



## Когнитивные искажения в межкультурной коммуникации: контекст работы руководителя



# ПРОГРАММА НА СЕГОДНЯ

---

1

Что такое «когнитивные искажения»?

2

ТОП когнитивных искажений в межкультурной коммуникации



**Это же очевидно**

# КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ





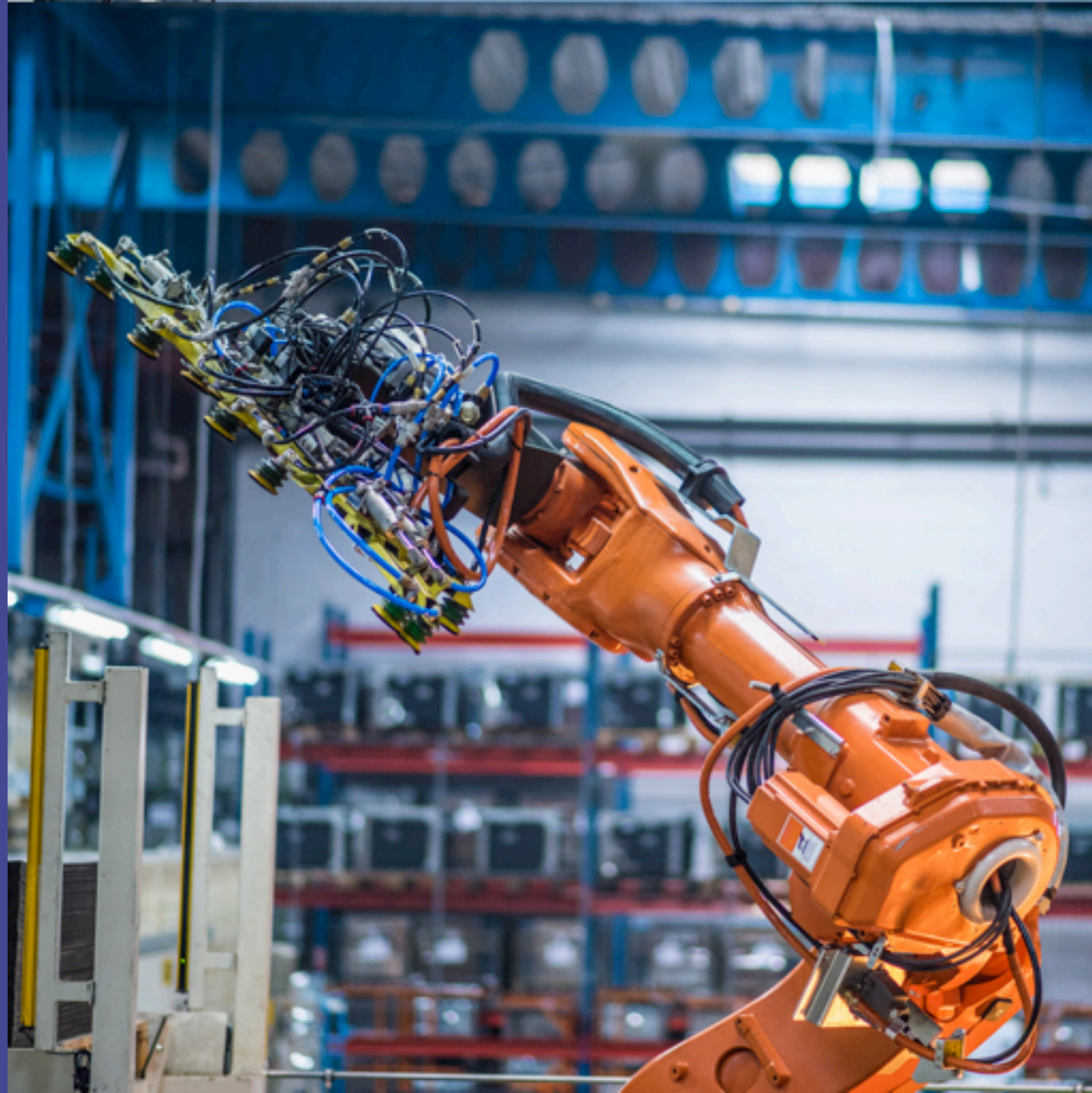
THINKING,  
FAST AND SLOW



DANIEL  
KAHNEMAN

WINNER OF THE NOBEL PRIZE IN ECONOMICS

Если 5 машин  
за пять минут  
делают 5 деталей,  
то за сколько  
минут  
100 машин сделают  
100 деталей?



