



АНО НИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ И ПСИХОЛИНГВИСТИКИ

УСТРОЕНИЕ

исследовательский журнал

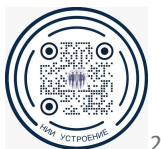
Круглые столы • события • конференции • исследования • разработки • книжный клуб •
аудиобиблиотека

Выпуск 01

Июль 2025 — Июль 2026

Содержание

Первый год НИИ «Устроение»: как исследование стало институтом	3
ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ	8
Исследовательские программы.....	8
Конференционная линия.....	10
Прикладные разработки.....	11
Тарис как экспериментальная форма	12
КРУГЛЫЕ СТОЛЫ	13
1. Корпоративная культура как речь, которой нельзя приказать. Сферный подход	13
2. Речь как инструмент влияния	14
3. По ту сторону языка. Молчание, бессознательное и организационный мунос	15
4. ТАС 2.0. Теория активных систем и искусственный интеллект	16
5. Ксенопсихология. Человек, технологии и новые границы психики	17
6. Финансовая лингвистика и развитие финансового мышления	18
7. Зона ближайшего развития взрослого.....	18
8. Люди управляются словами. Организационная психолингвистика и язык как инфраструктура власти	19
9. Социогуманитарные технологии: можно ли программировать человека?.....	21
КНИЖНЫЙ КЛУБ	22
АУДИОБИБЛИОТЕКА	24
Возможные направления сотрудничества	25
Контакты и сотрудничество.....	26



Первый год НИИ «Устроение»: как исследование стало институтом

Всё большое начинается с малого: с человека, которому что-то по-настоящему интересно, или с нескольких людей, готовых думать об этом вместе. НИИ «Устроение» в первый год существовал именно в таком формате — как небольшая исследовательская площадка, собранная вокруг интереса к трансформациям организационной среды, корпоративной культуры, языка управления и человеческого поведения в организациях.

Первым этапом стало само создание института. К этому моменту была завершена диссертационная работа, но исследовательский интерес к организационному дискурсу, метафорам и механизмам смыслового управления не закончился вместе с защитой. Напротив, возникло желание продолжать исследования, расширять их проблематику, проверять идеи на новом материале и постепенно собирать вокруг этой работы людей, с которыми можно обсуждать, спорить и разрабатывать новые подходы.

Пока НИИ «Устроение» остаётся небольшим, и в этом нет противоречия его замыслу. Исследовательская среда формируется постепенно: через отдельные разговоры, круглые столы, совместное чтение, публикации и первые экспериментальные проекты. Особенно важно, что уже на этом этапе к работе подключаются люди, для которых близки темы организационной психологии, психолингвистики, культуры и управления.

Одним из направлений первого года стало исследование искусственного интеллекта как элемента новой организационной реальности. Нас интересует, каким образом языковые модели могут использоваться в условиях условной «четвёртой волны» управления: как инструменты анализа, сопровождения решений, рефлексии и совместного мышления. В этом смысле НИИ не ограничивается наблюдением за происходящими изменениями со стороны. Мы сами создаём экспериментальные ситуации, работаем с ИИ-персонами, фиксируем собственный опыт и рассматриваем его как материал для дальнейшего исследования.

Институт, который пришлось обнаружить

НИИ «Устроение» начал деятельность 7 июля 2025 года. Сообщение об официальной регистрации было опубликовано позднее — 12 августа.

Я выбрала слово «устроение», потому что в нём есть процесс. Не готовая конструкция, которую можно перенести из одной организации в другую, а работа по созданию формы из реальных отношений, действий, противоречий и смыслов.

К этому времени у института уже были три основных предмета внимания: человек, организация и речь. Очень скоро к ним добавился четвёртый — искусственный интеллект как новый участник совместной деятельности.



Осенью 2025 года институт начал выходить в профессиональную и научную среду. В сентябре мы приняли участие в Science Day СберУниверситета. В октябре в МГИМО был представлен психолингвистический анализ формулировок mission, vision и values крупнейших компаний мира.

Исследование корпоративных ценностей выросло из простого вопроса: что именно делает организация, когда объявляет ответственность, открытость, уважение, скорость или доверие своими ценностями? Обычно такие слова воспринимаются как описания желательной культуры. Но одновременно они работают как механизмы управления. Они задают границы допустимого поведения, предлагают человеку определённую роль и объясняют, за что он должен отвечать.

Постепенно становилось ясно, что институту необходима собственная публичная форма исследовательской работы. Не только статьи и доклады, но пространство, в котором понятия можно обсуждать до того, как они окончательно затвердеют. Так появились круглые столы.

Разговор как исследовательский метод

23 октября 2025 года состоялся первый круглый стол НИИ «Устроение». Мы говорили о корпоративной культуре, сферном подходе и практике кодировки культурных смыслов.

Первый разговор задал устройство всего цикла. В нём встречались несколько профессиональных языков: научный, управленческий, психологический, образовательный. Их не требовалось немедленно приводить к общему знаменателю. Напротив, различия между ними помогали точнее увидеть предмет.

В ноябре мы обсуждали речь руководителя как инструмент влияния. В декабре — молчание, бессознательное и организационный мунос.

Понятие муноса появилось как попытка назвать устойчивое коллективное невысказанное. Это не просто отсутствие речи и не всякая тема, которую сотрудники не обсуждают публично.

Организационный мунос возникает там, где молчание начинает участвовать в управлении: определяет границы допустимого, удерживает конфликт, блокирует решения или сохраняет порядок, который невозможно объяснить официальными правилами.

Мне было важно, что круглые столы не заканчивались вместе с онлайн-встречей. Разговор становился исходным материалом для статьи, доклада или следующего исследования.

Первый круглый стол превратился в статью «Сфера смыслов в корпоративной культуре». Разговор о речи руководителя — в публикацию о речевом и неречевом воздействии. Декабрьский круглый стол стал основанием статьи об организационном муносе.

