

Раздел II ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 5

РОЛЬ ВОСПРИЯТИЯ В ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

5.1. Сущность, свойства и процесс восприятия.

Восприятие оказывает влияние на отношение каждого человека к определенным людям и событиям, а также на его ответную реакцию. В свою очередь эти люди также составляют свое впечатление о нем в соответствии со своим пониманием его поведения в тех или иных ситуациях. Признание разницы восприятия мира между людьми и реальной ситуацией в организации очень важно в понимании ОП. Поэтому необходимо понять, каким образом реальные события могут быть искажены восприятием и каким образом это может повлиять на работу сотрудников и эффективность организации.

Восприятие – это наглядно-образное отражение предметов и явлений в совокупности их свойств при непосредственном воздействии их на органы чувств. Восприятие правильнее всего обозначать как воспринимающую (перцептивную) деятельность субъекта. Результатом этой деятельности является образ.

Образ (мира, объекта, 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» ситуацию, следствием этого определения он строит свое поведение.

Свойства восприятия (как когнитивного^a социально-психологического процесса):

- 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^b, а в форме

^a Познавательного.

^b *Ощущение* — построение образов отдельных свойств предметов окружающего мира в процессе непосредственного взаимодействия с ними. В классификациях ощущений используются разные основания. По модальности выделяют зрительные, вкусовые, слуховые, осязательные и другие ощущения. В психологии ощущения считаются первой стадией ряда биохимических и неврологических процессов, которая начинается с воздействия внешней (окружающей) среды на рецепторы сенсорного органа (то есть органа ощущения) и затем ведёт к перцепции, или восприятию (распознаванию). В советско-российской психологической шко-

отдельных целостных образов конкретных предметов. Эти образы обладают относительным постоянством некоторых свойств предметов при изменении условий их восприятия (изменение освещенности, величины, формы, интенсивности и т. д.).

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^с и осмысленности в данный момент времени.

Апперцептивность выражается в обусловленности восприятия предметов и явлений внешнего мира и осознания этого восприятия особенностями общего содержания психической жизни как целого, запасом знаний и конкретным состоянием личности. В то время как перцепция обозначает простое, еще не дошедшее до сознания впечатление, которое известное явление производит на органы наших чувств, апперцепция означает ощущение, уже воспринятое сознанием.

Так, например, если раздающийся вблизи нас звук потрясает барабанную перепонку нашего уха, но до нашего сознания этот звук не доходит, тогда имеет место простая перцепция; когда же мы обращаем на него свое внимание и сознательно его слышим, тогда имеем факт апперцепции; поэтому апперцепция — сознательное восприятие известного чувственного впечатления и является переходом от впечатления к познанию.

Контекстность восприятия (или ситуативное воздействие) — влияние определенного контекста. Под контекстом понимают специфические обстоятельства (события, физические и психологические процессы), при которых происходит действие или событие и которые оказывают влияние на поведение (внутреннее и внешнее) человека. Главная проблема заключается в различении того, какие из ситуативных воздействий являются значительными и заслуживают рассмотрения, а какие являются незначительными.

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.

ле принято считать «ощущение» и «чувство» синонимами, однако это не всегда верно для других психологических школ. Другой эквивалент термину «ощущения» — сенсорные процессы.

^с *Апперцептивность* восприятия означает активность умственного процесса выбора и структурирования предшествующего и нового внутреннего опыта как фокусирование внимания внутри сферы сознания (зависимость восприятия от общего содержания психической жизни).

Процесс осмысления воспринимаемой информации может быть представлен структурно-логической схемой, отражающей логическую последовательность основных этапов: а) выделение (селекция) в процессе наблюдения комплекса стимулов^d 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 (табл. 5.1.). 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.

Таблица 5.1.

Этапы процесса осмысления

Наименование	Описание
Селекция	Выделение в процессе наблюдения комплекса стимулов из потока информации и формирование (группирование) объекта восприятия.
Организация	Идентификация объекта по найденному комплексу признаков.
Категоризация	Категоризация объекта и уточнение правильности отнесения.
Интерпретация	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.

Другими словами, *процесс восприятия* – это сложный интерактивный процесс, состоящий из нескольких 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.

5.2. Избирательность восприятия.

На результат каждой из стадий восприятия оказывают существенное воздействие как внешние, так и внутренние факторы.

Внешние факторы восприятия, влияющие на селективность (избирательность) – 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.

^d *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.



Рис. 5.1. Процесс восприятия.