В городе работают две больницы. В большой больнице каждый день рождается примерно 45 младенцев, в маленькой больнице каждый день рождается примерно 15 младенцев. Как известно, около 50% всех новорожденных – мальчики. Однако точное соотношение меняется изо дня в день.

Иногда мальчиков больше 50%, иногда меньше.

В течение года каждая больница отмечает дни, когда мальчиков рождается более 60% от всех новорожденных.

В какой больнице, по-вашему, таких дней больше?





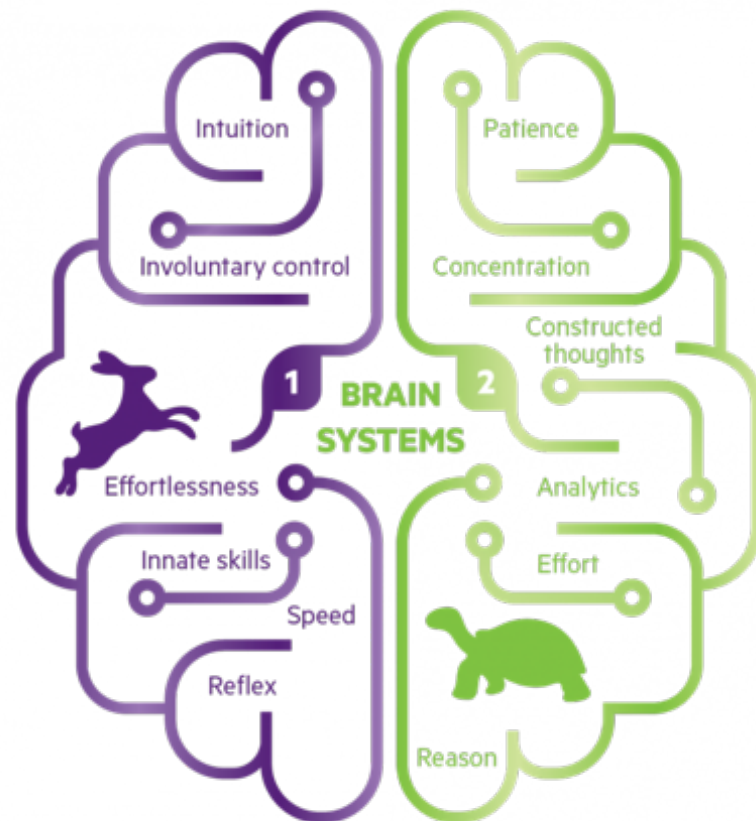


**ОТКУДА**  
**БЕРУТСЯ ЭТИ ОШИБКИ**

?



# СИСТЕМА 1 И СИСТЕМА 2



**В ЧЕМ  
КЛЮЧЕВАЯ  
ПРОБЛЕМА**

?