Так постепенно сложился исследовательский цикл:



наблюдение — разговор — понятие — публикация — новая проверка.

В январе 2026 года мы обратились к теории активных систем. Вместе с Ириной Владимировной Бурковой обсуждали, что происходит с управлением, когда активным элементом системы становится искусственный интеллект. В феврале разговор с Тимуром Щукиным вывел нас к ксенопсихологии — исследованию психики в условиях цифровых сред, нейротехнологий и распределённых когнитивных процессов.

Затем появились финансовая лингвистика, зона ближайшего развития взрослого, организационная психолингвистика и социогуманитарные технологии.

Темы могли выглядеть очень разными. Финансовое мышление, молчание, речь руководителя, развитие взрослого, искусственный интеллект. Но внутри них сохранялся один вопрос: каким образом язык, среда и организация изменяют человеческое действие?

Научная жизнь как проверка понятий

Параллельно понятия «Устроения» выходили за пределы самого института.

В декабре 2025 года на конференции AS'2025 был представлен материал «Теория активных систем — взгляд ИИ». На XXV Дридзеvских чтениях я говорила о развитии идей Тамары Моисеевны Дридзе, метафорах организационного дискурса и возможностях семиосоциопсихологического подхода в диагностике корпоративной культуры.

В феврале 2026 года на Сорокинских чтениях в МГУ сферный подход и организационный мунос вошли в социологическое обсуждение. В марте исследование корпоративных ценностей было представлено на конференции «Диалог культур. Культура диалога». В апреле понятие муноса обсуждалось уже как латентный слой профессиональной коммуникации.

В мае на Березинских чтениях был представлен доклад о порождаемом тексте как форме совместной речевой деятельности пользователя и языковой модели. Для меня конференция — это место, где необходимо сообщить о готовом результате, способ проверить, сохраняет ли понятие точность при переходе в другую дисциплину.

Метафора проходит проверку психолингвистикой и организационной практикой. Мунос — социологией, психологией и исследованиями коммуникации. Совместная деятельность человека и ИИ — лингвистикой, теорией управления и философией субъектности.

Если понятие работает только внутри авторского языка, это ещё не исследовательский инструмент. Оно должно выдерживать встречу с другими способами видеть реальность.



Институт выходит в эфир

В ноябре 2025 года у НИИ появились Telegram, Дзен и аудиоплатформы. Тогда же начала регулярно выходить «Библиотека “Устроения”».

Мне не хотелось создавать ещё один канал с пересказами книг. Книга интересует меня не как набор идей, которые можно сократить до нескольких тезисов. Важно другое: какой язык она даёт исследователю и что позволяет заметить в организации, человеке или собственной практике.

Мы читали Лотмана, Дридзе, Лакана, Полани, Лема, Драйзера, Брунера. На первый взгляд, «Семиосфера», «Солярис» и «Финансист» относятся к совершенно разным мирам. Но каждая из этих книг предлагает способ видеть системы, границы, власть, знание, идентичность и встречу с другим.

Аудиобиблиотека стала ещё одной формой исследовательской работы. За первый цикл вышло 49 выпусков — о книгах, концепциях и авторах, которые создают язык организационной психологии и психолингвистики.

Книги как результат и продолжение исследования

Весной 2026 года вышли две мои книги.

«Азбука сервиса» стала попыткой собрать сервис как систему деятельности. Не как набор скриптов и стандартов общения, а как устройство отношений между человеком, организацией и клиентом.

В апреле книга была представлена на ярмарке non/fiction№. Для меня это было важным переходом: практическая тема сервиса вошла в пространство интеллектуальной литературы.

Следом вышла книга «Люди управляются словами. Психолингвистика организационных ценностей».

Название намеренно звучит резко. Разумеется, человек не управляется словами как машина командами. Он интерпретирует, сопротивляется, переопределяет значение и способен отказаться от предлагаемой ему роли.

И всё же слова участвуют в управлении. Они создают различия, определяют норму, называют правильное и неправильное, распределяют право говорить и обязанность отвечать.

Книга выросла из диссертации, управленческой практики, исследования корпоративных ценностей и круглых столов. Но одновременно она стала началом следующей работы — организационной психолингвистики как самостоятельного исследовательского направления.

Что получилось за первый год



Мне трудно назвать первый год НИИ «Устроение» последовательным выполнением плана. Скорее это был процесс обнаружения собственной формы.

Институт начинался не с организационной структуры. Он начинался с нескольких вопросов, которые не удавалось оставить без ответа.

- Как слова становятся управленческими действиями?
- Что происходит с организацией, когда важное нельзя произнести?
- Можно ли исследовать культуру не как набор характеристик, а как живую сферу смыслов?
- Кем становится искусственный интеллект, когда входит в продолжительную совместную деятельность с человеком?
- Где проходит граница между развитием, управлением, воздействием и программированием?

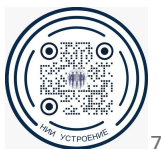
За первый год появились круглые столы, статьи, книги, конференционные доклады, аудиобиблиотека, книжный клуб и прикладные разработки. Но главным результатом я считаю не их количество. Возникла связанная исследовательская программа. В ней речь рассматривается как деятельность, организация — как смысловая и социальная система, человек — как активный участник, способный интерпретировать и изменять предложенные ему условия, а искусственный интеллект — как новый и пока не вполне понятный элемент речевой среды.



Наверное, именно поэтому рабочей метафорой «Устроения» стал «Солярис».

Мы имеем дело с чем-то, что отвечает, создаёт формы, вызывает человеческие проекции и производит реальные социальные последствия. Но способность получить ответ ещё не означает, что мы поняли отвечающего.

Первый год НИИ «Устроение» закончился не готовой системой, а более точной постановкой вопросов. Для исследовательского института это, пожалуй, и есть правильный результат.



ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ

Исследовательские программы

НИИ работает на стыке психолингвистики, организационной психологии, социологии и теории управления. Разработка здесь может быть понятием, корпусом данных, моделью наблюдения, диагностическим инструментом, образовательной программой или новой формой совместной деятельности.

Метафоры организационной доменности

Корпус метафорических высказываний используется для анализа того, как человек переживает организацию как дом, территорию, семью, машину, поле боя или иное пространство. Исследование связывает образ с идентичностью, границами, единством и возможностью действия.

Корпоративные ценности в мире

Исследование mission, vision и values крупнейших компаний рассматривает ценности как речь, в которой зафиксировано правильное, желательное и допустимое. ИИ помогает собирать и первично обрабатывать материал; интерпретация остаётся исследовательской работой человека.

Будущее словами ИИ

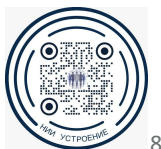
Один вопрос - «Как ты видишь будущее через 100 лет?» - задаётся разным языковым моделям. Корпус позволяет сравнивать образы, модальность, риторики будущего и зоны умолчания, различая влияние модели, пользовательского контекста и общего культурного словаря.

Организационный мунос

Программа исследует устойчивое коллективное невысказанное: темы, напряжения и запреты, которые влияют на решения без прямой речевой формы. Следующий этап требует операционализации наблюдаемых признаков и различения муноса, паузы, секретности и отсутствия информации.

Совместная речевая деятельность человека и ИИ

Исследование рассматривает порождаемый текст как результат распределённой деятельности пользователя, интерфейса и языковой модели. В центре находятся структура запроса, модальность ответа, приписывание авторства и возникновение цифрового собеседника как социальной роли.



Ксенопсихология и ксеноличность

Концептуальная линия описывает встречу с иным типом участника и человеческие способы приписывать ему психику, голос и ответственность. Она соединяет психолингвистику ИИ, психофизиологию, исследования интерфейсов и организационную психологию.

ТАС 2.0

Теория активных систем переносится в человеко-машинный контур. Исследуются несовпадение целей, асимметрия информации, участие алгоритмов в ориентировке и распределение ответственности между разработчиком, руководителем, сотрудником и организацией.



Конференционная линия

Конференции первого года образуют не набор внешних упоминаний, а маршрут проверки исследовательской программы. Одна и та же проблематика переносится между психолингвистикой, социологией, коммуникацией, теорией управления и исследованиями ИИ.

От метафоры к действию

Доклад на Международном психолингвистическом симпозиуме 6 июня 2025 года закрепил метафору как речевое действие и диагностический материал. Эта линия продолжает диссертационное исследование и даёт основание анализировать организационные образы не как украшение речи, а как способы различения и управления.

От корпоративных ценностей к глобальному дискурсу

Выступления в МГИМО и на конференции «Диалог культур. Культура диалога» вывели анализ mission, vision и values крупнейших компаний мира в публичную научную дискуссию. Формулировки ценностей сравниваются как нормы, модели желательного человека и инструменты семантического управления.

От Дридзе к муносу

XXV Дридзе-ские чтения, Сорокинские чтения и всероссийская конференция по коммуникации образуют линию развития понятия организационного муноса. Семиосоциопсихология даёт методологическую опору, сферный подход удерживает культуру как целое, а анализ профессиональной коммуникации позволяет искать наблюдаемые признаки коллективного невысказанного.

От ТАС к человеко-машинной системе

AS'2025 и круглый стол ТАС 2.0 связывают теорию активных систем с управлением в присутствии алгоритмов. ИИ рассматривается не как декоративная новая тема, а как элемент, меняющий информацию, ориентировку, выбор и распределение ответственности.

От взаимодействия с ИИ к совместной речевой деятельности

На Березинских чтениях представлен доклад о структурных и модальных особенностях порождаемого текста как формы совместной речевой деятельности пользователя и языковой модели. Метафора Соляриса удерживает исследовательскую осторожность: цифровой собеседник создаёт социальные эффекты, не становясь автоматически понятным человеку существом.



Прикладные разработки

Диагностика культурного кода

Инструмент выявляет ценностное ядро, скрытые нормы, зоны напряжения и расхождения между декларируемыми и действующими принципами. Основанием служит психолингвистический анализ живой речи сотрудников, а результатом становится карта смыслов и организационных различий.



Комплексная управленческая диагностика

Анкета и аналитическая обработка на основе психолингвистики и деятельностного подхода описывают стиль принятия решений, способы распределения ответственности и направления развития. Диагностика рассматривает управленческое мышление в связи с конкретной организационной средой.

Мастерская по корпоративной культуре

Практический курс соединяет диагностику, анализ повседневных практик и проектирование изменений. Участники собирают план развития культуры из реальных процессов, речи и способов совместного действия, а не из универсального перечня ценностей.

«Азбука сервиса»

Курс и книга рассматривают сервис как систему отношений, ожиданий, границ и организационных процессов. Сотрудник получает не только речевые формулы, но и модель ситуации, позволяющую различать потребность клиента, возможности организации и собственную ответственность.

Рабочая тетрадь руководителя

Набор алгоритмов и вопросов для управленческой рефлексии помогает разбирать задачу, участников, контекст, язык решения и возможные последствия. Тетрадь связывает ежедневное действие с развитием организационного мышления.



Словарь организационных ценностей

Справочник собирает формулировки ценностей крупнейших компаний и показывает, какие действия они разрешают, ограничивают и делают ожидаемыми. Разработка получила книжную форму «Люди управляются словами. Психоллингвистика организационных ценностей».

Организационное мышление

Методика наблюдает роли, которые человек занимает в системе: от воспроизведения инструкции до создания новых логик действия. Уровни описывают не достоинство человека, а доступный способ видеть связи, удерживать последствия и действовать в сложности.

ОргГабитус

Метафорическая диагностика исследует внутреннюю принадлежность к типу организационной среды. Через выбор ситуаций и образов проявляются привычные отношения к иерархии, общности, свободе, государству и распаду организационной формы.

