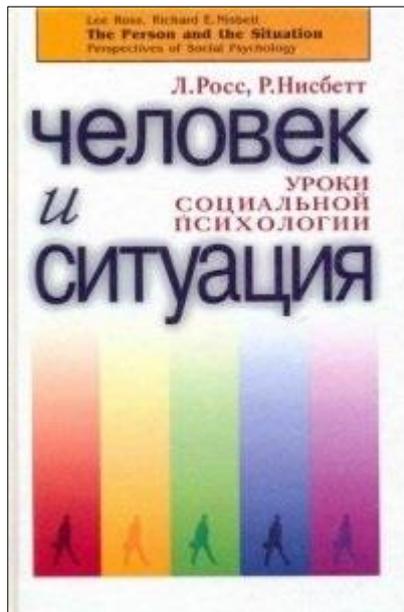


Ли Росс, Ричард Нисбетт. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии

Кто мы есть? Что определяет наше поведение: врожденные черты или окружающая нас ситуация? «Человек и ситуация» – одна из важнейших психологических работ. В ней рассматриваются основные теоретические идеи социальной психологии, анализируется драматический опыт практического решения социальных проблем. В центре внимания авторов власть ситуации над поведением человека, ее психологические механизмы и прикладные следствия.

По теме см. также [Стэнли Милгрэм. Подчинение авторитету: Научный взгляд на власть и мораль](#), [Филип Зимбардо. Эффект Люцифера](#).

Ли Росс, Ричард Нисбетт. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 432 с.



Купить книгу в [Ozon](#) (на момент публикации заметки книга недоступна)

Книга посвящена ключевому для поведенческих наук вопросу о связности человеческого поведения, о наличии в нем закономерностей и о возможности на основе этих закономерностей предсказывать поведение. Авторы убеждены, что трудно, а чаще всего невозможно, предсказать поведение человека в конкретной новой ситуации на основании наблюдений за его действиями в других ситуациях или на основании знаний о его чертах личности. И эта их позиция бросает вызов здравому смыслу, привычным убеждениям, присущим всем нам как интуитивным психологам.

Авторы воздают должное научному подвигу бихевиористов, решившихся наложить условный запрет на апелляции к внутреннему миру человека и сосредоточивших внимание на «власти стимулов» в детерминации поведения. Однако отцом ситуационистского подхода в социальной психологии они считают, конечно, [Курта Левина](#), чьи экспериментальные работы — начиная со знаменитого эксперимента с демократическим и авторитарным групповым климатом — неизменно привлекали внимание к могуществу влияния непосредственной социальной ситуации.

Росс и Нисбетт убедительно показывают, что, судя по корреляциям, полученным в строго контролируемых научных исследованиях, диспозиционные, т.е. базирующиеся на свойствах человека, прогнозы поведения конкретного человека в конкретной новой ситуации малоэффективны. Данный вывод покушается не только на наши интуитивные убеждения, но и на огромное количество процедур и традиций, принятых в современном обществе. Речь идет о практике отбора и подбора людей на различные профессиональные позиции.

Этот вывод покушается также на предвыборные программы, акцентирующие сложившиеся черты личности кандидата, на литературную и журналистскую традиции, задающие образ героя набором его устойчивых черт и «пожизненных» особенностей поведения, и, наконец, на наши собственные повседневные обсуждения друг друга и самих себя, сплошь построенные на объяснениях поведения на основе личностных особенностей.

И вдруг оказывается, что все эти процедуры и традиции лишены смысла, поскольку, судя по результатам эмпирических исследований, согласованность поведения человека в разных ситуациях очень низка. К счастью, дело обстоит не столь трагично, поскольку в повседневной жизни человек обычно действует в ограниченном круге повторяющихся ситуаций. И потому, наблюдая и прогнозируя его поведение, мы неявно исходим из того, что даже другая ситуация будет не так уж сильно отличаться от нынешней. Это обстоятельство помогает нам успешно прогнозировать поведение и эффективно взаимодействовать с людьми, иными словами, черты личности в определенном диапазоне «работают», поскольку на самом деле они, если так можно выразиться, являются «чертами личности-и-ситуаций» данного человека.

Глава 1. Введение

Ни профессионалы, ни обычные люди, сталкиваясь с необходимостью прогнозировать поведение людей в новой ситуации на основании действий, имевших место в какой-либо ситуации в прошлом, не могут сделать это удовлетворительным образом. Однако несмотря на подобные свидетельства, большинство людей упорно полагают, что знание о личностных чертах и индивидуальных различиях может быть использовано для предсказания поведения людей в новых для них ситуациях. Подобный *диспозиционизм* имеет широкое распространение в нашей культуре.

Социальная психология накопила к настоящему времени обширный запас поучительных историй. Традиционный метод прост. Вы выбираете типичную ситуацию, определяете ситуационную или контекстную переменную, которая (как вы интуитивно или на основании предшествующих исследований можете полагать) в состоянии породить различия в результатах, и начинаете изменять ее параметры. Ситуационная переменная порождает очень значительные различия. Иногда она даже обуславливает почти всю разницу в результатах, а данные о личностных характеристиках и индивидуальных различиях, которые, как считали другие, только и имеют значение, оказываются совершенно бесполезными.

Непомерно раздутое представление людей о значимости личностных черт и диспозиций при одновременной неспособности признать важность ситуационных факторов при их воздействии на поведение получило название [фундаментальной ошибки атрибуции](#).

Ситуационные эффекты могут иногда отличаться от тех, которые мы ожидали получить, основываясь на своей интуиции, психологических теориях и даже опираясь на существующую психологическую литературу. Некоторые важные, на наш взгляд, факторы оказываются по своему воздействию неощутимыми. Другие же, почитаемые нами за слабые, в действительности оказывают очень сильное влияние (по крайней мере в определенных контекстах). Акцентирование внимания на «калибровке» масштабности эффекта, производимого ситуационными факторами, является важнейшим принципиальным моментом при подготовке специалистов по социальной психологии (подробнее о калибровке см. [Принятие решений в неопределенности](#)).

Мы принимаем за аксиому то, что социальная психология никогда не достигнет такого состояния, чтобы иметь возможность с точностью предсказывать, каким образом поведет себя отдельный (даже очень хорошо нам известный) индивид в отдельно взятой новой ситуации.

Многое, к чему мы хотим обратиться в этой книге, связано с описанием того, чем обиденная социальная психология отличается от научной. В связи с этим мы определяем три принципа. Первый имеет отношение к силе и тонкому, подчас скрытому характеру ситуационных влияний. Второй — обращает внимание на важность субъективных интерпретаций конкретной ситуации людьми. Третий — говорит о необходимости рассмотрения и индивидуальной психики, и социальной группы в качестве напряженных систем, или «полей», характеризующихся равновесием между побуждающими и сдерживающими силами.

Курт Левин начал формулировать свои теоретические положения со знакомого всем трюизма о том, что поведение представляет собой функцию личности и ситуации. Таким образом, основным положением ситуационизма Левина является тезис о том, что социальный контекст пробуждает к жизни мощные силы, стимулирующие или ограничивающие поведение.

Декларируемой целью бихевиоризма было определение объективных стимулов и связей, формирующихся между стимулами и наблюдаемыми реакциями без какой бы то ни было попытки заглянуть внутрь «черного ящика» индивидуальной психики испытуемого. Социальная психология

говорит о том, что только ситуация, **интерпретируемая человеком**, является единственным подлинным стимулом.