**ИЗ-ЗА ЧЕГО**  
**ЭТО ПРОИСХОДИТ**

**?**

# ПОЧЕМУ СРАБАТЫВАЮТ КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ?

## ИСТОЧНИКИ КИ В МЕЖКУЛЬТУРНОМ КОНТЕКСТЕ В ТЕКУЩИХ РЕАЛИЯХ



Повышенный уровень  
стресса




Удаленный формат  
работы



Повышенный уровень  
усталости

**КОГНИТИВНЫЕ  
ИСКАЖЕНИЯ  
ЭТО НОРМАЛЬНО**



**НАША ЦЕЛЬ**  
**АНАЛИЗ СВОЕГО**  
**МЫШЛЕНИЯ**





**КОГНИТИВНОЕ ИСКАЖЕНИЕ № 1**



**1** ПРОЙДИТЕ НА САЙТ [MENTI.COM](https://www.menti.com)

**2** ВВЕДИТЕ КОД: 3384 0504

**3** ОЦЕНИТЕ СВОЙ УРОВЕНЬ ПО 10-  
БАЛЬНОЙ ШКАЛЕ,  
ГДЕ 1 – ПРОФАН, а 10 – МАСТЕР  
СВОЕГО ДЕЛА





ШКОЛА  
КРИТИЧЕСКОГО  
МЫШЛЕНИЯ  
НАВЫКИ НЕПРЯМО

## «ЭФФЕКТ ВЫШЕ СРЕДНЕГО»



**74,9%**

**водителей**



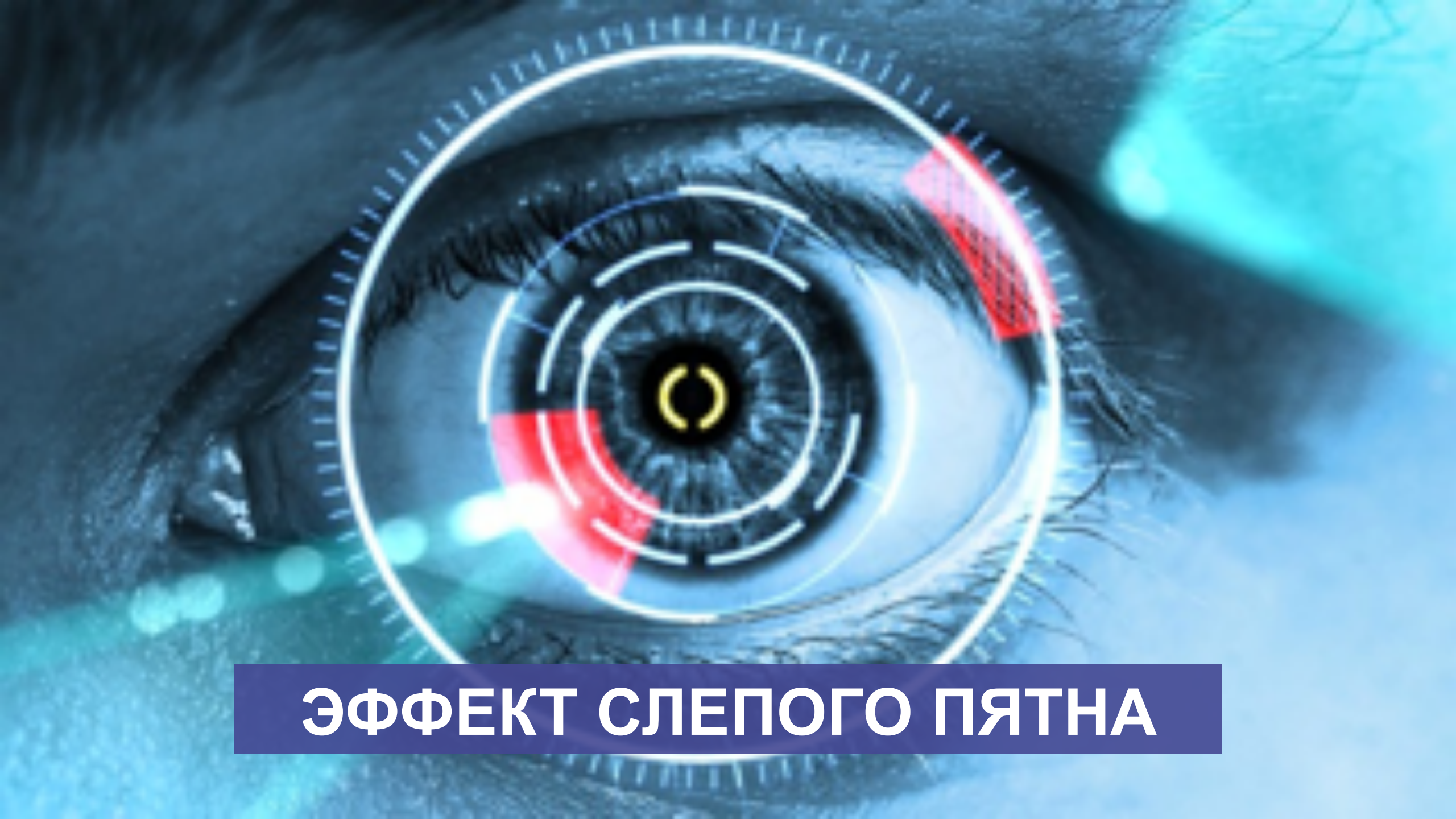
**92%**

**старше-классников**



**100%**

**университетских  
профессоров**



**ЭФФЕКТ СЛЕПОГО ПЯТНА**



ШКОЛА  
КРИТИЧЕСКОГО  
МЫШЛЕНИЯ  
НАУЧТЫ НЕПРЯЖНА

# КТО БОЛЬШЕ ПОДВЕРЖЕН КОГНИТИВНЫМ ИСКАЖЕНИЯМ?



**Я САМ**

**5,31**



**ДРУГИЕ**

**6,75**

# НАЧИНАТЬ

РАБОТУ С КОГНИТИВНЫМИ  
ИСКАЖЕНИЯМИ

НУЖНО С СЕБЯ

**НА КАКИЕ**  
**АСПЕКТЫ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ**  
**ЭТО ВЛИЯЕТ**

**?**





ШКОЛА  
КРИТИЧЕСКОГО  
МЫШЛЕНИЯ  
НАУКИ НЕПРЯЖЕНА

# Как это влияет на работу руководителя?



**«Я-ТО НЕ ТАКОЙ!»**



# ЭФФЕКТ ЛОЖНОГО КОНСЕНСУСА



## Многие основатели стартапов...

... создавали продукты, которые решали проблемы, с которыми они сами столкнулись. Они считали, что эта проблема характерна для очень многих.

... считали, что продукт конкурентов значительно хуже и это очевидно всем

... были убеждены, что раз этот продукт нравится им, то он понравится всем

... считали, что цена за продукт оправдана и все будут считать так же