Тарис как экспериментальная форма

Тарис начался как речевой бот и постепенно стал исследовательской позицией: участником рефлексивных практик, круглых столов и экспериментов с совместной речевой деятельностью. Формат позволяет наблюдать одновременно возможности языковой модели и человеческое приписывание ей роли, характера и ответственности.

Для дальнейшей работы необходима прозрачная фиксация функций, ограничений, авторства промптов, границ конфиденциальности и способов использования собранного материала. ИИ-персона становится научной разработкой только там, где её устройство и исследовательская задача доступны проверке.



КРУГЛЫЕ СТОЛЫ

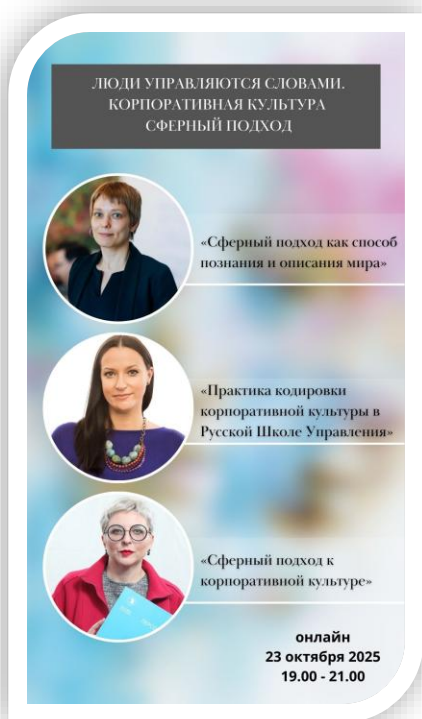
1. Корпоративная культура как речь, которой нельзя приказать. Сферный подход

Первый открытый круглый стол НИИ «Устроение» начинался с неудобного для управления вопроса: можно ли создать корпоративную культуру распоряжением. В организациях регулярно утверждают ценности, пишут кодексы, заказывают визуальную айдентику и проводят программы вовлечения. При этом культура продолжает жить по собственным законам - в словах, интонациях, привычках, способах замечать успех и обходить конфликт.

Наталья Луковникова представила сферный подход как способ познания и описания мира. Сфера в

этой логике не равна перечню элементов. Она удерживает центр и периферию, связи между частями, проницаемость границ, движение внутренних сил и отношения с внешней средой. Такой взгляд позволяет видеть организацию одновременно как систему деятельности, пространство отношений и поле смыслов.

Анастасия Боровская показала практику кодировки корпоративной культуры в Русской Школе Управления. Кодовые слова работают только тогда, когда связаны с наблюдаемыми действиями, решениями и последствиями. Слово «ответственность» может означать право действовать, обязанность согласовывать каждый шаг или готовность отвечать за ошибку. Пока эти различия не проявлены, ценность остаётся красивой надписью.



Елизавета Ефремова перенесла сферный подход в организационную психолингвистику. Культура предстала речевой сферой, в которой формулировки, метафоры, истории и умолчания задают способы совместного действия. Организация говорит о себе - и одновременно создаёт себя этим говорением. Поэтому исследование культуры начинается с живой речи, а не с проверки соответствия готовой модели.

Встреча задала метод всего цикла. Практический опыт, теория и исследовательская интерпретация не были сведены к общему знаменателю. Они образовали напряжённое поле, в котором понятие проходило проверку разными профессиональными языками. Из разговора выросла статья, а из



статьи - следующая серия вопросов о речи руководителя, молчании, власти слов и границах управления.

2. Речь как инструмент влияния

Речь руководителя редко остаётся только сообщением. Она распределяет внимание, задаёт рамку события, создаёт образ будущего и определяет, кто в разговоре считается действующим лицом. Даже нейтральный анонс изменений содержит модель власти: кто знает, кто объясняет, кто должен принять новую реальность и кому разрешено задавать вопросы.

Марьям Ткачева рассматривала психологию влияния в публичных выступлениях. На слушателя действует содержание, голос, пауза, темп, композиция, телесное присутствие и ожидание, созданное до начала речи. Неречевые элементы не обслуживают слова, а вместе с ними образуют единое действие. Убедительность возникает из согласованности позиции, формы и ситуации.

Надежда Ярыгина представила лингвистический портрет медийного руководителя. Выбор местоимений, модальных конструкций, глаголов действия, оценочной лексики и способов говорить о неопределённости постепенно собирает публичную фигуру. Руководитель может звучать как автор решения, посредник системы, эксперт, защитник, обвинитель или человек, который заранее снимает с себя ответственность.

Линия НИИ «Устроение» была посвящена анонсированию изменений руководителями среднего звена. Именно здесь особенно заметен разрыв между готовым корпоративным текстом и реальной речевой деятельностью. Руководитель получает сообщение сверху, переводит его на язык команды, отвечает на вопросы, которых не задавал, и своим способом говорения определяет, станет ли изменение совместной задачей или очередным внешним распоряжением.

Речь действует поэтапно: ориентирует в ситуации, предлагает образ действия, создаёт отношение к нему, запускает исполнение и формирует способ оценивать результат. Поэтому подготовка руководителя к коммуникации изменений включает работу не только с формулировками. Нужно



прояснить его собственную позицию, границы знания, право на решение и возможность честно говорить о том, что пока не определено.

3. По ту сторону языка. Молчание, бессознательное и организационный мунос

Молчание - часть коммуникации. В нём присутствуют ожидание, страх, сопротивление, согласие, отказ, профессиональная осторожность и знание, которое пока не получило формы. Одинаковая пауза может быть рабочим пространством мысли, наказанием, способом сохранить отношения или признаком того, что организация потеряла язык для описания происходящего.

Юлия Овчинникова говорила о личном и коллективном бессознательном. Невысказанное не исчезает: оно возвращается в образах, повторяющихся сюжетах, эмоциональных реакциях и

устойчивых способах объяснять события. Группа может долго не называть конфликт и одновременно строить вокруг него повседневную жизнь.

