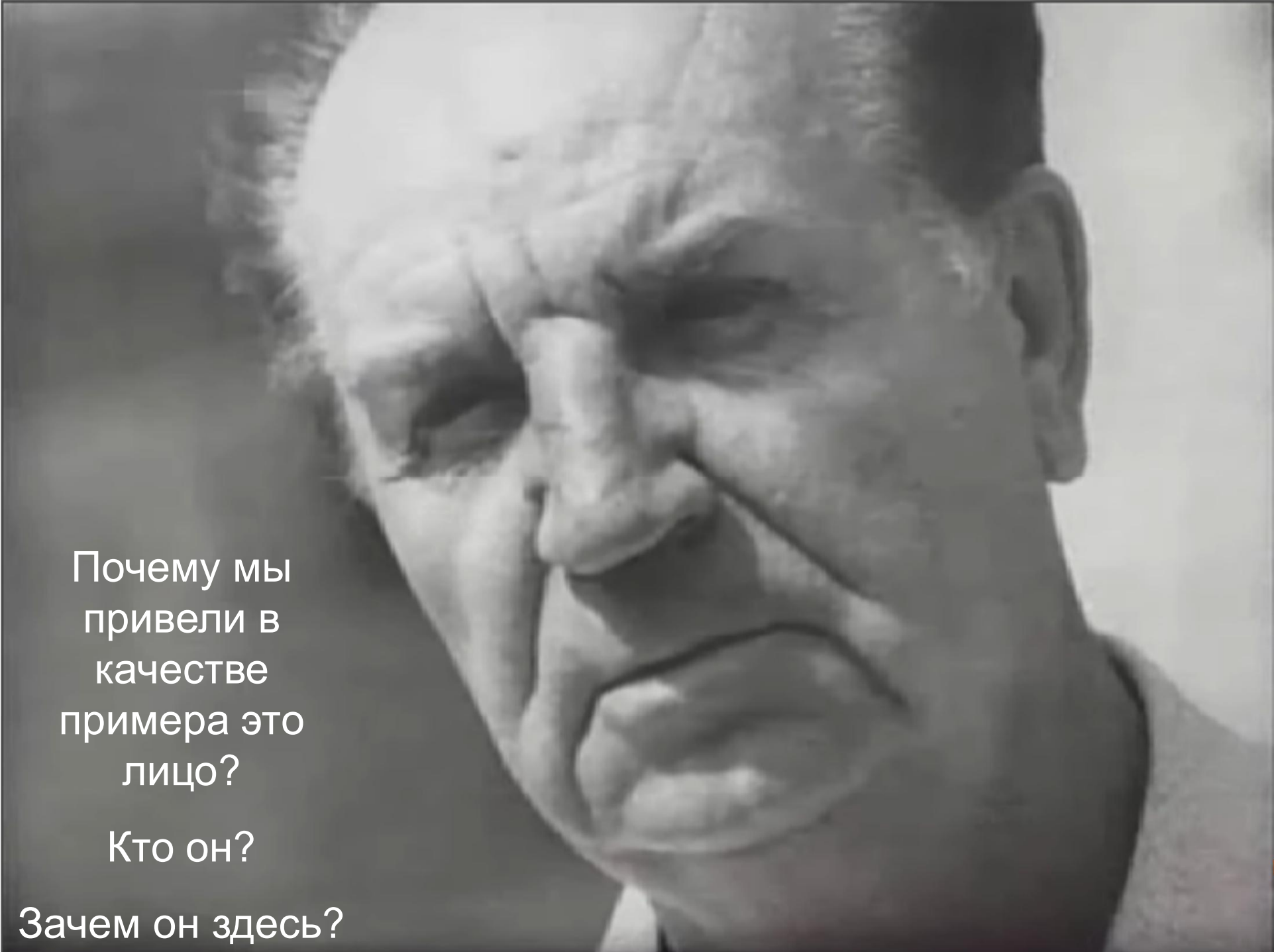




**Как найти ключ к сердцу заказчика? –
Коммуникации и психология
межличностных отношений в
проектной команде: «О чем могут
рассказать эксперименты психологов?»**

Новичков Александр,
Карабанова Галина, СМ-Консалт

- Я знаю, как на мёд садятся мухи,
- Я знаю смерть, что рыщет все губя,
- Я знаю книги, истины и слухи,
- Я знаю все, но только не себя 😊

A black and white close-up photograph of a man's face, looking slightly downwards and to the left. The man has a serious, somewhat somber expression. His features are well-defined, and the lighting is dramatic, highlighting the contours of his face. The background is dark and out of focus.