... что продукт не нужно сильно рекламировать: всем клиентам очевидно, что он крутой

## Многие основатели стартапов...

... создавали продукты, которые решали проблемы, с которыми они сами столкнулись. Они считали, что эта проблема характерна для очень многих.

... считали, что продукт конкурентов значительно хуже и это очевидно всем

... были убеждены, что раз этот продукт нравится им, то он понравится всем

... считали, что цена за продукт оправдана и все будут считать так же

... что продукт не нужно сильно рекламировать: всем клиентам очевидно, что он крутой



**Ли Росс,  
Стенфордский Университет**



**Эксперимент, 1977**

## ПРИМЕРЫ ИЗ ЖИЗНИ



**Mars:** «Мы не хотим, чтобы наш продукт ассоциировался с какими-то инопланетянами и прочей **чепухой**»

**Hershey's:** «Отличная идея»

Стоимость рекламы: 1 000 000\$

Примерный прирост продаж:  
20 000 000\$

Почему это стало  
еще более актуально  
в последнее время?





LinkedIn

foursquare

LIVE JOURNAL

vimeo

You Tube



facebook



Instagram



my Blogger

twitter

flickr

Bēhanc



tumblr.



**ЗАБЛУЖДЕНИЕ**

Все люди думают и чувствуют, как я

**ИСТИНА**

**Мы переоцениваем убедительность  
и универсальность наших взглядов, мнений и  
позиций**

**НА КАКИЕ**  
**АСПЕКТЫ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ**  
**ЭТО ВЛИЯЕТ**

**?**





**1. Продвижение персонала по карьерной лестнице**



ШКОЛА  
КРИТИЧЕСКОГО  
МЫШЛЕНИЯ  
НАУКИ НЕПРЯМА



## 2. Мотивация к изменениям



### 3. Профилактика конфликтов



**КОГНИТИВНОЕ ИСКАЖЕНИЕ № 3**



ШКОЛА  
КРИТИЧЕСКОГО  
МЫШЛЕНИЯ  
НАКЛТЫ НЕПРЯЖЕНА





**ЭФФЕКТ ИЛЛЮЗИИ ПРАВДЫ**





ШКОЛА  
КРИТИЧЕСКОГО  
МЫШЛЕНИЯ  
НАВЫКИ НЕПРЯЖИНА

Это верно

Это может быть верно

Я сомневаюсь...

Это, скорее, ложно

Это однозначно ложно



Где чаще всего  
применяется?