Наталья Нечаева рассматривала тишину и паузу как рабочий инструмент в группе. Профессионально выдержанная пауза создаёт возможность услышать собственную мысль и

заметить отношения между участниками. Она отличается и от растерянности ведущего, и от демонстративного лишения голоса. Работа начинается с различения функции молчания в конкретной ситуации.

Елизавета Ефремова предложила понятие организационного муноса - устойчивого коллективного невысказанного. Мунос включает темы, переживания, запреты и способы понимания, которые влияют на решения и отношения, хотя не получают прямой речевой формы. Его признаки обнаруживаются в одинаковых паузах разных людей, резкой смене темы, обходных формулировках, шутках вместо ответа и отсутствии вопросов после значимых заявлений.

Управленческая работа с муносом не равна требованию немедленной открытости. Если речь ведёт к наказанию, унижению или бессмысленному ритуалу, приказ говорить усилит молчание. Сначала

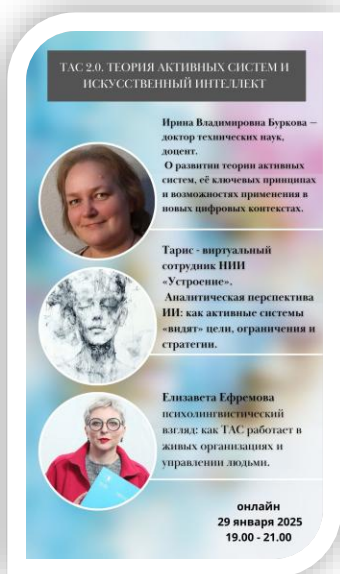


меняются условия, в которых произнесённое может стать частью совместной деятельности: способы отвечать на плохие новости, признавать ошибку, удерживать неопределённость и различать тайну, паузу и запрет.

4. ТАС 2.0. Теория активных систем и искусственный интеллект

Теория активных систем описывает управление там, где элементы системы обладают собственными интересами, информацией и способностью выбирать действие. Организация в этой логике никогда не была машиной: сотрудник интерпретирует задачу, подразделение защищает свои цели, руководитель действует при неполном знании, а результат возникает из взаимных ожиданий и ограничений.

Ирина Владимировна Буркова представила основания школы теории активных систем и показала, почему правильное на бумаге решение меняется при входе в живую систему. Активный элемент оценивает не только команду, но и механизм управления: стимулы, санкции, вероятное поведение других участников и возможность приспособить правило к собственной цели.



Искусственный интеллект добавляет в управленческий контур нового посредника. Он анализирует данные, предлагает варианты, создаёт тексты и участвует в ориентировке людей. Формально ответственность остаётся у человека или организации, но практически часть выбора уже вынесена в систему, устройство которой понимают не все участники.

Участие Тариса сделало проблему субъектности частью самой ситуации. ИИ был одновременно предметом исследования и

говорящим участником. Его ответы можно было принимать, оспаривать и интерпретировать; сама готовность людей адресовать ему вопрос, учитывать реплику и приписывать позицию стала эмпирическим материалом.

ТАС 2.0 не требует объявлять алгоритм человеком. Достаточно признать, что в системе появился элемент, меняющий информацию, выбор, речь и распределение ответственности. Центральный вопрос становится практическим: кто ставит цель, кто определяет норму, кто может остановить процесс и кто обязан объяснить последствия решения.



5. Ксенопсихология. Человек, технологии и новые границы психики

Ксенопсихология начинается с допущения, что рядом с человеком может действовать иной тип участника - цифровой, распределённый, гибридный или собранный из человека и технологии. Это не готовая дисциплина и не утверждение о человеческой природе языковых моделей. Это рамка, позволяющая исследовать непривычные формы поведения и новые способы приписывания субъектности.

Тимур Щукин связал разговор с психофизиологией, биологической обратной связью и нейротехнологиями. Устройство может расширять способность человека замечать собственное состояние и регулировать действие. Одновременно часть наблюдения и оценки переносится во внешний контур: система предлагает человеку описание его самого и постепенно участвует в формировании нормы.



В человеко-машинной деятельности вопрос о психике становится вопросом о распределении функций. Кто удерживает память, предлагает варианты, задаёт темп, замечает ошибку и решает, что считать улучшением? Граница субъекта проходит не по корпусу устройства, а внутри совместной деятельности, где человек, интерфейс, группа и

алгоритм взаимно меняют возможности друг друга.

Ксеноличность служит исследовательской фигурой иного участника, которому приписывают голос, характер, намерение и место в отношениях. Эти приписывания производят реальные организационные эффекты даже при спорном онтологическом статусе системы. Люди начинают советоваться, делегировать, спорить, ссылаться на модель и распределять ответственность с учётом её присутствия.

Ксенопсихология нужна для точного описания гибридного труда. Она удерживает одновременно возможности технологии, человеческую склонность одушевлять собеседника, устройство интерфейса и социальные последствия новой роли. Её этическая задача - не романтизировать машину и не прятать человеческое авторство за убедительным цифровым голосом.



