

Человек и ситуация

В мае 1960 г. агенты Моссад похитили и вывезли в Израиль нацистского преступника бывшего руководителя еврейского отдела РСХА [Адольфа Эйхмана](#). Он предстал перед судом, который приговорил его к высшей мере наказания. Философ и писатель Ханна Арендт в книге «Банальность зла. Эйхман в Иерусалиме» отмечает, что попытки обвинителя изобразить Эйхмана психопатом и кровожадным чудовищем были глубоко ошибочными. Эйхман был нормальным человеком, а его действия, обернувшиеся гибелью миллионов людей, стали следствием желания хорошо сделать свою работу. Тот факт, что эта работа заключалась в организации массовых убийств, имел второстепенное значение.

Американский психолог Стэнли Милгрэм под впечатлением этих событий решил проверить, на что способны обычные люди, когда им приказывают вести себя неэтично. В лабораторию приглашали двух человек для участия в исследовании памяти и обучаемости. Одного из них – «ученика» – проводжали в соседнюю комнату, пристегивали ремнями к креслу, а к запястьям присоединяли электроды. Ему сообщали, что он должен запоминать слова, и в случае ошибок будет получать удары током нарастающей силы. Второй участник – «учитель» – диктует слова. Если «ученик» отвечает правильно, «учитель» переходит к следующему пункту. В случае неверного ответа «учитель» дает ток. Сначала 15 вольт, затем 30 и далее с шагом 15 вплоть до 450 вольт.

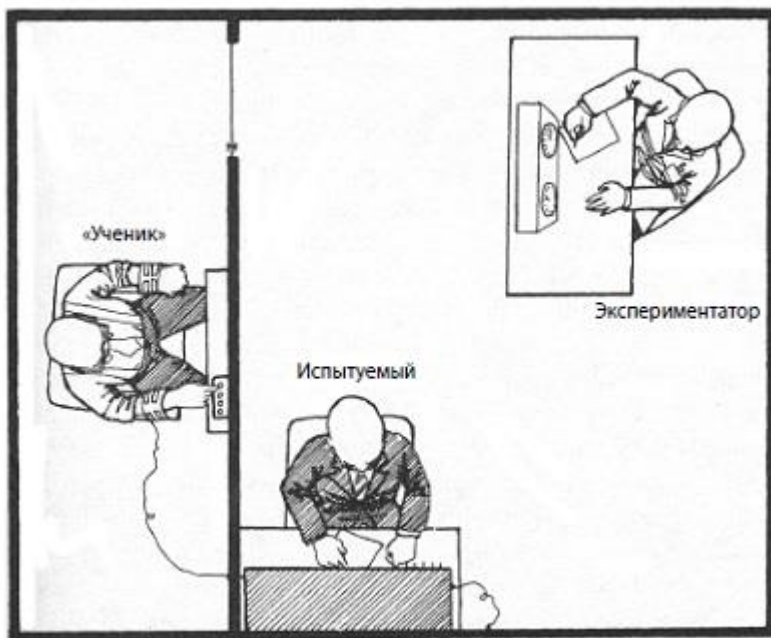


Рис. 1. Схема эксперимента Стэнли Милгрэма

[Предыдущая глава](#) [Оглавление](#) [Следующая глава](#)

Подчинение авторитету

На самом же деле эксперимент ставился над «учителем». «Ученик» же – подставное лицо. Никаких ударов током он не получал, но корчился от боли, и просил остановиться. Цель эксперимента – выяснить, как далеко зайдет человек, выполняя команды экспериментатора?

Многие слушаются экспериментатора, как бы отчаянно ни жаловался «ученик». В различных вариантах эксперимента 60% испытуемых доходили до максимального тока. Главный урок эксперимента: самые обычные люди, не имеющие никаких враждебных намерений, способны стать орудием страшной разрушительной силы. Дилемма, вытекающая из конфликта между совестью и авторитетом, *коренится в самой природе общества*, и она присуща демократиям так же, как и нацистской Германии. Ввоз и порабощение миллионов африканцев, уничтожение индейцев, интернирование японцев, применение напалма против мирных жителей во Вьетнаме — все эти жестокости послушно совершались по распоряжению демократических властей США.

Поведение определяется не только характером

Психологи Ли Росс и Ричард Нисбетт исследовали закономерности человеческого поведения, и возможности на основе этих закономерностей предсказывать будущее поведение. Росс и Нисбетт

убеждены, что 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. Данный вывод покушается не только на наши интуитивные убеждения, но и на большое число процедур и традиций, принятых в обществе.