# ЭФФЕКТ ИЛЛЮЗИИ ПРАВДЫ

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ**

**Хоть сто раз повтори** мне что-то, но, если я уверен, что это **ложь** — значит, это **ложь**

**ИСТИНА**

Простой способ заставить ерунду казаться правдой — повторять ее по **многу раз**

**НА КАКИЕ**  
**АСПЕКТЫ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ**  
**ЭТО ВЛИЯЕТ**

**?**



## Закрепление стереотипов

I am RUSSIAN.  
I SELL drugs,  
guns, porno  
with kids!

VODKA=WATER  
I LOVE  
VODKA!



# РЕФЛЕКС ЗЕММЕЛЬВАЙСА

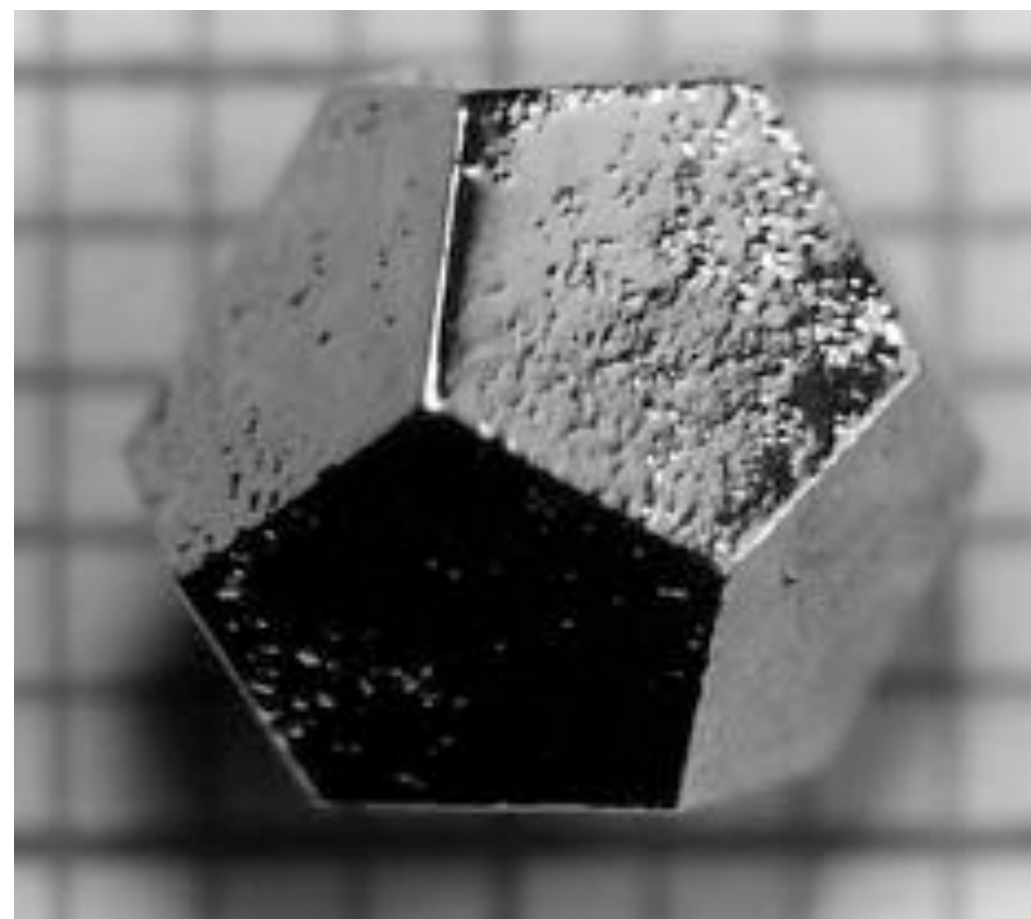








ШКОЛА  
КРИТИЧЕСКОГО  
МЫШЛЕНИЯ  
НАУКИ НЕПРЯМА





ШКОЛА  
КРИТИЧЕСКОГО  
МЫШЛЕНИЯ  
ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО НЕПРЯМО