Мы часто заблуждаемся, осуществляя причинные атрибуции поведения. Дело в том, что люди оказываются **неспособны осознать степень**, с которой наблюдаемые действия и результаты могут служить отражением не личностных диспозиций действующего субъекта, а, скорее, объективных факторов ситуации, с которыми он сталкивается, и его субъективной интерпретации этих факторов.

Индивидуальная психика, а также коллективные образования (от неформальных социальных групп до целых наций) должны рассматриваться как системы, пребывающие в состоянии напряжения. Существование простых механических закономерностей, соотносящих отдельные стимулы с конкретными реакциями, попросту невозможно, если учесть, что и те, и другие встроены в динамический контекст, видоизменяющий и ограничивающий действие этих закономерностей.

Леон Фестингер был социальным психологом, достигшим наиболее впечатляющих результатов в применении на практике концепции напряженных систем (подробнее см. [Леон Фестингер. Теория когнитивного диссонанса](#)).

Думается, что в области прогнозирования поведения людей ученые до сих пор преследовали нереалистичные цели. Мы можем так никогда и не научиться предсказывать, как конкретные индивиды будут реагировать на новые для них ситуации (основываясь как на личностных оценках, так и на объективном описании ситуации). Положение, сложившееся в социальных науках, не отличается фундаментально от того, которое мы имеем в естественных науках. Уже давно признано, что законы физики не позволяют нам с большой уверенностью предсказать, когда тот или иной лист упадет с дерева.

Для описания незначительных по величине и непредсказуемых возмущений, могущих иметь впечатляющие последствия, был введен специальный термин «эффект бабочки» (подробнее см. [Джеймс Глейк. Хаос. Создание новой науки](#)).

Глава 2. Власть ситуации

Наблюдения заставили социальных мыслителей осознать потребность в выведении анализа социальных процессов за пределы рассмотрения индивидуальных потребностей и личностных черт. Нахождение в толпе заряжает индивидов энергией, одновременно лишая их способности к рациональному суждению. Чем же объясняются подобные проявления? Простым возбуждением и всплеском эмоций? Или же ощущением анонимности, распылением ответственности, снижением вероятности наказания?

Все эти уводящие в разные стороны объяснения долгое время продолжали оставаться захватывающей темой для исследований. Однако каковы бы ни были истоки подобных проявлений, линчующие толпы, мародерствующие молодежные банды или одурманенные футбольные болельщики — все они убедительно иллюстрируют факт управляющего влияния ситуации на поведение людей. И всякий раз, когда подобные события имеют место, возникает искушение впасть в фундаментальную ошибку атрибуции, пытаясь объяснить исключительно при помощи личностных диспозиций то, что может быть в целом понято лишь в терминах ситуационных влияний.

Серией экспериментов, предпринятых неортодоксальным молодым психологом по имени [Музафер Шериф](#), эмигрировавшим незадолго до этого в Соединенные Штаты Америки из Турции, было показано, что перед лицом неопределенности или двусмысленности люди придают вес суждениям окружающих. Наши самые фундаментальные впечатления и суждения о мире обуславливаются и диктуются социальным окружением.

[Соломон Аш](#) в своих экспериментах получил потрясающий результат — готовность столь многих людей скорее отвергнуть недвусмысленные свидетельства собственных органов чувств, чем остаться в одиночестве, противостоя группе.

Джон Дарли и Биб Лэтэнз выдвинули гипотезу, что действия потенциальных альтруистов тормозятся отнюдь не безразличием, а скорее некоторыми существенными факторами социальной ситуации. В частности, присутствием других потенциальных альтруистов и их аналогичным невмешательством в ту же самую ситуацию. Как утверждали Дарли и Лэтэнз, участие в ситуации группы людей может удерживать свидетеля от вмешательства по двум причинам. Первая и наиболее очевидная —

распыление ответственности, ощущаемое каждым участником подобной ситуации ввиду присутствия других людей. Вторая, менее очевидная причина, заключается в проблеме субъективной интерпретации того, в какой мере, ситуация воспринимается однозначно требующей вмешательства (человеку плохо или он пьян?). Бездействие других людей играет на руку пониманию ситуации, согласующемуся с невмешательством

Почему социальное влияние столь сильно? Другие люди являются для нас одним из лучших источников информации о мире. Если мое мнение отлично от вашего, тогда мне следует учитывать ваше мнение, опираясь на статистические методы.

Группы следует рассматривать пребывающими в состоянии постоянного напряжения. Для обозначения подобного рода напряженности Фестингер ввел термин «когнитивный диссонанс». В случае социального влияния диссонанс возникает между взглядами данного человека и взглядами группы (равно как и ее требованиями в отношении конформности¹). Как правило, данный диссонанс разрешается в пользу взглядов, разделяемых группой, зачастую путем не просто компромисса, а всецелого приятия групповых взглядов при подавлении собственных сомнений.

Канальные факторы. До сих пор мы уделяли внимание только одному аспекту ситуационизма — способности различных обстоятельств вызывать проявление неожиданного для окружающих поведения. Другой его аспект, который мы подспудно имели в виду на протяжении нашего предыдущего обсуждения, состоит в том, что незначительные различия между ситуациями зачастую бывают сопряжены с очень значительными различиями в поведении. Когда мы обнаруживаем, что незначительное, на первый взгляд, обстоятельство производит огромный поведенческий эффект, мы можем с полным правом заподозрить, что обнаружили канальный фактор, т.е. стимул, или «проводящий путь» для реакции, служащий появлению или сохранению поведенческих намерений особо высокой интенсивности или устойчивости.

Во время второй мировой войны правительство Соединенных Штатов Америки предприняло ряд кампаний по воздействию на массовое сознание, призванных поощрить людей к покупке облигаций военных займов. Для психологов это означало переход от относительно обобщенных призывов типа «Покупайте облигации военного займа!» — к более конкретным, вроде «Купите еще одну стодолларовую облигацию!», с указанием времени и места, где это можно было бы сделать (например, «Покупайте у распространителя, который обратится к вам по месту работы»). Результатом было увеличение в два раза объема продаж облигаций (с 25 до 50% всех лиц, получающих зарплату).

Значение этого урока важности канальных факторов все более и более осознается современными профессионалами массового убеждения. Ситуационистский взгляд на вещи предполагает применение стратегий социального влияния. Одна из наиболее мощных ситуационистских стратегий заключается в побуждении людей к первоначальным незначительным и не чреватых, на первый взгляд, последствиями шагам, что приводит в конце концов к совершению более значительных и гораздо более серьезных.

В исполнении человека, умеющего манипулировать людьми, данный принцип сводится к тому, чтобы сначала «просунуть ногу в дверь», прося о небольшом одолжении или обещании и лишь затем попросить принять на себя более серьезные обязательства либо предпринять более серьезные действия, которые и являются истинной целью манипулятора. Аналогичным образом существуют обстоятельства, при которых первоначальный отказ человека выполнить большую просьбу может позволить легко уговорить его выполнить другую, менее значительную (подробнее см. [Роберт Б. Чалдини. Психология влияния](#)).