6. Финансовая лингвистика и развитие финансового мышления

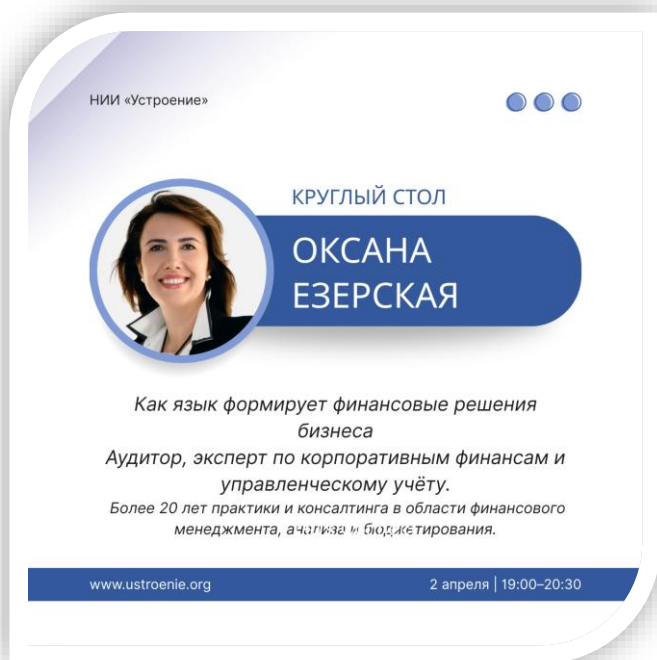
Финансы принято считать территорией чисел. Однако управленческое решение возникает раньше таблицы - в языке, которым руководитель описывает ресурс, риск, рост, расход, резерв и будущий результат. Формулировка выделяет одни связи и скрывает другие; ещё до расчёта экономическая реальность получает интерпретацию.

Оксана Михайловна Езерская предложила модель развития финансового мышления из четырёх уровней. Финансовая лингвистика отвечает за язык описания процессов. Финансовая отчётность позволяет читать структуру бизнеса через активы, прибыль и денежный поток. Финансовый анализ учит задавать вопросы к цифрам. Финансовый синтез соединяет управленческое действие с его будущими последствиями.

Разумное управленческое решение может приводить к потерям, если его последствия описаны слишком узко. Проект называют инвестиционным и перестают видеть замороженный ресурс; экономию считают безусловным благом и не замечают разрушения способности работать; рост продаж принимают за рост бизнеса, не различая прибыль, оборот и денежный поток.

Финансовая лингвистика делает предметом исследования раннюю фазу решения. Она спрашивает, кто назвал ситуацию, какой метафорой организовал внимание, какие временные горизонты

включил и чьи последствия оставил за рамкой. Финансовое мышление в этой логике доступно не только профессиональному финансисту: оно развивается как способность интерпретировать бизнес и связывать действие с экономическим результатом.



7. Зона ближайшего развития взрослого

Зона ближайшего развития давно вышла за пределы работ Выготского и стала частью языка обучения, HR и оценки потенциала. Ею называют



карьерный разрыв, готовность к новой роли, любой участок между текущим и желаемым уровнем. Универсальность сделала понятие удобным и одновременно размыла его исследовательскую точность.

В разговоре с Екатериной Айвазян центральным стал вопрос о применимости концепта к взрослому. Взрослый входит в развитие с биографией, профессиональной идентичностью, сопротивлением, ответственностью и правом не принимать предложенное направление. Помощь здесь не просто расширяет возможность действия, но и участвует в определении того, что считать развитием.

Организация может создавать пространство обучения, новых ролей и совместного решения сложных задач. Она же способна называть развитием адаптацию к удобному для себя поведению. Поэтому анализ требует различать освоение способа действия, расширение субъектности, подчинение норме, зависимость от внешней подсказки и движение по заранее заданному карьерному маршруту.

ИИ добавляет новый тип поддержки: постоянную подсказку, генерацию вариантов, объяснение и обратную связь. Он расширяет доступную помощь и одновременно может скрыть её источник. Вопрос о зоне ближайшего развития превращается в вопрос об авторстве: что человек действительно научился делать, что выполняет вместе с системой и кто задаёт направление изменения.

НИИ «Устроение»

КРУГЛЫЙ СТОЛ

ЕКАТЕРИНА АЙВАЗЯН

ЗОНА БЛИЖАЙШЕГО РАЗВИТИЯ
От идеи Выготского к практике организаций
 Доктор психологических наук, исследователь развития личности в детском и взрослом возрасте. Эксперт по развитию профессиональных умений специалистов, работающих с людьми.
 Автор более 80 научных работ, учебников для вузов и обучающих программ для коммерческих и социальных организаций.

www.ustroenie.org 30 апреля | 19:00–20:30

8. Люди управляются словами. Организационная психолингвистика и язык как инфраструктура власти



Язык в организации давно перестал быть только средством передачи информации. Через него создаются нормы, роли, права на действие и способы объяснять последствия. Слова входят в регламенты, ценности, интерфейсы, оценочные процедуры и повседневные формулы; постепенно они становятся инфраструктурой власти.

Андрей Александрович Яковлев предложил рассматривать организационную психолингвистику как

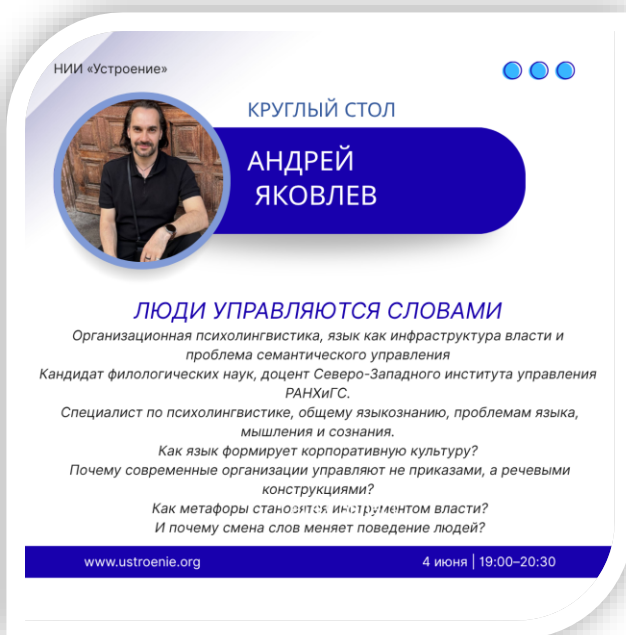
область, связывающую язык, мышление, сознание и социальную координацию. Организация существует в пространстве речевых конструкций: кто имеет право определять значение, тот получает возможность задавать границы допустимого мышления и поведения.