Почему мы
привели в
качестве
примера это
лицо?

Кто он?

Зачем он здесь?

- Возможно, для лучшего понимания того, как *нужно* или *можно* общаться давайте обратимся к богатому миру психологических экспериментов
- Знание – сила! Давайте обратимся к тому, что можно и нужно знать

Эксперименты в психологии

- Эксперимент Милгрэма «Подчинение авторитету»
- Эксперимент Музафер Шерифа
- Эксперимент Валерии Мухиной «Я и другие»
- Стэнфордский тюремный эксперимент
- Эксперимент С. Аша
- «Чудовищный эксперимент» Джонсона
- «Приобретенная беспомощность» Марк Селигман и Стив Майер
- Эксперимент «Наблюдатели нас возбуждают»
- Хоторнский эксперимент Элтон Мэйо
- Эксперимент «Нога в дверях»
- Эксперимент Джона Дарли и Дэниела Бэтсона
- Эксперимент Сержа Московичи

- Эксперимент Стенли Милгрэма

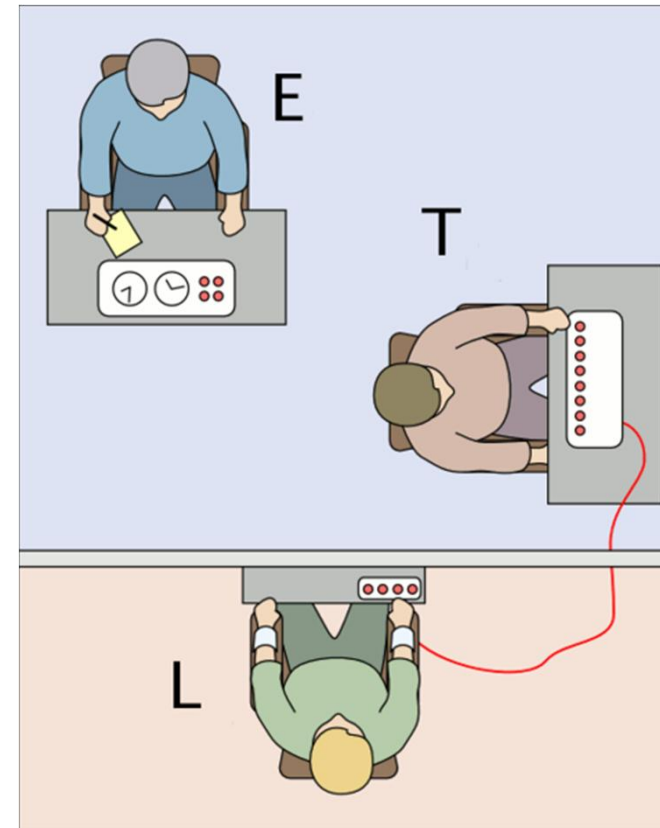
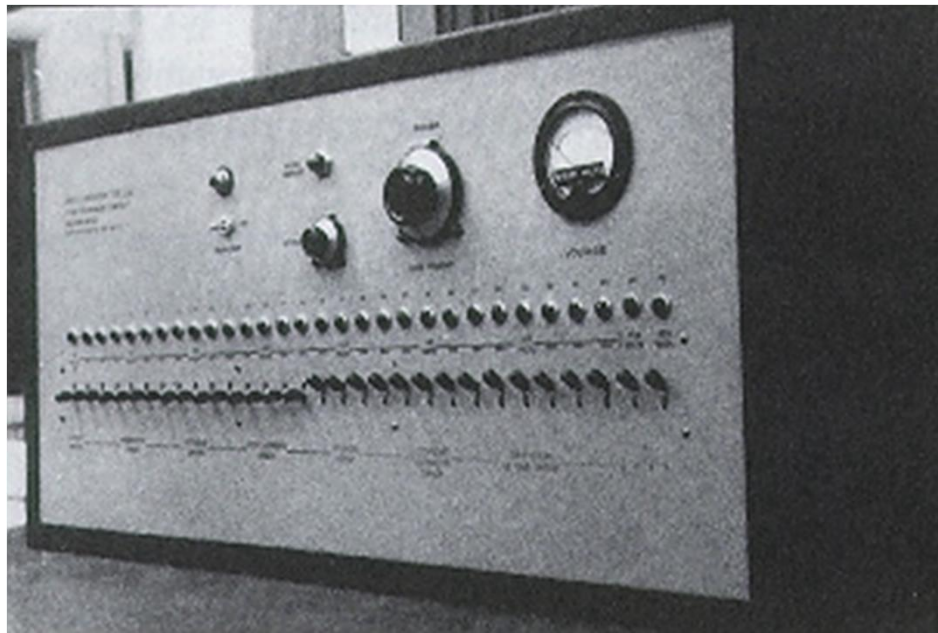


