы поведения человека в социуме. – СПб., 2002.

3. *Бодди Д., Пэйтон Р.*Основы менеджмента / Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптурецкого. – СПб., 1999.

4. *Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х.-мл.*Организации: поведение, структура, процессы. 8-е изд. – М., 2000.

5. *Карпов А. В.*Психология менеджмента: Учебное пособие. – М., 1999.

6. *Маклахов А. Г.*Общая психология. – СПб., 2002.

7. *Кун Д.*Основы психологии. Все тайны поведения человека. – СПб., 2002.

8. *Лютенс Ф.*Организационное поведение / Пер. с англ. 7-е изд. – М., 1999.

9. *Нордстрем К. А., Роддерстрале.*Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – СПб., 2000.

10. Организационное поведение в таблицах и схемах / Под науч. редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – М., 2002.

11. *Парыгин Б. Д.*Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. – СПб., 1999.

12. Практическая психология для экономистов и менеджеров: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. М. К. Тутушкиной. – СПб., 2002.

13. Психология социальных ситуаций / Сост. и общая редакция Н. В. Гришиной. – СПб., 2001.

14. *Ребер А.*Большой толковый психологический словарь. Т. 1, 2 / Пер. с англ. Е. Ю. Чеботарева. – М., 2001.

15. *Росс Л., Нисбетт Р.*Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. – М., 1999.

16. Социальная психология: ключевые идеи / Р. Бэрон, Д. Бирн, Б. Джонсон. – 4-е изд. – СПб., 2003.

17. *RobbinsS.*Essentials of organizational behavior. – Prentice Hall, 1992.

18. *Pettinger R.*Introduction to organizational behavior. – Mac-Millan Press ltd., 1996.

19. *Organ D. W., Batemman T. S.*Organizational behavior. 4th ed. – Richard D. Irwin, 1991.

20. *HellriegelDon, Slocum J. W., Woodman R. W.*Organizational behavior. – West Publishing Company, 1992.