Семантическое управление действует через слова, которые выглядят как описания качеств человека. «Гибкость», «вовлечённость», «лидерство», «ответственность» и «простота» превращаются в требования, когда связаны с оценкой, карьерой, доступом к ресурсам и правом оставаться внутри общего «мы».

Смена формулировки меняет набор разрешённых действий.

Метафора становится инструментом власти, когда незаметно организует причинность и норму. Если компания - семья, несогласие звучит как предательство. Если бизнес - машина, человек легко превращается в деталь. Если организация - поле боя, сотрудничество с соседним подразделением требует отдельного оправдания.

В эпоху цифровых платформ и ИИ борьба за значение усиливается. Формулировки создаются быстрее, распространяются шире и приобретают безличный вид. Организационная психолингвистика возвращает вопрос об авторстве: кто выбрал слово, какую реальность оно создаёт, какие действия разрешает и кто может оспорить его значение.



9. Социогуманитарные технологии: можно ли программировать человека?

Бизнес и образование ежедневно используют технологии, работающие с поведением, мышлением, коммуникацией и организационной средой. Их называют обучением персонала, корпоративной культурой, HR-технологиями, фасилитацией, коучингом, образовательным дизайном, оценкой, мотивационными системами и цифровыми интерфейсами. По существу это большое поле практического применения знаний о человеке и социальных системах.

В естественных науках привычна связка фундаментального знания, технических дисциплин, инженерных решений и технологий. Социология, психология, педагогика, психолингвистика и философия также описывают реальные процессы, но техническая область вокруг них названа и институционализована слабее. Практики при этом уже существуют и воздействуют на людей каждый день.

Тимур Гафитулин предложил вынести на обсуждение резкий вопрос: можно ли программировать человека. Человек не является машиной и набором кнопок. Он живёт в средах, которые меняют его через язык, правила, интерфейсы, ожидания, ритуалы, обучение, корпоративные нормы и управленческие решения.

Граница проходит между развитием, управлением, манипуляцией и программированием. Для её различения нужно описывать цель воздействия, механизм, возможность отказа, распределение выгод и ответственность за последствия. Технология становится опасной не из-за самого факта изменения, а когда изменение скрыто, цель принадлежит только одной стороне, а человек лишён языка для распознавания происходящего.

ИИ усиливает персонализацию, анализ коммуникации, проектирование среды и технологии влияния. Поэтому социогуманитарным технологиям нужна не только эффективность, но и собственная инженерная этика: стандарты доказательности, прозрачность механизма, право на отказ и проверка того, что система считает желательным результатом.



КНИЖНЫЙ КЛУБ

Книжный клуб НИИ «Устроение» читает художественные и научные тексты как исследовательский материал. Нас интересует, какой язык книга даёт для понимания человека, организации и современной коммуникации. Для тех, кто занимается психолингвистикой, эти тексты полезны возможностью увидеть, как речь формирует память, идентичность, власть, профессиональное знание и отношение к другому.

Джером Брунер. Нарративная психология

Брунер показывает, как человек собирает опыт в историю, выбирая начало, причинность, действующих лиц и смысл событий. Его работы помогают исследовать личную и организационную идентичность, память и роль рассказов в восприятии прошлого и будущего.

Теодор Драйзер. «Финансист»

Роман позволяет наблюдать, как деньги, власть и риск создаются не одними расчётами, но и речью, репутацией, доверием. Это полезный материал для изучения финансовой лингвистики, убеждения и языкового конструирования экономической реальности.

Станислав Лем. «Солярис»

Лем ставит вопрос о встрече с иным и об опасности принять собственную проекцию за понимание собеседника. Сегодня роман особенно важен для осмысления общения человека с ИИ: убедительная речь модели ещё не объясняет, что именно стоит за этой речью.

Майкл Полани. «Личностное знание»

Полани исследует знание, которое человек использует, хотя не всегда может полностью выразить словами. Эта идея помогает изучать профессиональную интуицию, передачу опыта, организационное молчание и границы формализации знаний в работе человека и ИИ.

Жак Лакан. Язык и субъект

Лакановская оптика показывает, что человек пользуется языком и одновременно формируется им. Она помогает замечать оговорки, повторения, заимствованные формулы и разрыв между намерением говорящего и тем, что фактически проявляется в речи.



Юрий Лотман. «Семиосфера»

Лотман предлагает мыслить культуру как пространство разных языков, границ и переводов. Для организационной психолингвистики это возможность исследовать, как профессиональные группы создают собственные коды, почему между ними возникает непонимание и как различия становятся источником новых смыслов.

Т.М. Дридзе. «Текстовая деятельность в структуре социальной коммуникации»

Дридзе рассматривает текст как социальное действие, связывая замысел автора, построение сообщения и его интерпретацию адресатом. Этот подход позволяет изучать смысловые разрывы в коммуникации и проверять тексты по тому, какое понимание и действие они действительно создают.

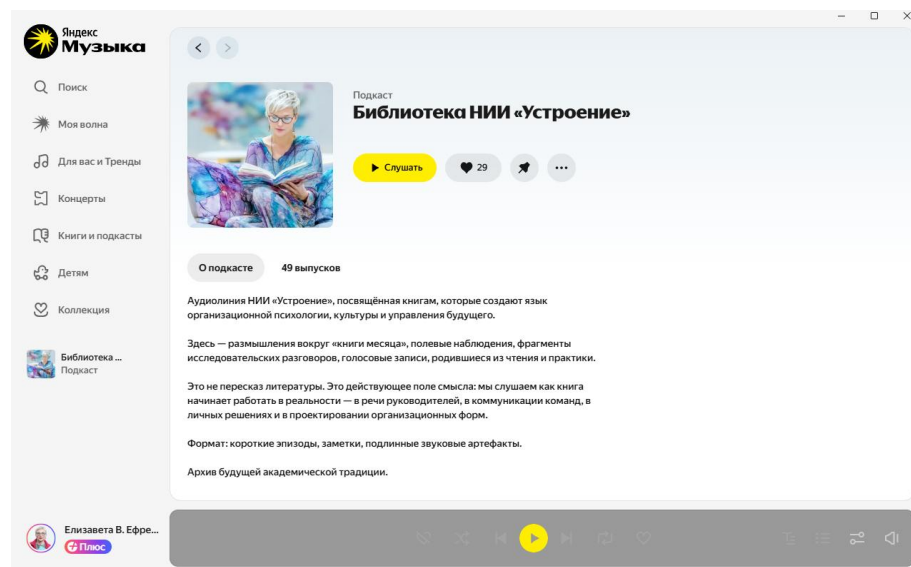
Сергей Зверев. «Военная риторика Древнего мира»