Каким образом сами исследователи, использующие подобные манипуляции, объясняют их эффективность? В основном они утверждают, что небольшие уступки мотивируют людей принимать аттитуды², согласующиеся с поведением, соответствующим этим уступкам. Результаты,

¹ [Конформность](#) — изменение в поведении или мнении человека под влиянием реального или воображаемого давления со стороны другого человека или группы людей.

² [Аттитюд](#), или социальная установка — предрасположенность субъекта к совершению определенного социального поведения; аттитюд имеет сложную структуру и включает в себя ряд компонентов: предрасположенность воспринимать, оценивать, осознавать и, как итог, действовать.

предложенные к рассмотрению Милгрэмом, представляют собой напоминание о способности отдельных, сравнительно тонких и малозаметных ситуационных сил пересиливать благие диспозиции людей (подробнее см. [Стэнли Милгрэм. Подчинение авторитету: Научный взгляд на власть и мораль](#)).

Глава 3. Субъективная интерпретация социальной реальности

Многие факты повседневного человеческого поведения (в особенности социального) становятся объяснимыми и предсказуемыми только в том случае, когда мы знаем или можем точно угадывать субъективные интерпретации и убеждения людей, поведение которых рассматривается. Мы должны отдавать себе отчет в том, что объективного описания стимулов, реакций и подкреплений и даже объективного описания связей между ними редко бывает достаточно для достижения наших научных целей. Для этого нам необходимо знать, как сами участники ситуации воспринимают подобные «объективные» события и что они думают о существующих между ними связях.

Не случайно, что Кларк Халл, Б.Ф. Скиннер и другие сторонники теории научения в бихевиористской традиции, имевшей столь сильное влияние в первой половине столетия, нашли эффективные способы изящно обойти описанные выше проблемы субъективной интерпретации. В своих исследованиях усвоения реакций и изменения поведения они полагались в первую очередь на крыс и голубей — существ, которые, как нетрудно предположить, склонны к размышлениям о смысле происходящего несколько меньше, чем люди (см. также [Карен Прайор. Не рычите на собаку. Книга о дрессировке людей, животных и самого себя](#)).

Ощущение беспокойства психологов по поводу упорства радикальных бихевиористов, определявших исходные данные и полученные результаты исключительно с объективных позиций, нарастало в течение десятилетий. Осознание относительной природы суждения красной нитью проходит через всю современную когнитивную психологию. В частности, ученые, работающие в области современной теории принятия решений, заметили, что люди гораздо более склонны реагировать на перспективу изменения своего состояния, чем на абсолютный результат, который они могут получить вследствие принятия того или иного решения.

В 1979 г. Канеман и Тверски в своем исследовании проблемы выбора с точки зрения теории перспективы показали, что между поведением людей в ситуациях, сулящих потери и приобретения, существует определенная асимметрия, состоящая в том, что люди более мотивированы избежать известных потерь, чем добиться эквивалентного этим потерям выигрыша. Эта закономерность помогает нам понять, почему людей зачастую побуждает к действию скорее перспектива будущих потерь, чем перспектива приобретений (см. [Канеман, Словик, Тверски. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения](#)).

Люди считают себя талантливыми или бесталанными, богатыми или бедными, здоровыми или больными, сравнивая себя с другими. Приверженцы теории диссонанса, ведомые Леоном Фестингером, нашли особое удовольствие в том, чтобы утереть нос бихевиористам. Они добились этого, показав неоднократно, что, манипулируя смыслом, который человек придает связи между вознаграждением и поведением, требуемым для получения этого вознаграждения, можно наблюдать эффекты влияния вознаграждения на поведение, обратные тем, что демонстрировали бихевиористы.

Вызывающей для приверженцев классической теории подкрепления явилась неоднократная демонстрация того факта, что вознаграждение за определенного рода поведение на самом деле может снизить его привлекательность и уменьшить вероятность его осуществления в будущем.

Субъективная интерпретация событий одним и тем же человеком характеризуется значительной изменчивостью. Эта изменчивость достаточно существенна, чтобы, исходя из факта неустойчивости интерпретаций, заставить нас ожидать появления заметных различий между поведением этого человека в двух объективно почти идентичных ситуациях, не говоря уже о различиях, проявляющихся в ситуациях, которые всего лишь сходны между собой.

Также имеет место существенная изменчивость значения, вкладываемого разными людьми в одни и те же (даже фундаментальные) понятия. Отсюда следует, что два человека скорее всего будут интерпретировать одну и ту же ситуацию двумя несколько отличными друг от друга способами. Мы полагаем, что огромное число важных феноменов проистекает из изменчивости субъективных

интерпретаций, даваемых одним и тем же человеком, а также из различий между интерпретациями, даваемыми разными людьми в одной и той же ситуации.

Вследствие этого мы слишком уверенно беремся и за предсказание поведения других. А когда сталкиваемся с действиями, которых не ожидали, относим их на счет экстремальных личностных качеств других людей либо на счет различий между собственной и чужой мотивацией. При этом мы не признаем, что другой человек может просто по-иному интерпретировать ситуацию.

Соломон Аш утверждал, что первые пункты перечня личностных качеств (как и любой формирующий опыт) заставляют нас создавать рабочие гипотезы, в свою очередь диктующие нам, как интерпретировать последующую информацию. Поэтому первые пункты получаемых нами сведений оказывают на наши суждения непропорционально большое влияние, т.е. набор одних и тех же пунктов, но представленных в разном порядке, порождает различные итоговые оценки. В частности, если положительная информация предшествует отрицательной, это создает у нас впечатление более позитивное, чем если бы те же сведения были представлены в обратной последовательности. Он назвал это «эффектом первого впечатления».

Если мы слышим сначала об образцово-показательной работе Джо, проделанной им для благотворительных организаций, а затем узнаем о грязных подробностях его развода с женой, мы отнесемся к нему с симпатией и будем сочувствовать его личным проблемам. Услышав же сначала о разводе и лишь затем о его благотворительной деятельности, мы подумаем, что он неисправимо жесток и пытается обелить себя в глазах других за счет доброго дела.

Аш также установил, что аргументы порождают более значительное изменение установок людей, если исходят от высоко оцениваемых ими (то есть привлекательных, честных или знающих) коммуникаторов.

Исследователи также показали, что две противостоящие друг другу группы приверженцев реагируют на один и тот же набор смешанных и неопределенных данных усилением и большей поляризацией своих убеждений. Эффект поляризации возникает потому, что группы проявляют склонность воспринимать информацию, подкрепляющую их собственную позицию, не критично, в то время как другие сведения — в равной степени обоснованные, но противоречащие их позиции, — они рассматривают весьма критически и скрупулезно.

Таким же образом сторонники, равно как и противники смертной казни, которых попросили ознакомиться с перечнем преподнесенных вперемешку фактов о роли смертной казни как средства удержать людей от преступлений, разошлись, будучи еще более уверенными в правоте своих взглядов. Обе стороны пользовались предоставленными свидетельствами для обоснования собственной позиции, без труда находя погрешности в доказательствах, приводимых в подкрепление противоположной точки зрения.

Осознав, что процесс субъективной интерпретации имеет место и что интерпретации, даваемые разными людьми и в различных контекстах, имеют свойство отличаться друг от друга, социальные исследователи в течение долгого времени пытались понять механизм действия этого процесса. Особое внимание исследователей было привлечено к двум взаимосвязанным аспектам процесса субъективной интерпретации. Первый аспект включает в себя присваивание ярлычков или формирование категорий, т.е. то, что позволяет отнести встретившийся предмет, человека или событие к определенному классу явлений и сформировать на этой основе ожидания в отношении отдельных характеристик или свойств объектов, с которыми есть вероятность столкнуться.