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

- *Контрастность.* Внешние факторы, которые находятся в противоречии с окружением или которые расходятся с ожиданиями людей, по всей вероятности, будут восприняты.
- *Движение.* Движущийся фактор будет воспринят с большей вероятностью, чем неподвижный.
- *Повторяемость.* Повторяющийся фактор будет воспринят намного быстрее, чем одиночный.
- *Новизна и узнаваемость.* Либо знакомый, либо новый фактор в окружающей среде может привлечь внимание, и это зависит от обстоятельств.
- *Массовое внушение.* 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.

Внутренние факторы восприятия. 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-концепция, перцептивная защита, знания, личностные особенности, эмоциональное состояние, потребности и мотивация деятельности, цели и задачи, жизненный и профессиональный опыт.

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.

Потребность – состояние нужды в чем-либо.

Мотивы – побудительные причины поведения и действий человека.

Мотивация - динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость. Мотивация труда - совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, направленной на достижение определенных целей.

Желание – состояние актуализированной потребности.

Ожидание – предвосхищение человеком будущих событий, отражает представление человека о результатах действий.

Стремление – желание и готовность действовать определенным образом.

Цель – воображаемый и предполагаемый результат деятельности.

Жизненный опыт – совокупность усвоенных навыков, умений, знаний, полученных в результате практического взаимодействия личности с миром.

Я-концепция – динамическая система внутренних идентичностей, т.е. совокупность представлений человека о себе. Воспринимаемый мир группируется вокруг восприятия себя. В состав Я-концепции входят «Я» возможное – представление индивида о том, каким он может и хотел бы стать; «Я» прошлое – каким он был; «Я» динамическое – каким бы он хотел стать; «Я» идеальное – каким он должен быть; «Я» социальное – его роли в обществе; «Я» профессиональное – виденье себя как члена профессионального сообщества, а также другие образы «Я».

Самооценка личности является важнейшей составляющей самосознания – эмоционально-ценностное отношение к себе, предполагающее оценку своих способностей, качеств, поступков, своего места среди других людей. Самооценка может быть заниженной, завышенной и адекватной.

С понятием самооценки тесно связано понятие самоэффективности, т.е. оценка человек своих способностей выполнить какое-либо задание, достичь какой-либо цели, преодолеть какое-либо препятствие и т.п.

Уровень притязаний – степень трудности целей, достижение которых является для человека привлекательным, максимальный успех, которого стремиться достичь человек в том или ином виде деятельности. Уровень притязаний также бывает заниженным, завышенным и адекватным.

Личностные особенности – свойства личности: темперамент, характер, способности, сознание.

Джером Брунер^е и Нейл Постман, после проведения ряда экспериментов, сформулировали **три механизма селективности восприятия**.

- *Принцип резонанса* – стимулы, релевантные^ф потребностям, ценностям личности, воспринимаются правильной 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 сенсационности* – 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).

5.3. Формы и принципы организации восприятия.

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 но-

^е Брунер (Bruner) Джером Сеймур (р. 1915) — американский психолог и педагог, крупнейший специалист в области исследования когнитивных процессов.

^ф Релевантность - в широком смысле - мера соответствия получаемого результата желаемому результату.

сит 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.

5.4. Законы и эффекты восприятия.

Социальное восприятие – восприятие, направленное на создание представления о себе, других людях, социальных группах и социальных явлениях.

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 кото-

рых коренятся в фундаментальных особенностях психики. Достаточно полное описание этих эффектов, важных для управленцев, можно найти у А. В. Карпова¹.

«*Эффект ореола*» («*галлоэффект*», «*эффект нимба или рога*»). 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.

«*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*».

«*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.

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.

Одной из относительно самостоятельных разновидностей стереотипизации 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.

Эффект «роли». Следует отличать личностные особенности самого человека и его поведение, определяемое ролевыми функциями.

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». Данный эффект чаще наблюдается у руководителей демократического и особенно – попустительского стилей. У руководителей же авторитарного стиля он «оборачивается» и предстает как *эффект гипервыскательности*, или *эффект прокурора*.

Эффект «физиогномической редукции» состоит в поспешных выводах о внутренних психологических характеристиках человека на основе его внешнего облика.

«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.

«Эффект ожиданий», или «эффект Пигмалиона»: на какую обратную связь человек рассчитывает, такую в результате и получает (если ожидает, что сотрудник будет скромым 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).

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.

Феномен «предположения о сходстве» состоит в тенденции субъекта считать, что другие значимые для него люди воспринимают окружающих так же, как он сам.

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.