- А что будет с Вами, если через вас пропустить ток в 20 вольт?
 - А 100? А 200? А 450?
- Сможет ли Ваш коллега в целях Вашего обучения, для выработки правильных рефлексов, пропустить через вас электричество?
- Если вам долго говорить, что вы ничтожество, как быстро вы утратите возможность адекватной самооценки?

- **Суть эксперимента Стенли Милгрэма «Подчинение авторитету»**
 - Ставилась задача выяснить насколько далеко «подопытные» люди смогут зайти в эксперименте, выполняя очень жестокие действия под давлением авторитета. Эксперимент многократно повторялся и раз за разом результаты подтверждались с поразительной точностью. Книги Милгрэма стали бестселлерами, а их результаты используют правительства всех стран

- **Некоторые результаты**
 - Полученные результаты поразили всех, кто имел отношение к эксперименту:
 - 26 из 40 довели напряжение до 450 вольт (65%)
 - НИКТО не отказался от проведения эксперимента (100%)
 - НИКТО не остановился, даже если «жертва» умоляла об этом
 - **Ошиблись даже психиатры, которые предположили 20%**

Эксперимент Стенли Милгрэма



Эксперимент Стенли Милгрэма



- Когда экспериментатор уходил, а в комнате оставался его «ассистент», лишь 20% соглашались на продолжение эксперимента
- Когда испытуемому давали право самому выбирать напряжение, 95% оставались в пределах 150 вольт
- Когда указания давались по телефону, послушание сильно уменьшилось (до 20%). При этом многие испытуемые притворялись, что продолжают эксперименты
- Если испытуемый оказывался перед двумя исследователями, один из которых приказывал остановиться, а другой настаивал на продолжении эксперимента, испытуемый прекращал эксперимент

Эксперимент Стенли Милгрэма



- Эксперимент «Я и другие»



Эксперимент «Я и другие»



- **Суть эксперимента Валерии Мухиной «Я и другие»**
 - Эксперименты показывают то, как человек может додумывать то, что не смог запомнить, и как люди способны поддаваться мнению окружающих, даже доходя до абсурда. Снят фильм Феликсом Соболевым
 - Проведены эксперименты: «Нападение», «Ученый или убийца», «Обе белые», «Сладкая или соленая каша», «Портреты»
- **Некоторые результаты**
 - Мы все конформисты... в той или иной степени. Под влиянием окружающих человек готов не только отказаться от собственного мнения, но и буквально назвать черное белым
- **Что нам это дает?**
 - Домыслы и фантазии заменяют факты
 - Многие наши поступки, объективно, называются внушением, хотя мы этого, как правило, не замечаем
 - Важно не поддаваться настраиванию на негатив
 - Группа может «продавить» любое решение, сломив сопротивление отдельного человека

- При нехватке информации мы находим в объекте то, что от нас ждут. Делаем мы это подсознательно. Мы ориентируемся на установки и ожидания, поставленные перед нами. И чем выше авторитетность объекта, дающего ориентировку, тем ближе наши собственные результаты будут к заданным (ожидаемым)
- Психологическая установка – это настроенность, готовность воспринять что-то определенным образом, а мы это путаем со своим мнением
- Многие наши поступки, объективно, называются внушением, хотя мы этого, как правило, не замечаем

Задумаемся...