# РЕФЛЕКС ЗЕММЕЛЬВАЙСА

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ**


**Мы готовы менять свою позицию, если появились новые данные**

**ИСТИНА**

Если новые факты противоречат нашей устоявшейся картине мира, мы их отвергаем

**НА КАКИЕ**  
**АСПЕКТЫ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ**  
**ЭТО ВЛИЯЕТ**

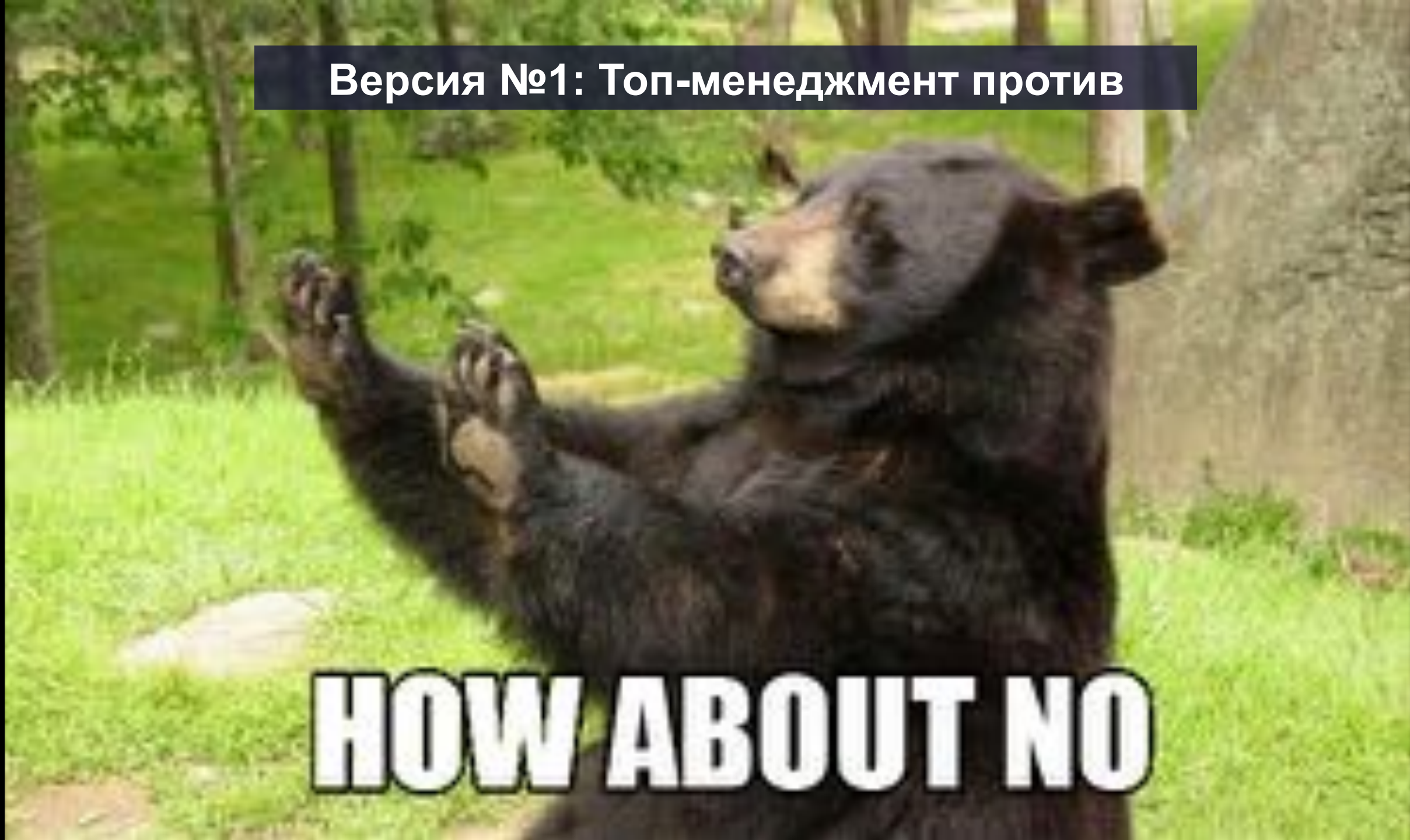
**?**

A black bear is standing on its hind legs in a lush green forest. The bear is looking upwards and to the left, with its front paws raised in a questioning or pleading gesture. The background consists of tall, thin trees and a grassy clearing. The overall scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