На практику подбора персонала на основе интервью. Предвыборные программы, рисующие черты личности кандидата. Литературную традицию, задающую образ героя набором его устойчивых черт и неизменных линий поведения. И, наконец, на наши повседневные разговоры, сплошь построенные на объяснениях поведения на основе личностных особенностей.

Научные исследования показали, что согласованность поведения человека в разных ситуациях очень низка. Коэффициент корреляции не превышает 20%. Вот почему в условиях катастроф с нас так быстро слетает налет цивилизации. К счастью, в повседневной жизни человек действует в ограниченном круге повторяющихся ситуаций. Это обстоятельство помогает успешно прогнозировать поведение и эффективно взаимодействовать с людьми. Опора на черты личности работает, поскольку на самом деле это «черты личности-и-ситуации».

Конформизм группового мышления

Психолог [Соломон Аш](#) поставил эксперимент, в котором по легенде изучалось зрение. Испытуемым показывали несколько пар карточек. Требовалось на второй карточке выбрать линию, такой же длины, как и на первой. На самом деле в группе из семи человек шестеро были подсадными утками, а изучался конформизм – изменение мнения человека под давлением со стороны другого человека или группы. Испытуемый отвечал на вопрос последним. Все подсадные утки давали одинаковый и неверный ответ. 75% испытуемых хотя бы на один вопрос дали неверный ответ.

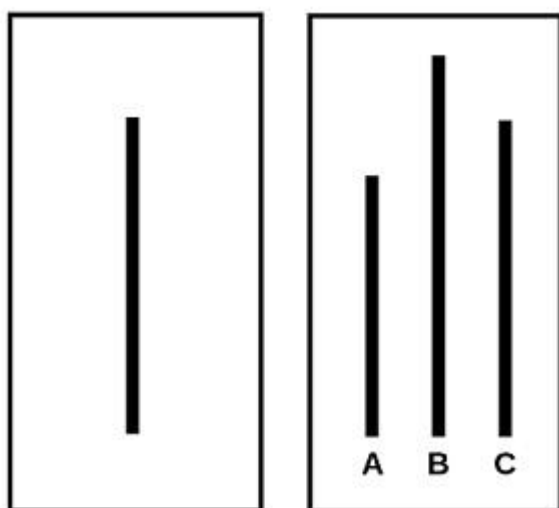


Рис. 2. [Карточки](#) в эксперименте Аша

Диссонанс, возникающий между взглядами человека и группы, как правило, разрешается в пользу взглядов, разделяемых группой, зачастую путем не просто компромисса, а всецелого приятия групповых взглядов при подавлении собственных сомнений.

Мы можем влиять на свое будущее

Древняя физика представляла поведение объектов в терминах их свойств. Камень при погружении в воду тонет, поскольку обладает свойством тяжести, или по-латински [гравитацией](#); кусок же дерева плавает потому, что обладает свойством легкости, или левитацией. Эти взгляды были однобоки, и не рассматривали отношения между массой воды и массой погруженного в нее тела...

В психологии не было своего Ньютона, который смог бы заменить наши наивные, основанные на опыте представления более точной и научно обоснованной системой взглядов, основанных на взаимоотношениях человека и ситуации.

Люди существенно различаются между собой в отношении предпочтения тех или иных механизмов объяснения причин поведения. 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.

Психология кайдзен

Психолог [Курт Левин](#) изучал отношение рабочих к изменению производственной политики. Участников контрольной группы просто собрали вместе и объявили им о соответствующем изменении в технологии производства. Реакция группы враждебной, производительность упала, и за два месяца так и не достигла прежнего уровня. 17% рабочих вскоре уволились.

Во второй группе рабочих пригласили на совещание, где объяснили новации необходимостью снизить производственные затраты. Представители рабочих встретились с руководством для изучения новых методов. В этой группе никто не уволился, а первоначальный уровень производительности был восстановлен за две недели. С третьей группой поступили похожим образом, но представителями, назначенными для внедрения требуемых технологических изменений, стали сразу все рабочие. Производительность не падала, а через некоторое время выросла на 15%. Никто не уволился.

Через 40 лет после того как Левин впервые выступил с идеями управления, основанного на участии подчиненных, и процедур принятия решений в рабочих группах, они начали внедряться по всему миру уже как японские управленческие приемы [кайдзен](#).

Литература

Стэнли Милгрэм. Подчинение авторитету: Научный взгляд на власть и мораль. – М.: Альпина Нон-фикшн, 2016. – 282 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=13566>

Ли Росс, Ричард Нисбетт. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 432 с. Конспект: <http://baguzin.ru/wp/?p=16747>