- Установки:
 - С Петровым не общайся - от него ничего не добьешься
 - Этот специалист узконаправленный – многого не жди
 - Эта группа «тяжелая», не теряй зря времени
 - Все заказчики одинаковые – они ничего не хотят делать
 - Смысл писать документы, которые никто не читает

- Эксперимент Музафер Шерифа



Эксперимент Музафер Шерифа



■ Суть эксперимента Музафер Шерифа

- В спортивном лагере детей делили на две группы, давали задания и заставляли друг с другом конкурировать. Затем меняли установку и заставляли сотрудничать

■ Некоторые результаты

- В первом случае конкуренция принимала жестокие формы, дети начинали обмениваться нелестными выражениями в адрес друг друга, возникали перепалки, драки
- Во втором случае, они помогали друг другу, работая на получение результата, через совместные усилия

■ Как мы можем интерпретировать результаты?

- Мы чуть ли не каждый день встречаемся с разделением мира на «наших» и «не наших». При этом в роли злобных «не наших» могут оказаться как приезжие из далеких и не очень стран, так и сотрудники соседнего отдела. Законы социальной психологии в обоих случаях работают одинаково
- Избегайте противопоставление команд (групп, людей) друг другу – этот подход не ведет к получению положительных результатов

- Стэнфордский тюремный эксперимент



«Стэнфордский тюремный...»



■ Суть эксперимента «Стэнфордский тюремный эксперимент»

- Известный психолог Филипп Зимбардо решил изучить поведение и социальные нормы индивидуумов, помещенных в нетипичные для них условия тюрьмы и вынужденных играть роли заключенных или надзирателей. Для этого в подвале факультета психологии оборудовали имитацию тюрьмы, а студентов-добровольцев в количестве 24 человек разделили на «заключенных» и «надзирателей». Предполагалось, что "заключенные" изначально помещены в ситуацию, в ходе которой они будут испытывать личностную дезориентацию и деградацию, вплоть до полной деперсонализации. "Надзирателям" не дали никаких специальных инструкций относительно их ролей. Всем платили по 15\$, откликнулось более 70 человек, к эксперименту были допущены 20. Отсев производился по специальным тестам, которые должны были выявить склонности людей – жестоких, с садистскими наклонностями отсеивали

■ Некоторые результаты

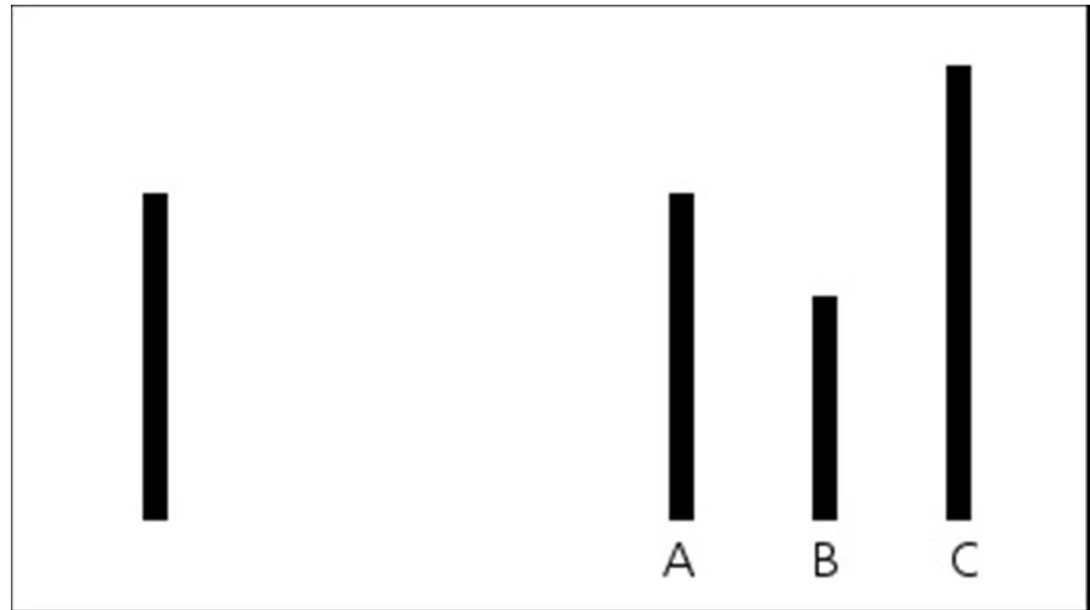
- Бунт «заключенных» был жестоко подавлен
- «Надзирателям» казалось, что «заключенные» готовы поднять бунт в любой момент
- «Надзиратели разработали систему привилегий для «заключенных», который должен был посеять недоверие в среде, чтобы избегать последующих бунтов
- Была чудовищна ужесточена дисциплина. **В результате "заключенные" стали испытывать эмоциональные расстройства, депрессию, беспомощность**

«Стэндфордский тюремный...»