Второй аспект субъективной интерпретации связан с разрешением двусмысленности, т.е. с заполнением информационных пробелов и возможной реинтерпретацией информации, не согласующейся с присвоенным ярлычком или категорией отнесения. Пропагандисты и другие потенциальные манипуляторы общественным мнением хорошо понимают важность этих двух аспектов интерпретации. Социальные ярлычки, вроде «борца за свободу» в противоположность «террористу», навешиваются не только с целью пробудить позитивные или негативные в целом реакции, но и для того чтобы поощрить нас к формированию дополнительных умозаключений, усиливающих нашу симпатию или отвращение и согласующихся с коннотациями этих ярлычков.

Люди вовлекаются в процессе причинной (каузальной) атрибуции, пытаются понять взаимосвязь между социальными ситуациями и поведением, а также между поведением и его результатами.

В 1967 г. Гарольд Келли выдвинул проблему атрибуции на авансцену социальной психологии. Келли предложил несколько принципов, или критериев, принятия решений, использование которых могло бы привести к формированию правильных атрибуций, утверждая далее, что именно этими принципами люди в целом и руководствуются. Не случайно, что эти нормативные и описательные принципы оказались весьма сходными с принципами статистического анализа, используемыми обычно исследователями и статистиками при проведении «анализа вариации» (дисперсионного анализа).

Так, Келли предположил, что, пытаясь понять, почему человек ведет себя именно так, а не иначе, мы извлекаем из памяти наши знания или предположения о том, каким образом вел себя тот же самый человек в других ситуациях (данные о различимости), как он вел себя в такой же точно ситуации в прошлом (данные о согласованности) и каким образом вели себя в аналогичной ситуации другие люди (данные о единодушии). Причина поведения приписывается тогда тем факторам, с которыми результат, как нам кажется, будет коррелировать.

Келли также выдвинул второй принцип атрибуции, который может быть использован в случае, когда человек не обладает никакой информацией о реакциях субъекта на другие аналогичные стимулы или о реакциях других субъектов именно на тот стимул, о котором идет речь. Данный принцип предполагает снижение («дисконтирование», уценку) значения той или иной причины или объяснения на величину реального или возможного влияния других потенциальных причин.

Существует особенно важная совокупность свойственных людям тенденциозностей, в которых проявляется фундаментальная ошибка атрибуции. Последняя представляет собой склонность людей игнорировать ситуационные причины действий и их результатов в пользу диспозиционных. Подобно Соломону Ашу, мы предположили, что если восприятие или поведение людей различается, то это расхождение может отражать различия не в их «суждениях об объекте», а в субъективных представлениях о том, что представляет собой сам «объект суждения».

Действительный источник затруднений коренится не в том, что люди дают субъективные определения ситуациям, с которыми сталкиваются, и даже не в том, что процессу формирования этих суждений присущи изменчивость и непредсказуемость. Проблема скорее заключена в неспособности людей признать эту изменчивость и непредсказуемость и сделать на нее логическую поправку.

Исследования процессов предсказания поведения, проводившиеся Россом и его коллегами в течение ряда лет, свидетельствуют о том, что люди склонны проявлять гораздо большую субъективную уверенность в предсказании реакций друг друга, чем это можно позволить исходя из объективной оценки точности этих предсказаний.

Принимая кажущееся исключительным поведение в его буквальном смысле и оказываясь неспособным учесть вероятность того, что подобное поведение отражает влияние исключительных по характеру ситуационных давлений и ситуационных ограничений, обыденный наблюдатель социальных явлений оказывается повинен в той же нелепости, что и интуитивный статистик, уделяющий слишком мало внимания базовым частотам либо средним величинам. Они оба переоценивают информативность «исключительных» наблюдений и оба оказываются не в состоянии придать достаточный вес тому факту, что исключительные качества просто менее распространены, чем неисключительные. Эта тенденция, составляющая суть фундаментальной ошибки атрибуции, помогает сохранять веру в резкие и согласованные индивидуальные различия в социальном поведении, а также в личностные черты, лежащие в основе этих различий

Глава 4. Поиск личностной согласованности

Если люди умаляют важность объективных ситуационных факторов и субъективных интерпретаций, то каким причинам они тогда приписывают наблюдаемое ими поведение? И на чем они основывают свои предсказания будущего поведения? Ответ, который мы получаем как из результатов исследований, так и из повседневного опыта состоит в том, что все люди — закоренелые диспозиционисты. Они объясняют прошлые действия и результаты и предсказывают будущие действия и результаты, идя от человека или, более конкретно, исходя из предполагаемых личностных черт либо других хорошо различимых и устойчивых личностных диспозиций. Мы рассмотрим результаты исследований, касающихся прогностического потенциала личностных черт —

таких, как экстраверсия, честность и зависимость. Однако наш обзор высветит как раз явную недостаточность этого потенциала.

И обычные люди, и ученые-психологи придерживаются теорий личности, которые содержат два основных предположения о человеческом поведении, вытекающих, по-видимому, из повседневного социального опыта. Первое предположение состоит в том, что множество ситуаций, имеющих место в социальной жизни, вызывает у разных людей явно непохожие реакции. В самом деле, именно картина подобного разнообразия реакций побуждает как обычных людей, так и профессиональных психологов ставить различия в диспозициях на первое место.

Второе предположение состоит в том, что в своих реакциях на различные ситуации люди проявляют достаточно высокую согласованность, а, следовательно, и достаточно высокую предсказуемость поведения. Сведение воедино этих двух предположений дает нам основную посылку обыденного диспозиционизма, состоящую в том, что представляющая нашему взору изменчивость реакций различных людей на ту или иную ситуацию отражает не случайный характер или недетерминированность этих реакций, а отчетливо различимые и устойчивые личностные свойства, с которыми приходят в данную ситуацию различные ее участники.

Мы не просто выделяем отличные друг от друга личностные черты и типы, но зачастую можем также объяснить, почему они существуют, и почему определенный человек не может обладать иными личностными чертами или принадлежать к другому типу. За многие годы исследователи предложили ряд детально проработанных классификаций черт и типов личности (например, я тоже прошел тест Майерс-Бриггс (MBTI) на определение психологического типа, и был отнесен к типу ISTJ: [Прирожденные организаторы жизни](#)).

На наиболее высоком уровне обобщения нам предлагают три интегральных характеристики или три фактора: экстраверсия-интроверсия, доброжелательность-антагонизм и эмоциональная стабильность-нестабильность. Учитывая «очевидность» личностных различий между людьми, обычный человек может резонно ожидать что технология оценки личностных качеств и предсказания поведения доведена до высокой степени совершенства. Это означает, что существуют инструменты и формулы, позволяющие с высокой точностью предсказывать поведение конкретных людей в конкретных ситуациях. Однако множество имеющихся фактов демонстрирует ложность любого из подобных ожиданий.

Работа [Уолтера Мишела](#) показала, что средний уровень корреляции между различными поведенческими показателями, которые были специально созданы для выявления одной и той же личностной черты (такой, как импульсивность, честность, зависимость и т.п.), находился обычно в пределах между 0,1 и 0,2, а зачастую оказывался даже ниже (подробнее см. [Уолтер Мишел. Развитие силы воли](#)).