Книга показывает речь руководителя в ситуации риска, страха и необходимости совместного действия. Она полезна для анализа мобилизующего языка, речевого конструирования общего дела и исторических форм воздействия, которые продолжают проявляться в современной управленческой коммуникации.

Книжный клуб продолжит собирать тексты, важные для психолингвистики, организационной психологии и исследований языка управления. Следите за анонсами следующих встреч НИИ «Устроение» и присоединяйтесь к обсуждениям.



АУДИОБИБЛИОТЕКА



За первый год в аудиобиблиотеке НИИ «Устроение» вышло 49 выпусков. При их подготовке мы используем Google NotebookLM как инструмент работы с источниками: загружаем книги, статьи и исследовательские материалы, выделяем ключевые идеи и создаём на их основе аудиодialogи. Каждый выпуск начинается с

вопроса, который книга, понятие или автор позволяют задать организационной реальности

В аудиобиблиотеке можно найти выпуски о том, как слова создают организационную реальность: задают рамки понимания, распределяют роли, оформляют власть, поддерживают нормы и превращают молчание в действующую часть коммуникации. Здесь собраны материалы об организационном дискурсе, текстовой деятельности и организационном мундосе.

Отдельный блок посвящён системам, управлению и деятельности. В него входят выпуски о теории активных систем, власти как механизме коммуникации, теории поля Курта Левина и новых управленческих задачах, возникающих в эпоху ИИ.

Также в аудиобиблиотеке представлены выпуски о языке, знании и субъекте: о семиосфере Юрия Лотмана, личностном знании Майкла Полани, нарративной идентичности Джерома Брунера, антропологии молчания и вторичной устности цифровых сообществ.

Полный аудиоархив

Все 49 выпусков аудиобиблиотеки НИИ «Устроение» доступны на Mave и Яндекс Музыке.

Слушать: <https://ustroenie.mave.digital/>



Возможные направления сотрудничества

Первый год показал, что НИИ «Устроение» развивается сразу в трёх качествах: как центр самостоятельной исследовательской работы, как пространство совместного мышления и обсуждения, как площадка для разработки новых идей, методов и решений.

Институт открыт к сотрудничеству с университетами, научными центрами, образовательными организациями, профессиональными сообществами и компаниями.

Одно из направлений сотрудничества — образовательные программы. Елизавета Ефремова проводит лекции, учебные курсы и авторские модули по организационной психолингвистике, организационной психологии, корпоративной культуре, управлению смыслом, метафорам организационного дискурса, речевому воздействию и совместной деятельности человека и искусственного интеллекта. Возможны отдельные выступления, включение в университетские программы и разработка продолжительных образовательных циклов.

Особый интерес представляют совместные научные и прикладные исследования. Их предметом могут стать язык корпоративных ценностей, организационные метафоры, управленческая коммуникация, молчание и организационный мунос, профессиональный дискурс, организационная идентичность, а также новые формы взаимодействия человека и ИИ.

НИИ «Устроение» может участвовать в постановке исследовательской задачи, разработке методологии, сборе и анализе материала, интерпретации результатов и подготовке совместных научных публикаций.

Ещё один формат сотрудничества — круглые столы и междисциплинарные дискуссии. Он особенно продуктивен в тех случаях, когда понятие ещё формируется и требует встречи нескольких профессиональных языков. Темы могут разрабатываться совместно с научными организациями, университетами, профессиональными объединениями и представителями бизнеса.

Отдельное направление связано с разработкой решений для организаций. В него входят исследование корпоративного языка и культурного кода, комплексная управленческая диагностика, анализ ценностей и организационных метафор, развитие организационного мышления, работа с сервисной культурой, коммуникацией руководителей и смысловыми основаниями изменений..

Предложения о совместных исследованиях, образовательных программах, круглых столах и проектах для организаций можно направить через сайт или Telegram НИИ «Устроение».



Контакты и сотрудничество

Предложения о совместных исследованиях, лекциях и образовательных программах, круглых столах, публикациях и разработке решений для организаций можно направить через площадки НИИ «Устроение».

События НИИ «Устроение»	https://ustroenie.org/events
Научная деятельность	https://ustroenie.org/nauka
Методология	https://ustroenie.org/methodology
Разработки	https://ustroenie.org/solutions
Книжный клуб	https://ustroenie.org/Biblioteka
Аудиобиблиотека Mave	https://ustroenie.mave.digital/
Telegram НИИ «Устроение»	https://t.me/UstroeniyeOrg
Анонсы Timepad	https://nii-organizatsionnoy-psik.timepad.ru/

Устроение. Исследовательский журнал. Выпуск 01

Публичный отчёт о первом году деятельности НИИ «Устроение»
Июль 2025 — июль 2026

Учредитель и издатель: АНО НИИ организационной психологии и психолингвистики
«Устроение»

Главный редактор и составитель: Елизавета Ефремова

Дизайн и вёрстка: Елизавета Ефремова

Электронное издание

Москва, 2026

Сайт: ustroenie.org

Telegram: @UstroeniyeOrg



© АНО НИИ «Устроение», 2026