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 про-

фессиональной компетентности, опытности руководителя является правильная оценка того, что могло произойти, но не произошло, и почему этого не случилось.

5.5. Атрибуция.

Каузальная^g атрибуция^h это интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей.

Изучение каузальной атрибуции исходит из следующих положений:

- люди, познавая друг друга, не ограничиваются получением внешне наблюдаемых сведений, но стремятся к выяснению причин поведения и выводам, касающимся соответствующих личностных качеств субъекта;
- поскольку информация о человеке, получаемая в результате наблюдения, чаще всего недостаточна для надежных выводов, наблюдатель находит вероятные причины поведения и черты личности и приписывает их наблюдаемому субъекту;
- эта причинная интерпретация существенно влияет на поведение наблюдателя.

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).

Акт атрибуции представляет собой приписывание или наделение какими-то характеристиками (или чертами, эмоциями, мотивами и т. д.) себя или другого человека в следующей последовательности: 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.

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. 5.2.).

Условиями возникновения фундаментальной ошибки атрибуции являются²:

- *«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.
- *«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».

^g Каузальная от лат. causa — причина.

^h Атрибуция - от лат. attributio приписывание.

- «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» 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.).

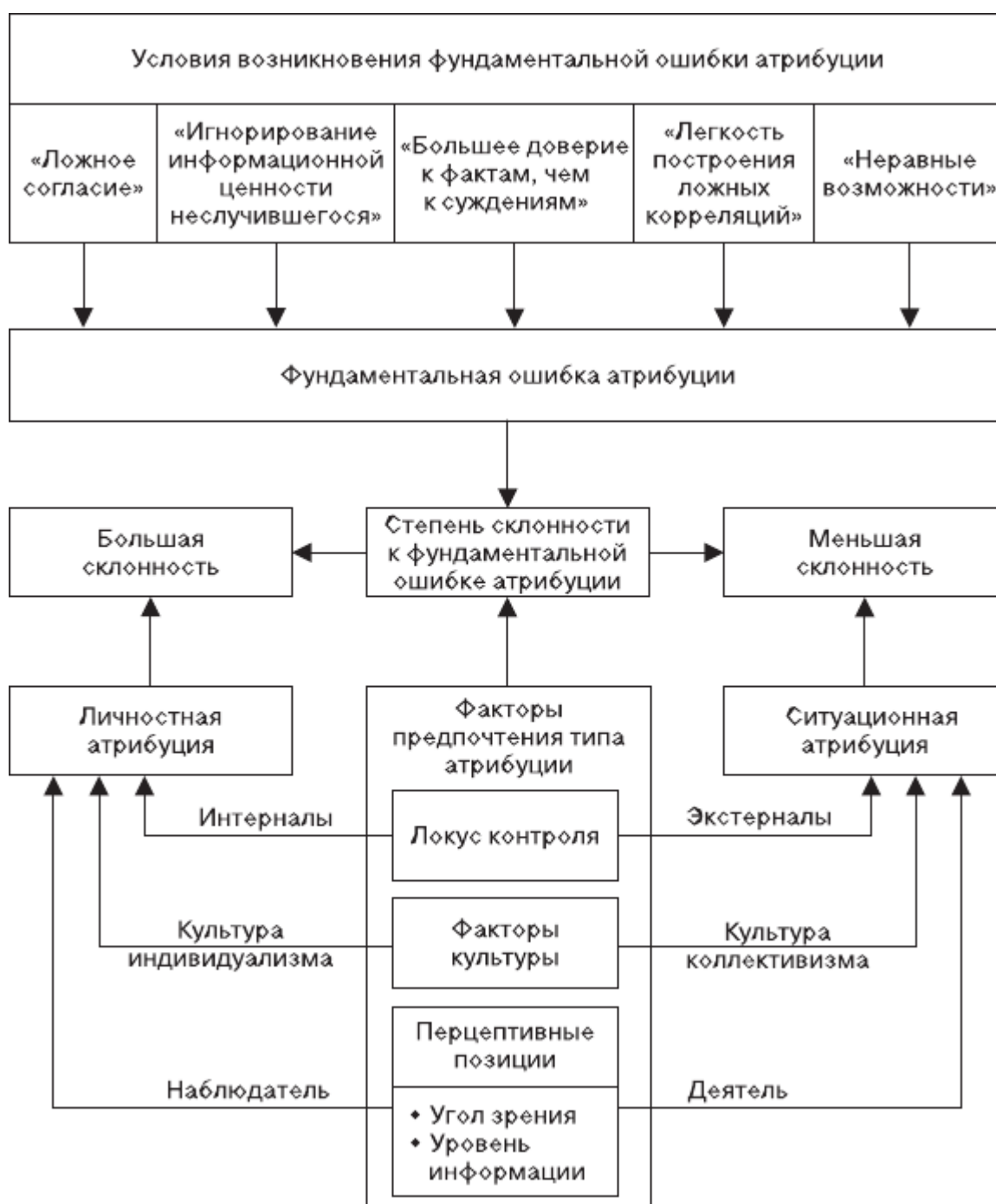


Рис. 5.2. Фундаментальная ошибка атрибуции

Факторы предпочтения типа атрибуции:

- *«Локус контроля»ⁱ* (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.
- Некоторые *социальные нормы в различных культурах* формируют склонность к определенному типу атрибуции (западный индивидуализм – к личностной атрибуции, а восточный коллективизм – к ситуационной).
- *Тенденциозность «деятели-наблюдателя»* проявляется в существенном различии их перцептивных позиций, которые выражаются в том, что они: а) 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; б) обладают различным уровнем информации: наблюдатель мало знает ситуацию, а деятель действует на основе своего опыта в развивающейся во времени ситуации;

Факторы, влияющие на процесс приписывания и обуславливают 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.

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

5.6. Формирование впечатлений и управление впечатлениями.

Формирование впечатления.

Впечатление – образ, отражение, след, оставляемые в сознании человека окружающими предметами, людьми, явлениями.

Формирование впечатления – осознанный процесс создания образа, процесс, который определяет, какого рода впечатление люди хотят произвести на других и что они для этого предпринимают.

Факторы, влияющие на определение относительной важности той или иной информации при формировании впечатлений:

- *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*).

ⁱ *Локус контроля* – личностная особенность, впервые описанная и исследованная Дж. Роттером.

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.

Управление впечатлениями – приложение усилий для формирования, управления и контроля впечатления других людей о себе.

Самопрезентация³ – это акт самовыражения и поведения, направленный на то, чтобы создать благоприятное впечатление или впечатление, соответствующее чьим-либо идеалам.

Основные тактики управления впечатлениями

- *усиление собственной позиции* – попытки поддержать наш собственный образ,
- *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. Обращаясь к **усилению позиции собеседника**, люди используют множество различных приемов, чтобы вызвать позитивное настроение и реакцию других людей: 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.

Убедительные доказательства успешности управления впечатлениями были представлены синтезом исследований в этой области в работе Гордона (1996)⁴. 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. Четыре разновидности интервью с кандидатами при приеме на работу⁵.

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.

Практическое упражнение 6. Измерение объема зрительного восприятия.

Некоторые свойства восприятия можно охарактеризовать количественно:

Порог восприятия. Существует *физиологический порог* восприятия — уровень чувствительности рецептора, при котором он регистрирует наличие стимула. А есть *порог осознания* восприятия стимула. Между ними есть разница. Иногда организм чувствует что-то, но не может понять что. Например, знаешь, что написал с ошибкой, но не видишь ее. Порог восприятия можно измерить только специальными приборами.

А вот *объем восприятия* можно измерить без приборов.

Выполняется в парах. Пусть ваш партнер отвернется, а вы тем временем выложите на стол 10-12 различных предметов (не кучкой). Накройте их (платком, шарфом). Партнер оборачивается и готовится смотреть. Вы должны показать ему выложенные предметы

очень быстро — открыть и сразу закрыть. Пусть он запишет, что он увидел. Затем поменяйтесь ролями.

Обсуждение. Обычный объем мгновенного восприятия составляет 7 плюс-минус 2 предмета. А как у вас?

Вывод: Восприятие является одним из основных процессов непосредственного познания действительности.

Методические указания

Для изучения темы прочитайте:

Основная литература:

Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: Учебник. – М.: Экономика, 2005. С. 124-127.

Дополнительная литература:

Виханский О.С., Наумов А.И: Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М. Экономика, 2004. – 82-100 с.

Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2002. С. 117-136.