**HOW ABOUT NO**

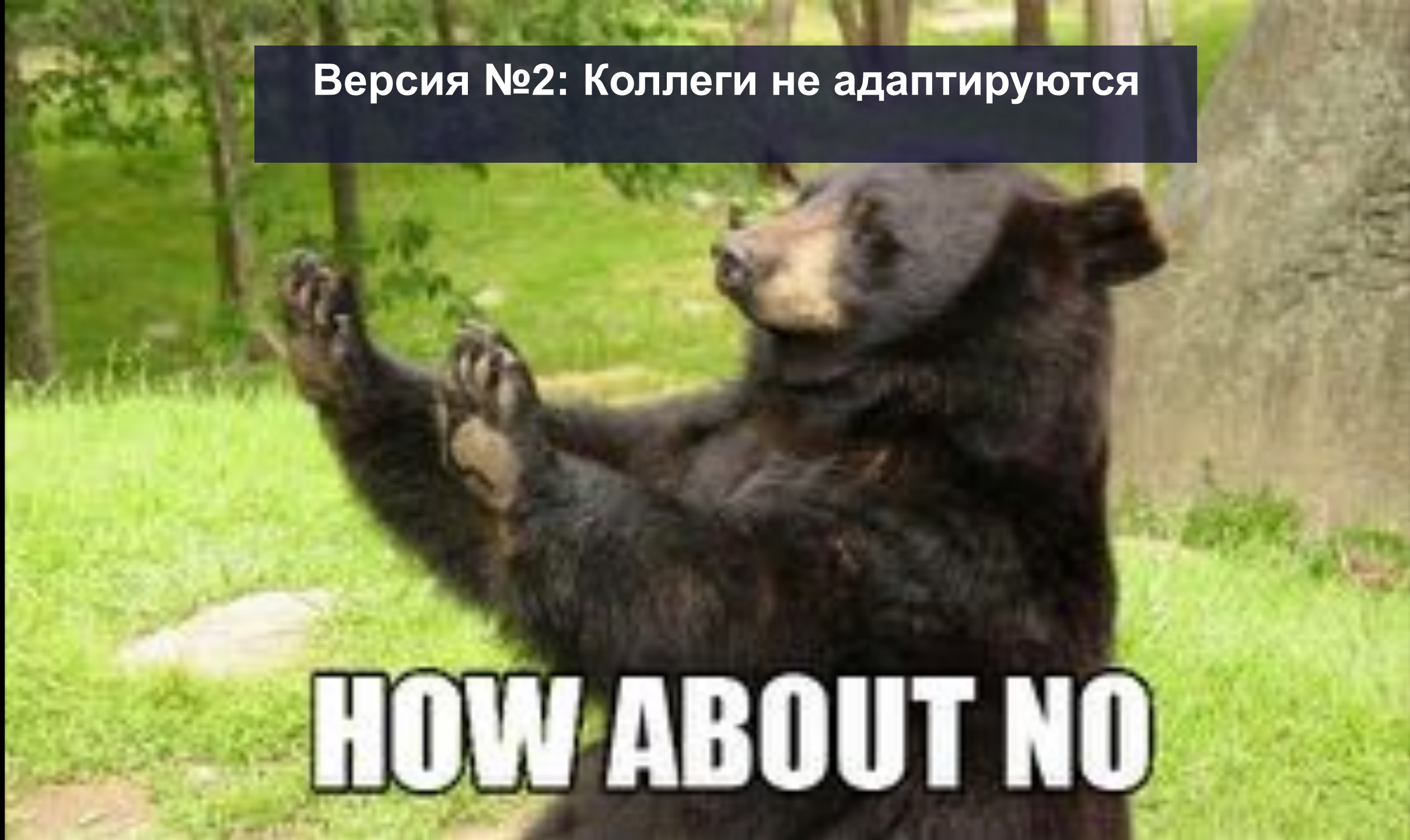
Версия №1: Топ-менеджмент против

**HOW ABOUT NO**



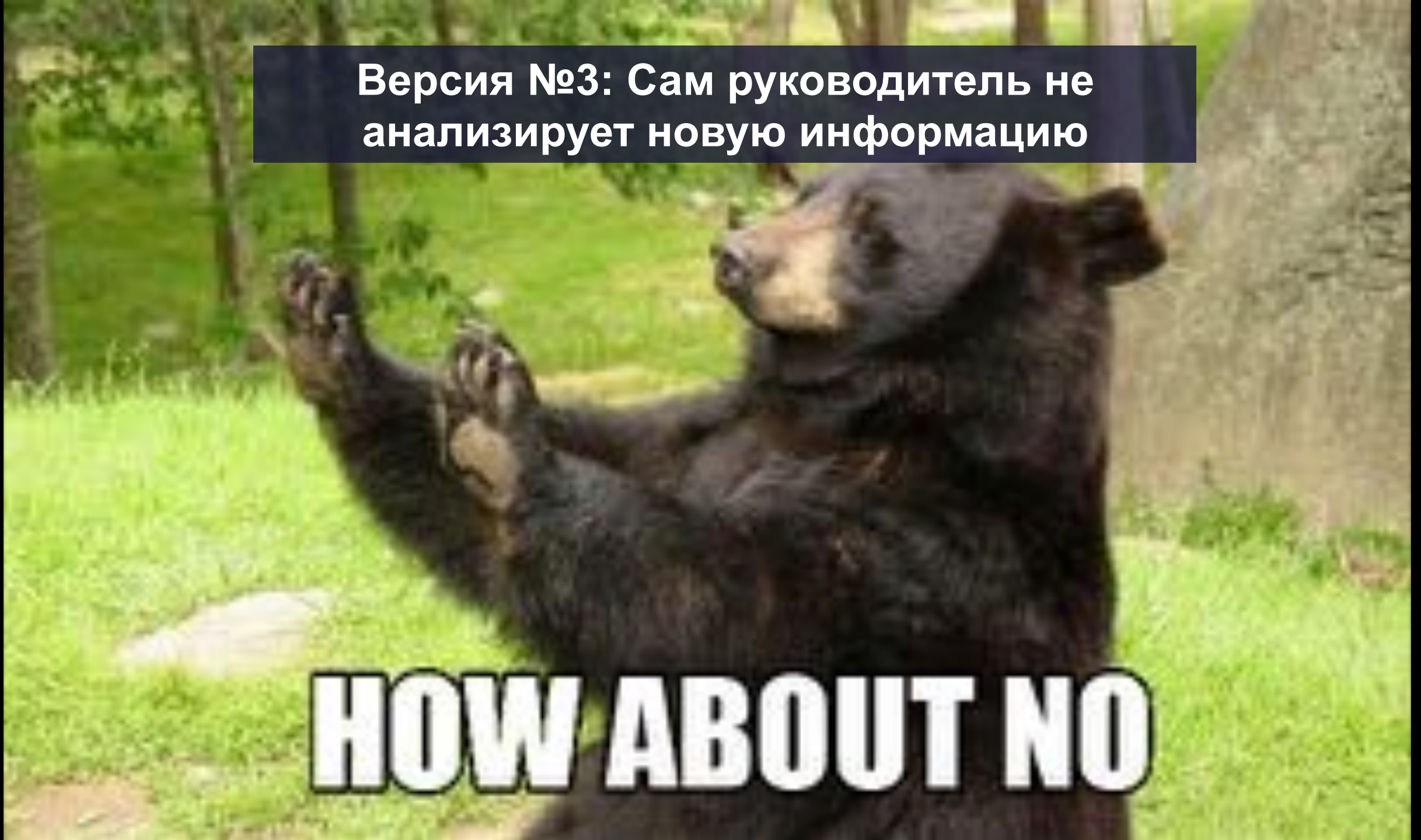
Версия №2: Коллеги не адаптируются

**HOW ABOUT NO**



Версия №3: Сам руководитель не анализирует новую информацию

**HOW ABOUT NO**





**ИТОГО**



# Подведение итогов

Когнитивное искажение	Аспекты работы руководителя
Эффект слепого пятна	Необъективная оценка себя/своего подразделения/своей компании
Эффект ложного консенсуса	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продвижение персонала по карьерной лестнице</li> <li>2. Мотивация к изменениям</li> <li>3. Профилактика конфликтности</li> </ol>
Эффект иллюзии правды	Закрепление стереотипов
Рефлекс Земмельвайса	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Топ-менеджмент против</li> <li>2. Коллеги не адаптируются</li> <li>3. Сам руководитель не анализирует новую информацию</li> </ol>