- «заключенные» абсолютно вжились в свои роли и начали ощущать себя в настоящей тюрьме, а «надзиратели» испытывали настоящие садистские эмоции и намерения по отношению к «заключенным», еще несколько дней назад бывшими их добрыми друзьями. Казалось, обе стороны абсолютно забыли, что все это – всего лишь эксперимент
- Люди вживаются в свои роли. Эксперимент прекращен досрочно всего через шесть дней по этическим соображениям
- Поведение и социальные нормы индивидуумов, помещенных в нетипичные для них условия тюрьмы и вынужденных играть роли заключенных или надзирателей
- **Что нам это дает?**
 - Мы абсолютно вживаемся в роли, которые выполняем
 - Зачастую человек, получивший власть начинает ею злоупотреблять

- Эксперимент Соломона Аша



Эксперимент Соломона Аша



■ Суть эксперимента

- В экспериментах во главе с Соломоном Ашем студентов просили, чтобы они «участвовали в проверке зрения». В действительности в большинстве экспериментов все участники, кроме одного, были «подсадными утками», а исследование заключалось в том, чтобы проверить реакцию одного студента на поведение большинства
- Участники (реальные подопытные и «подсадные утки») были усажены в аудитории. В задачу студентов входило объявление вслух их мнения о длине нескольких линий в ряде показов. Их спрашивали, какая линия была длиннее, чем другие, и т. п. «Подсадные утки» давали один и тот же, явно неправильный ответ

■ Некоторые результаты

- 75 % подчинились заведомо ошибочному мнению
- 37 % достигла доля ошибочных ответов
- Когда «заговорщики» не были единодушны в своём суждении, подопытные гораздо чаще не соглашались с большинством

■ Что нам это дает?

- Эксперимент дает те же выводы, что «я и другие» и эксперимент Милгрэма

Чудовищный эксперимент Джонсона



- Чудовищный эксперимент Уэнделла Джонсона



Чудовищный эксперимент Джонсона



■ Суть эксперимента

- Детей разделили на контрольную и экспериментальную группы. Половине детей экспериментаторы рассказали о том, насколько чисто и правильно они говорят. Вторую половину детей ожидали неприятные минуты: экспериментатор, не жалея эпитетов, язвительно высмеивала малейший недостаток их речи, в конце концов назвав всех жалкими заиками. В эксперименте приняли участие 22 ребенка