То, что корреляция между значениями дружелюбия, проявленного в любых двух ситуациях, составляет, скажем, 0,16, означает, что знание о том, что в ситуации № 1 Джейн была более дружелюбной, чем Эллен, повышает вероятность проявления ею большего дружелюбия и в ситуации № 2 лишь до 55% (тогда как ожидаемая вероятность ее большего дружелюбия в ситуации № 2 в случае нашего полного неведения о ситуации № 1 равнялась бы, разумеется, 50%).

Мишел не стал пытаться объяснять факт низких корреляций методологическими погрешностями, а предложил рассмотреть возможность того, что подобные низкие корреляции могут отражать некую важную истину о человеческом поведении. Он заставил нас считаться с тем фактом, что объективные данные о поведении не могут служить оправданием ни нашей склонности навешивать готовые ярлычки личностных черт, ни нашим исходным посылкам о согласованности поведения, на которые мы при этом опираемся.

Важно отметить, что Мишел вовсе не утверждал, что отсутствие согласованности поведения в различных ситуациях служит доказательством отсутствия измеримых или предсказуемых индивидуальных различий. Напротив, он подчеркивал, что отдельный субъект в одних и тех же ситуациях может демонстрировать очень согласованные реакции, другими словами, что конкретная реакция на конкретную ситуацию может быть очень устойчива во времени. Мишел настаивал на том, что значительные различия между людьми, видимо, ограничены их отдельными реакциями на отдельные ситуации — такими, например, как дружелюбное поведение в столовой или готовность

идти на конфронтацию со своим работодателем, что никак не свидетельствует о всеобъемлющей, кросс-ситуативной экстравертированности или напористости.

Глава 5. Обыденная психология личности и обыденная социальная психология

Имеющиеся на сегодняшний день данные позволяют предположить, что люди автоматически (и при этом неосознанно) интерпретируют информацию о поведении в терминах личностных диспозиций. В одном из исследований Кунда и Нисбетт спрашивали испытуемых, насколько велика вероятность того, что у двух человек будут сохраняться относительные различия в уровне проявления личностной черты на протяжении двух ситуаций. Предположим, что вы наблюдали Джейн и Джилла в определенной ситуации и нашли, что Джейн более честна, чем Джилл. Какова, на ваш взгляд, вероятность того, что в следующей ситуации, в которой вам придется их наблюдать, вы обнаружите то же самое?

Другим испытуемым был задан вопрос об ожидаемом уровне устойчивости данного поведения на протяжении двух серий испытаний, состоящих из 20 ситуаций. Иными словами, вопрос касался вероятности того, что Джейн окажется в среднем более честной, чем Джилл, на протяжении последующих 20 ситуаций при условии, что она была в среднем более честной на протяжении предшествующих 20 ситуаций.

Согласно оценкам испытуемых, вероятность того, что описываемые индивиды сохранят свои ранги на протяжении двух ситуаций, составляла 78%, в то время как выявленная в ходе исследований реальная корреляция составила лишь около 10%! Испытуемые не оценили по достоинству и выигрыш в согласованности, который достигается за счет агрегирования показателей. По мнению испытуемых, согласованность поведения от одной ситуации к другой была лишь несущественно ниже согласованности поведения между 20 предыдущими ситуациями и 20 последующими!

Склонность игнорировать преимущества агрегирования представляется особенно важной, поскольку означает на практике, что люди дают уверенные предсказания личностных черт, исходя из небольшого объема данных, не имея при этом мотивации предварительно расширить круг имеющейся информации.

Люди: (1) выводят заключения о диспозициях из поведения, явно порожденного ситуацией, (2) не замечают существенно важных факторов ситуационного контекста и (3) делают чрезмерно уверенные предсказания при наличии небольшого объема информации, касающейся черт личности.

Предсказания стабильности в сравнении с предсказаниями согласованности. Если в чертах личности, которые люди приписывают другим, действительно подразумеваются конкретные обстоятельства и контекст, то их убеждения могут быть ближе к истине, чем полагали Кунда и Нисбетт. Чтобы проверить это, в своем следующем исследовании они предложили одной группе испытуемых оценивать согласованность одних и тех же видов поведения в одних и тех же ситуациях, но в разное время, т.е. фактически дать оценку стабильности (устойчивости) данного поведения. Другой группе было предложено охарактеризовать согласованность разных видов поведения в различных контекстах, т.е. оценить его кросс-ситуативную согласованность.

В результате исследования Кунда и Нисбетт обнаружили, что оценки испытуемыми как устойчивости, так и кросс-ситуативной согласованности поведения были очень высоки и лишь слегка отличались одна от другой. Иными словами, результаты исследования никак не указывали на то, что испытуемые проводят существенное различие между стабильностью поведения (которая, по данным исследователей, зачастую оказывалась весьма высокой) и его кросс-ситуативной согласованностью (которая, согласно тем же данным, была почти повсеместно низкой). Люди в своих представлениях о диспозициях не учитывают (даже в неявной, имплицитной форме) ситуационную специфику, которая иногда свойственна реальным диспозициям.

Обе стороны фундаментальной ошибки атрибуции — чрезмерный диспозиционизм и недостаточно развитый ситуационизм — были успешно продемонстрированы Дарли и Бэтсоном на материале студентов духовной семинарии Принстонского университета. Для начала студентам выдали вопросник для выяснения мотивов их интереса к религии: основывается ли он на стремлении к личному спасению или же в первую очередь на желании помогать другим. Благодаря этому Дарли и Бэтсон были в состоянии сравнивать силу влияния важной, на первый взгляд, диспозиционной переменной с силой влияния «незначительной» ситуационной переменной. В этом случае суть

«незначительной» ситуационной переменной сводилась к следующему вопросу: считали ли испытуемые, что они спешат, проходя мимо нуждающегося в помощи человека? После заполнения вопросника испытуемым давалось указание перейти в аудиторию, находящуюся в другом здании на противоположном конце студенческого городка, где они должны были произнести проповедь.

Некоторым испытуемым было сказано, что их аудитория уже в сборе и что, к несчастью, они уже немного опоздали. Другие же полагали, что имеют в своем распоряжении солидный запас времени. Из тех испытуемых, кто не спешил, 63% останавливались и предлагали «пострадавшему» помощь. И лишь 10% спешащих испытуемых поступили таким же образом. Напротив, диспозиционный показатель, касающийся природы религиозной ориентации испытуемых, практически никак не повлиял на то, останавливались они, чтобы оказать помощь пострадавшему, или нет.

Предсказания испытуемых редко согласуются с базовыми частотами.³ Базовая частота представляет собой наилучшее основание для предсказания поведения. Необходимо заметить, что базовая частота служит, в сущности, «полномочным представителем» и адекватным индикатором силы влияния ситуации. Когда влияние ситуации особенно сильно, базовая частота очень близка к экстремальной. И поэтому игнорировать ее рискованно по той же самой причине, по какой рискованно игнорировать и саму ситуацию.

Понимании феномена «иллюзии интервью». Эта иллюзия представляет собой убежденность, что из краткого интервью при первом знакомстве можно извлечь массу полезной информации о человеке как о личности. Важно отметить разницу, существующую между интервью и рекомендательным письмом с точки зрения психометрии. Рекомендательное письмо обычно бывает основано на несоизмеримо (зачастую в сотни и тысячи раз) большем объеме информации, чем интервью. Таким образом, с чисто психометрической точки зрения, благодаря агрегированию информации, доступная автору рекомендательного письма, может представлять гораздо большую ценность для прогнозирования, чем данные, доступные интервьюеру.