Для закрепления материала повторите определения терминов:

- Восприятие
- Свойства восприятия
- Предметность
- Структурность
- Активность
- Контекстность
- Осмысленность
- Процесс восприятия
- Ощущения
- Стимул
- Сенсорная система
- Размер
- Интенсивность
- Контрастность
- Движение
- Повторяемость
- Новизна
- Массовое внушение
- Внешние факторы восприятия
- Внутренние факторы восприятия
- Установка
- Я-концепция
- Перцептивная защита
- Эмоции
- Потребности
- Мотивация
- Опыт

- Желание
- Ожидание
- Стремление цель
- Принцип резонанса
- Принцип защиты
- Принцип настороженности
- Фигура – фон
- Константность
- Группировка
- Близость
- Схожесть
- Замкнутость
- Целостность
- Смежность
- Общая зона
- Образ
- Социальное восприятие
- Эффект ореола
- Эффект последовательности как эффект первичность
- Эффект последовательность как эффект новизны
- Стереотип
- Эффект роли
- Эффект присутствия
- Эффект авансирования
- Эффект снисходительности
- Физиогномические редукции
- Эффект красоты
- Эффект ожидания
- Эффект отрицательной асимметрии начальной самооценки
- Феномен внутригруппового фаворитизма
- Феномен презумпции взаимность
- Феномен предположения о сходстве
- Феномен зеркального образа
- Феномен фаворитизма
- Эффект проекции
- Феномен игнорирования информационной ценность неслучившегося
- Каузальная атрибуция
- Диспозиционная атрибуция
- Ситуационная атрибуция
- Акт атрибуции
- Впечатление
- Образцы поведения
- Абстракции
- Самопрезентация

Контрольные вопросы:

- 1) Какими свойствами характеризуется восприятие как когнитивный социально-психологический процесс?

- 2) Перечислите и опишите этапы осмысления.
- 3) Какие факторы влияют на избирательность восприятия? Дайте характеристику внешним факторам.
- 4) Как влияет самооценка личности на ее самоэффективность?
- 5) С какими механизмами связана перцептивная защита?
- 6) В чем заключается фундаментальность «фигура – фон»?
- 7) Почему константность является сложной формой организации восприятия?
- 8) В чём проявляется основной принцип организации восприятия?
- 9) По каким принципам организуется группировка стимулов восприятия?
- 10) Какие виды восприятий вы знаете? Что такое «социальное восприятие»?
- 11) Как соотносятся эффекты и феномены с закономерностями социального восприятия?
- 12) Каково различие «эффекта ореола» и стереотипа в восприятии?
- 13) Какие стереотипы связаны с восприятием демографических характеристик личности? К каким последствиям это может привести?
- 14) Найдите в СМИ пример дискриминации. Проанализируйте ситуацию и объясните, почему это произошло. Предложите способы решения этой проблемы.
- 15) Почему важно понимать процесс восприятия и влияющие на него факторы в условиях организации?
- 16) Чем ощущения отличаются от восприятия?
- 17) Приведите несколько примеров внешних факторов, которые влияют на выборочность восприятия. Объясните, как работает принцип постоянства восприятия.
- 18) Что означает термин «стереотип»? Почему он рассматривается как проблема процесса восприятия?
- 19) Объясните факторы, определяющие восприятие одного человека другим.
- 20) Прокомментируйте утверждение «восприятие реальности важнее самой реальности» в организационном контексте.
- 21) Почему некоторые судят о других людях лучше, чем остальные? Как наше самонимение отражается на восприятии?
- 22) Как может повлиять различие между студентами и преподавателями на оценку письменных работ и активности на занятиях?
- 23) Некоторые компании и агентства проводят опросы общественного мнения среди собственных сотрудников. Почему они заинтересованы в таких опросах?
- 24) Какая ошибка восприятия, допущенная менеджером, могла бы создать дополнительные проблемы в оценке работы подчиненных? В оценке кандидата при приеме на работу?
- 25) Объясните фундаментальную ошибку атрибуции. Приведите пример из личного опыта или другого источника, когда наблюдатель способен сделать такую ошибку.
- 26) Опишите виды атрибуции, которые люди используют в своей работе.
- 27) 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?

28) При формировании впечатлений, какие факторы влияют на определение относительной важности той или иной информации?

29) Как влияют образцы поведения на формирование впечатления? Какую роль в этом процессе играют абстракции?

30) Какую роль играет самопрезентация в процессе управления впечатлением?

31) Какие тактики управления впечатлением направлены на формирование собственного образа, а какие – другого человека? Какие действия включают те или иные тактики?

¹ Карпов А. В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М., 1999.

² Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. – М., 1999.

³ Майерс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер, 2002. – С. 106.

⁴ Управление впечатлениями: насколько оно успешно? Бэрон Р., Бирн Д., Джонсон Б. Социальная психология: ключевые идеи. – 4-е изд. – СПб., 2003.

⁵ Арсенал для кастинга. Секрет фирмы, 2003. – № 10(26).– 2 июня – 15 июня. -С. 58.