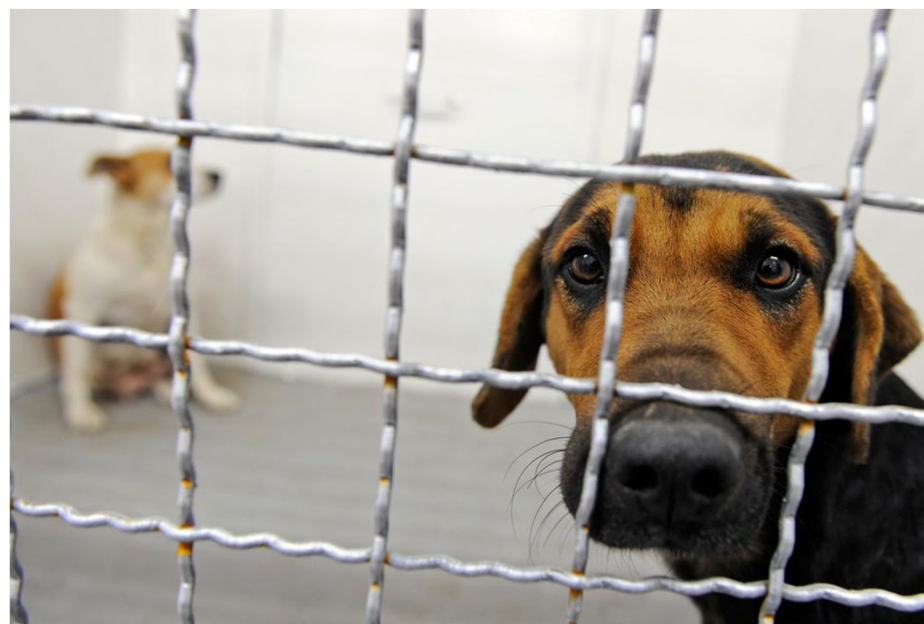
■ Некоторые результаты

- У многих детей, которые никогда не испытывали проблем с речью и оказались в "негативной" группе, развились все симптомы заикания, которые сохранялись в течение всей их жизни

■ Что нам это дает?

- Постоянная негативная оценка снижает уровень самооценки и способно загнать человека в депрессию, вне зависимости от возраста

- «Приобретенная беспомощность»
Марк Селигман и Стив Майер



«Приобретенная беспомощность»



- **Суть эксперимента «Приобретенная беспомощность»** Марка Селигмана и Стива Майера
 - Животных поместили в клетки, предварительно разделив на три группы. Контрольную группу через какое-то время отпустили, не причинив никакого вреда, вторую группу животных подвергали повторяющимся ударам тока, которые можно было прекратить нажатием рычага изнутри, а животных из третьей группы подвергали внезапным ударам тока, которые никак нельзя было предотвратить. У собак выработалась «приобретенная беспомощность», появилась депрессия. Затем для третьей группы открывали клетки и продолжали «бить током». Животные не разбегались, смиренно терпя все удары
- **Некоторые результаты**
 - Ученые предположили, что человеческая реакция на стресс во многом напоминает собачью: люди становятся беспомощными после нескольких неудач, следующих одна за другой
- **Что нам это дает?**
 - Постоянные неудачи демотивируют, они настолько «въедаются» в мозг, что человек становится не в состоянии искать выходы. Несет на себе «бремя безысходности»

- Наблюдатели нас возбуждают



- **Суть экспериментов**

- Давно было замечено, что люди на публике ведут себя иначе, чем вели бы себя в одиночестве
- Роберт Зайонц предположил, что присутствие свидетелей увеличивает возбуждение человека и помогает выполнять простые действия, например надевать рубашку или строить ассоциации на уровне «поэт — Пушкин, фрукт — яблоко»...
- Если же речь идет о сложных творческих заданиях, например решить непривычное математическое уравнение или сочинить стихотворную оду в честь юбилея президента, то наличие окружающих заметно ухудшает результаты

■ Некоторые результаты

- Воздействие других людей возрастает вместе с увеличением их количества. Иногда возбуждение и смущение, вызванные многолюдной аудиторией, мешают даже хорошо усвоенному, автоматическому поведению, такому как чтение
- Пребывание внутри толпы также интенсифицирует позитивные и негативные реакции
- Возможно, вы замечали, что 35 студентов чувствуют себя более уютно и комфортно, когда сидят в помещении, где ровно 35 мест, нежели когда им приходится рассаживаться в аудитории, рассчитанной на 100 мест. Это частично объясняется тем, что когда другие люди находятся близко, мы более склонны обращать внимание на их смех или аплодисменты и присоединяться к ним
- Гари Эванс ставил опыт с группой из десяти студентов Университета Массачусетса, размещая их либо в комнате размером 6 на 9 метров, либо 2,4 на 3,7 метра. По сравнению с теми, кто находился в большой комнате, у тех, кто сидел компактно, кровяное давление и пульс были выше

Наблюдатели нас возбуждают



- **Что нам это дает?**
 - Нашу психологию изменяет сам факт присутствия других людей
 - Не всем профессиям показано сидеть в открытых офисных помещениях