Можно сказать, что большинство организаций, полагающихся при отборе кандидатов на интервью, платят за это дважды: в первый раз, когда берут на себя труд беседовать с кандидатами, и гораздо дороже, когда используют данные интервью для отбора сотрудников.

Когда обыденная житейская мудрость оказывается справедливой, по крайней мере в общих чертах? В случае, когда у нас имеется информация о базовой частоте поведения данного конкретного индивида в конкретной ситуации. Так, ваше предположение о том, что Джек будет много болтать сегодня за обедом, основанное на том, что он всегда так поступал (базовая частота!), скорее всего окажется точным. Как и предположение о том, что ваша жена будет, как обычно, сокрушаться по поводу предстоящей вечеринки, где люди топчутся на месте, поглощая спиртное и непрерывно болтая. На самом деле очень может быть, что обыденная убежденность в практической полезности знания о чертах личности зиждется отчасти на обобщении опыта успешных предсказаний, основанных на фактах подобной стабильности поведения в одних и тех же повторяющихся ситуациях

Почему же люди предпочитают основывать свои объяснения и предсказания на описании личностных черт? Объяснение связано с фундаментальными процессами восприятия и обязано своим происхождением Курту Левину:

...поведение ... обладает такими привлекающими внимание свойствами, что, благодаря им оно имеет тенденцию поглощать собою все психологическое поле. Оно не ограничивается положением частного стимула, интерпретация которого требовала бы дополнительной информации о свойствах существующего вокруг него поля, т.е. информации о ситуации.

Можно сказать, что, когда мы наблюдаем другого человека в качестве некоего действующего лица, он представляется нам «фигурой», а ситуация предстает перед нами «фоном», на котором проявляются результаты его действий. Люди активны, динамичны и интересны. Именно эти их

³ Базовая частота — это наблюдавшаяся в прошлом частота появления какого-либо события (например, частота успешных 11-метровых штрафных ударов в футбольных матчах (она равняется более чем 90%), частота поступления абитуриентов в театральный институт и т.д.) Понятно, что при прогнозировании появления в будущем аналогичного события необходимо учитывать соответствующие базовые частоты. В то же время игнорирование базовых частот — одна из наиболее распространенных ошибок при предсказании поведения.

свойства обращают на себя внимание в первую очередь. Напротив, ситуация обычно сравнительно статична и зачастую представляется туманной.

Почему же тогда наблюдатель начинает относить видимые поведенческие проявления на счет соответствующих им личностных диспозиций?

... Человек не довольствуется простой регистрацией окружающих его явлений, доступных для наблюдения; ему необходимо — насколько это возможно — соотносить их с некими константами окружающей среды... скрытые причины происходящего, в особенности мотивы других людей и есть значимые для человека константы среды; они и придают его опыту смысл...

Чему уделяешь внимание, на счет того и относишь. В исследованиях процесса атрибуции, вдохновленных идеями Хайдера, проводившихся в основном в 70-е годы, не существует другого обобщения, которое было бы настолько хорошо подкреплено экспериментально. Мак-Артур и Пост, например, обнаружили, что, когда оцениваемый человек хорошо освещен или находится в движении, его поведение в меньшей степени относится наблюдателем на счет ситуации, чем, когда видимость не столь хорошая, а субъект неподвижен.

Устойчивость впечатления. Если вы хотя бы однажды наблюдали поведение человека либо его результат, отнеся их при этом на счет личностных диспозиций этого человека, то впредь вам будет уже весьма трудно изменить свою гипотезу об этом человеке. Все последующие поступки человека будут, скорее всего, истолковываться так, чтобы они согласовывались с атрибуциями, сформированными изначально, и в то время как любые подтверждения будут приниматься за чистую монету, все исключения будут без колебаний отменяться.

Глава 6. Связность повседневного социального опыта

Мы должны постараться понять, каким образом и почему повседневное социальное поведение может на самом деле быть чрезвычайно стабильным и предсказуемым, даже несмотря на то, что корректно спланированные эмпирические тесты выявляют низкие кросс-ситуативные корреляции поведения. Разрешение этого парадокса опирается на два взаимосвязанных утверждения: (1) проявляющаяся в реальном мире согласованность поведения вовсе не обязательно является отражением личностных черт; (2) предсказуемость поведения не обязательно должна зависеть от его кросс-ситуативной согласованности.

Повторяемость происходящего может иногда быть всего лишь еще одним отражением власти ситуации. В повседневной жизни нам редко предоставляется возможность наблюдать одних и тех же людей в радикально отличающихся ролях и ситуациях, что дало бы нам возможность подвергнуть корректной проверке кросс-ситуативную согласованность их гениальности, щедрости или способности откладывать вознаграждение.

Интересно отметить, что некоторые художественные произведения, начиная с книги «Принц и нищий» Марка Твена, вовлекают нас в разного рода «мысленные эксперименты», в результате чего мы начинаем отстаивать тезис, выдвигаемый социально-психологической теорией: одежда и ситуация «определяют человека». Именно смешение личностного и ситуативного позволяет людям успешно обходиться своим наивным диспозиционизмом.

Важно отдавать себе отчет в том, что реакции, которые нам наиболее часто приходится предсказывать в реальной жизни, могут быть очень сильно детерминированными. Избираемые людьми роли, ситуационные силы, действующие на всякого, принимающего на себя подобные роли, ожидания, доводимые наблюдателями до сведения действующих лиц и обязательства действующих лиц перед наблюдателями, — все эти факторы могут взаимно усиливать друг друга. Именно эта избыточная детерминированность способствует согласованности и предсказуемости поведения и позволяет нам делать в целом правильные предсказания, даже опуская или ошибочно интерпретируя некоторые важные аспекты информации, служащей основанием для наших предсказаний.

Древняя физика представляла поведение объектов исключительно в терминах их свойств или диспозиций. Камень при погружении в воду тонет, поскольку обладает свойством тяжести, или «гравитацией»; кусок же дерева плавает потому, что обладает свойством легкости, или «левитацией». В этих в целом полезных воззрениях на поведение объектов отсутствует лишь одно — относительный

взгляд на явления. Согласно этому взгляду, необходимо рассматривать отношение между массой воды и массой погруженного в нее тела, а в случае с падающим телом — между движением тела по инерции и силой земного притяжения.

В психологии не было ни своего Ньютона, ни тем более своего Эйнштейна, которые могли бы заменить наши наивные, основанные на опыте представления более точной и научно обоснованной системой воззрений, которая позволила бы очертить взаимоотношения между человеком и ситуацией.

Люди существенно различаются между собой в отношении предпочтения тех или иных атрибуций. Эти различия проявляются, когда людей просят объяснить свои успехи и неудачи либо дать толкование другим событиям, влияющим на их счастье и благополучие. Некоторые люди чувствуют, что вполне контролируют происходящее в их жизни и сами ответственны за свое счастье, успех и даже здоровье. Такие люди и действуют соответственно, предпринимая шаги к улучшению своего положения. Другие ощущают себя беспомощными пешками, неспособными преодолевать внешние преграды и противостоять превратностям судьбы. Они тоже ведут себя соответственно, пассивно принимая свою участь.