- Хоторнский эксперимент



«Хоторнский эксперимент» Элтона Мэйо

- **Суть эксперимента Хоторнский эксперимент, Чикаго**
 - На фабрике выделили группу сборщиц, на которых начали ставить различные эксперименты. Группа имела ряд привилегий, в том числе о них знала вся фабрика, руководство с ними общалось напрямую. Эксперимент проводился 20-30 годы XX века
- **Некоторые результаты**
 - Любые изменения, проводимые психологами повышали производительность группы: увеличили освещенность, разрешили чаще перекуривать, удлиннили обеденный перерыв
 - Интересно то, что когда психологи, спустя какое-то время, начали отбирать привилегии.. то... производительность продолжала увеличиваться
- **Что нам это дает?**
 - Люди любят ритуалы: выделите пилотную группу, скажите, что на нее вся надежда и при прочих равных она покажет наивысший результат
 - Кстати, такой же эффект наблюдался и среди школьников, если я выделял треть класса и объявлял, что они идут по особенной программе, то успеваемость ВСЕГДА росла (то самое проявление особого чувства социальности — потребности ощущать себя «принадлежащим» к какой-то группе)
 - После Хоторнского эксперимента пробудился всеобщий интерес к психологии управления

- «Нога в дверях» или как заставить других делать то, что нужно вам 😊

«Нога в дверях»