Глава 7. Социальная психология культуры

В течение долгого времени историки задавались вопросом: почему демократия в Америке утвердилась именно таким образом? К началу эпохи государственности жители Нового Света привыкли вести жизнь, свободную от автократического стиля правления, характерного для тогдашней Европы (подробнее см. [Айзек Азимов. История США: Освоение Северной Америки](#)). Сбросив ярмо английской монархии и не имея собственной родовой аристократии, уверенные в себе, свободолюбивые пуритане (фермеры и торговцы) остановились на форме правления, в основе которой лежали гарантия прав личности и народное представительство. И хотя во всей этой истории нет ни слова неправды, она все же неполна.

В частности, в ней отсутствует объяснение, почему американская система правления так и не выродилась в анархию или в диктатуру, как это произошло немедленно после того, как в 1649 г. те же самые пуритане под предводительством Оливера Кромвеля, имевшие с американскими колонистами в основном одни и те же социальные корни, захватили власть в Англии. Ответ, предложенный великим исследователем американского общества XIX в. Алексисом де Токвилем, был решительно ситуационистского толка.

Токвиль утверждал, что суровый по природным условиям и примитивный в социальном отношении мир колонистов в сочетании с отсутствием иных, более ранних государственных институтов вынуждал граждан действовать сообща посредством специально созданных ими самими объединений. Привычка образовывать добровольные объединения и преследовать цели, разделяемые их участниками, обучила их, таким образом, навыкам и приемам самоуправления, составляющим саму суть демократии.

Крупнейшей фигурой, связанной с представлением о том, что разделяемые людьми культурные убеждения становятся иногда главнейшими движущими силами истории, был великий социолог конца XIX – начала XX вв. Макс Вебер, который открыто противопоставил свою теорию развития капитализма материализму Карла Маркса. По утверждению Маркса, меркантилизм позднего средневековья привел к возникновению избытка капитала, свободного для инвестиций, и этот избыток создавал возможности для развития новых средств производства, что в свою очередь с неизбежностью дало толчок развитию капитализма.

Вебер, выступая в противоположность объективному экономисту Марксу с позиций субъективного социального психолога, с этим не согласился. Для того чтобы стать причиной возникновения новой экономической формации, утверждал он, имевшиеся объективные обстоятельства должны были быть интерпретированы в духе определенного мировоззрения, а именно — «протестантской этики», придававшей беспрецедентно большое значение мирским достижениям (см. [Макс Вебер. Протестантская этика и дух капитализма](#)).

Исследования подтверждают, что различные культуры интерпретируют мир принципиально по-разному. Мы предполагаем, что индийцы, равно как и многие другие представители

коллективистских культур, действительно менее подвержены фундаментальной ошибке атрибуции, чем американцы.

Люди, обладающие более низким социально-экономическим статусом (СЭС), гораздо более склонны относить происходящее с ними на счет причин внешнего порядка, чем люди, имеющие более высокий статус. Люди с более низким СЭС более склонны, например, считать, что «многие несчастья в жизни человека происходят по причине невезения», в то время как люди с более высоким СЭС имеют склонность полагать, что «неудачи людей являются следствием допусаемых ими ошибок».

Люди с более низким СЭС также склонны считать, что «продвижение человека зависит от знакомств с нужными людьми», в то время как люди с более высоким СЭС более склонны полагать, что люди продвигаются в жизни благодаря своим талантам и хорошо выполняемой работе. Таким образом, люди с относительно более низким и более высоким СЭС различаются между собой своими представлениями о причинности, а также разделяемыми ими ценностями, связанными с тем, откуда эта причинность происходит.

Люди с более высоким СЭС предполагают, что результаты деятельности людей являются в первую очередь непосредственным отражением их действий, в то время как люди, обладающие более низким СЭС, скорее склонны считать, что результаты их деятельности находятся вне их контроля.

Истории драматической культурной эволюции могут быть рассказаны практически о любом из народов мира. В подобных историях часто присутствуют две взаимосвязанные сюжетные линии. Первая состоит в том, что ситуация каким-либо существенным образом меняется, вторая же — в том, что исходная культура оставляет за собой право придавать собственную окраску процессу ассимиляции этих изменений. Одна из этих наиболее примечательных и своевременных историй связана с внедрением капитализма в традиционную японскую культуру в 1870-е годы.

В течение последующих 50 лет японцы показали себя мастерами капиталистических способов производства и распределения. Они построили динамичную и преуспевающую экономику, ориентированную на высокую производительность труда и экспорт продуктов производства, достигшую пика в период перед второй мировой войной, а после произведенных войной разрушений выстроили ее заново, подняв на еще большую высоту. Однако более всего впечатляет то, что им удалось изменить саму суть капитализма не только в своей стране, но постепенно и во всем мире.

Подобное изменение природы капитализма подразумевает отношения большего сотрудничества между трудом и капиталом. Современная японская корпорация, таким образом, напоминает семью в гораздо большей степени, чем любой ее западный аналог. Управляющие заботятся о повседневной жизни сотрудников, искренне верящих, что те преследуют их интересы. Неизбежного, по утверждению Маркса, фундаментального конфликта интересов между двумя классами Японии в значительной степени удалось избежать.

Мы надеемся все же, что рассуждения, приводимые в этой главе, не сформировали у читателя впечатления, что знание о существовании этнических и культурных различий способно вымостить гладкую дорожку для предсказания индивидуальных различий, которые не удалось предсказать в ходе исследования личностных черт.

По мере того как XX в. близится к завершению, во всем мире все более преобладающими становятся два факта: обнадеживает то, что экономические и политические системы развитых стран действительно сближаются, а тревожит то, что межэтнические границы как внутри одной страны, так и между разными странами, по всей видимости, лишь упрочиваются.

Глава 8. Применение социальной психологии на практике

Когда социальные психологи применяют достижения своей науки к проблемам, возникающим в наших учебных заведениях, на рабочих местах или по месту жительства, все их усилия в этом направлении испытывают сильное влияние, а зачастую являются впечатляющим свидетельством правоты принципа ситуационизма. Там, где житейская мудрость видит причины возникающих в общих несовершенствах человеческого рода или слабостях отдельных индивидов, социальный психолог сопротивляется тому, чтобы «винить во всем жертву». Вместо этого, анализируя лежащие в основе причины и предлагая возможные пути решения, социальный психолог пытается увидеть ситуационные барьеры и стратегии их преодоления.

Успех деятельности психологов зависит в конечном счете от их понимания решающей роли субъективной интерпретации и динамической природы когнитивных и социальных систем.

Трагическая история социальной программы, не имеющей под собой ничего, кроме здравого смысла и добрых намерений, хорошо прослеживается на примере строительства многочисленных «башен посреди парка», которые были очень популярны в 50-е и 60-е годы как способ «расчистки трущоб». Положенная в их основу логика казалась очевидной.

Берем городской квартал, застроенный осыпающимися трех- и четырехэтажными многоквартирными домами, и переселяем живущих в них людей в одну двадцатиэтажную башню, которую строим в центре квартала, превратив освободившееся место в детские площадки и парки. После этого садимся отдыхать, пожиная социальные плоды, которые обязательно должно принести подобное «усовершенствование» среды обитания.

Однако планировщики в своем благонамеренном, но неискушенном ситуационизме не смогли учесть тонко сбалансированной экологии старомодных кварталов многоквартирных домов. Объективные физические условия существования в таких домах могли быть ужасающими, но при этом каждый из живущих в них людей был знаком со всеми остальными, поддерживая отношения с ними в ходе ежедневного общения. Для жителей этих домов имело значение доброе мнение соседей, социальные же нормы распространялись и насаждались в них так, как это происходит в любом нормально функционирующем сообществе людей.

Более того, каждый очень хорошо знал, что происходит и перед домом, и в его закоулках, а матери могли, выглянув в окно, видеть, что их дети спокойно играют на тротуаре либо сидят на крыльце. Будучи помещенной в стерильную башню, вся эта напряженная система оказалась разрушенной (подробнее см. [Джейн Джекобс. Смерть и жизнь больших американских городов](#)).

Как заставить рабочих принять изменения производственной политики, не провоцируя с их стороны возмущения, снижения рабочего настроения и, как следствие, производительности труда? Полигоном для классического исследования стала фабрика по производству пижам. Участников контрольной группы просто собрали вместе и объявили им о соответствующем изменении в технологии производства. Реакция группы была неблагоприятной. Наблюдались проявления враждебности и возмущения (17% рабочих вскоре уволились), а также немедленное падение производительности, которая восстановилась нескоро и не в полной мере. Спустя два месяца лишь 38% рабочих достигли прежнего уровня производительности труда.

Во второй группе информация о требуемом изменении была преподнесена рабочим совершенно иным образом. Сначала группа была созвана на совещание, где в живой и конкретной форме рабочим было сообщено о необходимости снизить производственные затраты путем внедрения более эффективных методов производства. Затем из числа рабочих были выбраны представители для встречи с руководством в целях изучения новых методов, которые они могли бы позднее объяснить и помочь в их освоении другим рабочим. Ни в отношении морального духа, ни в плане отношений рабочих с руководством не наблюдалось очевидных ухудшений (никто из работников не уволился), а первоначальный уровень производительности был восстановлен за две недели.

С третьей группой поступили похожим образом, за исключением того, что представителями, назначенными для внедрения требуемых технологических изменений, стали сразу все рабочие. Преимущества, полученные в условиях всеобщего участия, были еще более впечатляющими. Первоначальный спад производительности труда был ничтожным и продолжался не более одного дня. После этого производительность труда группы начала неуклонно взбираться на уровень, превышающий первоначальный примерно на 15%. Моральный дух также оставался высоким, т.е. со стороны рабочих не поступало явных жалоб, и никто из них не уволился.

Итоговый смысл описанного исследования представляется ясным и как нельзя актуальным, поскольку американская промышленность находится сегодня перед лицом беспрецедентного вызова, брошенного ее конкурентами, постигшими этот смысл во всей его глубине. Повышенное внимание к групповой динамике и субъективной жизни рабочего может стать ключом к увеличению производительности труда и его эффективности, а необходимые для достижения данных преимуществ шаги не должны быть резкими, дорогостоящими или вызывающими неприятие со стороны работников.

Через 40 лет после того как Левин впервые выступил с идеями управления, основанного на участии подчиненных, и процедур принятия решений в рабочих группах, все они начали внедряться в Соединенных Штатах Америки уже как «японские» управленческие приемы (см. [Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний](#)).

Когда мы хотим добиться от людей претворения их позитивных намерений в столь же позитивные поступки, и когда эффективность предупреждений и разумных призывов представляется незначительной, небольшая социальная демонстрация может сослужить поистине неоценимую службу.

Два главных принципах социальной психологии и две важнейшие темы этой книги.

Воздействия, проводимые в более позднем возрасте, могут быть мощными по своему результату, когда они изменяют важные черты актуальной ситуации, в особенности канальные факторы, облегчающие связь между позитивными намерениями и конструктивными действиями. Напротив, воздействия, проводимые в более раннем возрасте, будут скорее всего менее действенными или по крайней мере будут иметь более трудно предсказуемые последствия, поскольку человеческое общество, равно как и человеческая психика, представляют собой динамичные напряженные системы, постоянно изменяющиеся.

История — это не обязательно судьба.

Почти полвека назад с легкой руки Роберта Мертона приобрело широкую известность представление о [самореализующихся пророчествах](#). Основная посылка, лежащая в основе этого представления, состоит в том, что то, во что человек верит в отношении другого человека или группы людей, служит формированию реальности, подтверждающей эту веру. Возможно, наиболее впечатляющая иллюстрация этого феномена принадлежит Роберту Розенталю и его коллеге Линор Джейкобсон.

Эти исследователи провели IQ-тесты с детьми из нескольких классов начальной школы и затем поделились их результатами с учителями. Одновременно они указали учителям на нескольких детей, от которых, по их мнению, можно было бы ожидать существенного увеличения показателей IQ на протяжении текущего учебного года. На самом деле эти дети были отобраны случайным образом без всякой реальной информации об их потенциале для достижения таких показателей. Результат этого микроскопического вмешательства, теперь очень знаменитый, состоял в том, что, как и было предсказано, выбранные дети, как правило, увеличили свой IQ.

Липпер и его коллеги показали, что детсадовские дети, рисовавшие «волшебными» фломастерами в ожидании получить в конце сеанса «награду лучшему игроку», впоследствии (две недели спустя в ходе спонтанной свободной игры) занимались с фломастерами менее охотно, чем дети, первоначально пользовавшиеся этими фломастерами без обещания награды.

Разрушительные последствия внешних побуждений наступают с наибольшей вероятностью тогда, когда первоначальный интерес высок, а внешние побуждения, будучи избыточными и ярко выраженными, обеспечивают психологически приемлемое объяснение для вовлеченности в ту или иную деятельность, короче говоря, когда вознаграждение легко может быть расценено как «взятка». Напротив, вероятность наступления отрицательных последствий более низка тогда, когда любое осязаемое вознаграждение зависит от качества выполнения задания, т.е. когда вознаграждение имеет в первую очередь целью обеспечить обратную связь и признание компетентности человека в выполнении задания, на которое он уже и так внутренне мотивирован.

Вознаграждение оставит внутреннюю заинтересованность и мотивацию нетронутыми в той степени, в какой вознаграждение воспринимается не как взятка, а как поощрение, свидетельствующее о признании достижений данного человека. Например, отдавать ребенка в музыкальную школу лучше после, а не до того, как он сам попросит об этом,

Итак, всё содержание книги предостерегает нас от построения скороспелых умозаключений о людях и о смысле их поведения. Вместо этого, сталкиваясь со словами и поступками, которые при первом рассмотрении свидетельствуют о величайшей глупости, продажности или добродетели (т.е. с поведением, предполагающим наличие исключительных личностных качеств любого рода), мы должны приказывать себе сделать паузу и внимательно рассмотреть ситуацию. Каковы детали непосредственной ситуации, в которой поведение имеет место? Как интерпретирует ситуацию,

действующий в ней человек? Каков более широкий социальный контекст или социальная система, в которой действовали участники ситуации?

Говоря более конкретно, какие объективные черты ситуации, субъективные интерпретации или соображения о напряженных системах могли бы позволить рассматривать исключительные, на первый взгляд, поступки как менее исключительные и более согласующиеся с тем, что подсказывает нам опыт наблюдения обычного поведения обычных людей (включая и нас самих)?