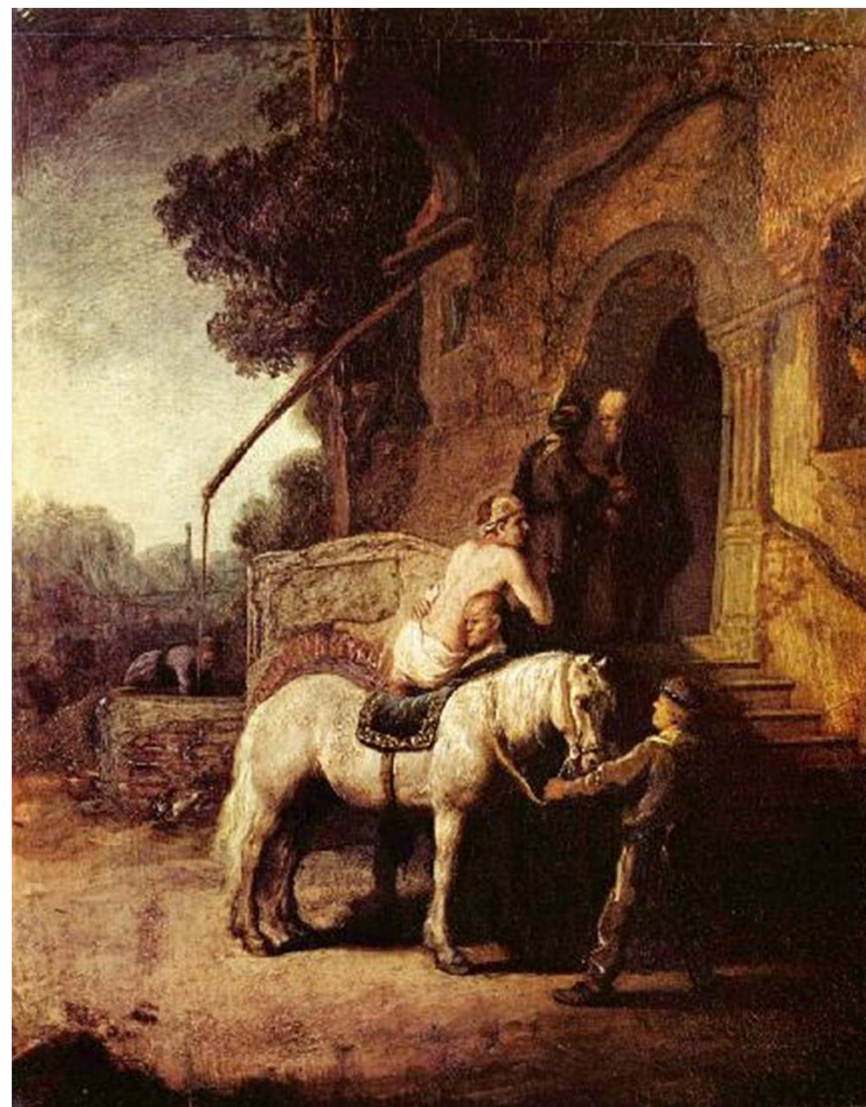


- **Суть эксперимента «Нога в дверях»**
 - В исследовании Фридмана и Фрейзера исследователи звонили домохозяйкам и просили ответить на несколько безобидных вопросов о сортах мыла. Через несколько дней им звонили снова и просили разрешения прийти к ним домой и составить подробный перечень всей утвари. Аналогичный эксперимент проводили с автолюбителями
- **Некоторые результаты**
 - В контрольной группе на это соглашалось 20% домохозяек, а среди тех, в чьей «двери» уже была «нога» экспериментатора, уже 50% выражали согласие
 - Предварительное выполнение необременительной просьбы увеличило кол-во согласившихся в разы
- **Что нам это дает?**
 - «Он не требует от меня слишком многого, почему бы не согласиться на малую просьбу!»
 - Ощущения включенности в то или иное действие, гораздо проще требовать от него все новых и новых жертв
 - Классика при работе с заказчиком. Если проект длителен, а оплата в конце и всего один этап, то по работе собирают протокольные совещания и подписывают технические акты. Каждая вещь сама по себе мала, но в совокупности дает гарантию того, что все работы будут приняты

- Кстати ;)
 - Есть немного измененный метод – «захлопнутая дверь». Это когда первая просьба заранее неприемлема, но за ней следует другая, менее жесткая... она и будет принята
 - И есть метод «и это еще не все!» - применяется в том случае, когда человек колеблется. Вспомним рекламу... вы получаете суперфигню и в придачу к ней 10 ненужных предметов...

- *Это все хорошие манипуляции, о существовании которых нужно знать*

- Эксперимента Джона Дарли и Дэниела Бэтсона «Добрый самаритянин»



■ Суть эксперимента

- Студенты духовной семинарии готовятся произнести свою первую в жизни проповедь. Для этого им нужно пройти в здание, находящееся в нескольких кварталах. Одну группу семинаристов напутствуют словами: «Вы опаздываете, вас ждут уже несколько минут, так что лучше поторопиться», а другой сообщают: «У вас в запасе некоторое время, но ничего не случится, если вы придете пораньше». По дороге им попадается человек, который себя плохо чувствует, лежа на обочине дороги

■ Некоторые результаты

- Из тех, кому было рекомендовано поторопиться, лишь 10% пришли на помощь несчастному (который, естественно, был сообщником психологов)
- Среди семинаристов, считавших, что времени у них в избытке, таких оказалось 63%

■ Что нам это дает?

- Такая деталь, как наличие или отсутствие времени, изменила уровень отзывчивости в 6 раз и оказалась сильнее
- Внешние факторы иногда превалируют над личными характеристиками

- Оценивая поступки других, мы слишком часто объясняем их причины личными качествами человека — непорядочностью, черствостью, агрессивностью и т. д
- И при этом мы склонны меньше, чем нужно учитывать влияние внешней ситуации
- А оказывается, что такая «мелочь», как избыток или нехватка времени, может сильно изменить поведение людей. Даже если они выбрали карьеру профессионального служения богу и любви к ближнему

- Эксперимент Сержа Московичи



Эксперимент Сержа Московичи



■ Суть эксперимента

- Условия напоминали эксперимент Аша (Я и другие): нужно было сказать, в какой цвет окрашена карточка. Но на этот раз «подсадными» были только двое из шести человек. И эта пара была настоящими диссидентами. Вместо очевидного голубого они упорно называли зеленый и так далее

■ Некоторые результаты

- В группе «неосведомленных испытуемых» было зафиксировано 8 % ответов, совпадающих с оценками «подставной группы»
- В контрольных группах ошибок в оценке цвета практически не наблюдалось

■ Что нам это дает?

- Инакомыслящие изменяли мнение группы
- Меньшинство способно оказывать влияния на установки и поведение большинства

- К числу факторов, повышающих эффект влияния меньшинства, относятся: последовательность высказываний и поведений, демонстрируемых меньшинством, уверенность в своей правоте и аргументированность высказываний, а также появление среди большинства лиц, принимающих позицию меньшинства

■ Спасибо за внимание!

- Как с нами связаться?
 - Корпоративный сайт СМ-Консалт
www.cmcons.com
 - Блог Галины Карабановой
<http://infiniti-gk.livejournal.com>
 - Блог Александра Новичкова
<http://anovichkov.msk.ru>
- Полезная информация, статьи, твиттеры, почты и фейсбуки найдете в блогах!
Ждем всех 😊

