

УДК 159.98 ББК 88.4 Г 773

В оформлении книги использованы фрагменты картин М. Эшера.

Грановская Р.М.

Г 773 Конфликт и творчество в зеркале психологии. — М.: Генезис, 2002. — 573 с.

В книге рассмотрены причины возникновения и способы разрешения центрального противоречия личности — противоречия между творческой самостоятельностью и необходимостью общения с социальной средой, которое приводит к возникновению межличностных и внутриличностных конфликтов. Описываются виды конфликтов, рассматриваются их причины, специфика и особенности разрешения, связанные с индивидуальными особенностями личности: полом, возрастом, темпераментом, левополушарной или правополушарной доминантностью и национальными традициями.

Предложенная классификация конфликтов иллюстрирована яркими примерами, раскрывающими их специфику и предлагающими пути их конструктивного разрешения. Аргументированно показано, что творческая самореализация как способ разрешения конфликта имеет неоспоримые преимущества перед другими способами.

Книга адресована руководителям, менеджерам, педагогам, психологам, социальным работникам — всем, кто работает с людьми и заинтересован в развитии их творческого потенциала. Она также полезна всем, для кого важно сохранение душевного равновесия и раскрытие своих способностей.

ISBN-5-85297-056-5

© Р.М.Грановская, 2002.

© Издательство ЦСПА «Генезис», 2002.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1. КОНФЛИКТ И УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ

1. Руководитель и стиль его работы с подчиненными
2. Менеджер и мастерство делового общения
3. Психолог и его роль в формировании

Климата в коллективе

ГЛАВА 2. ЧТО ТАКОЕ КОНФЛИКТ?

1. Механизмы конфликта
2. Факторы риска (способы ухудшить ситуацию

В процессе преодоления конфликта)

ГЛАВА 3. КОНФЛИКТ С СОБОЙ

1. Истоки внутриличностных конфликтов
2. Способы разрешения конфликтов с собой

ГЛАВА 4. КОНФЛИКТ С ДРУГИМ

1. Разнообразие реакций на конфликт с партнером
2. Приемы урегулирования конфликтов с партнером

ГЛАВА 5. КОНФЛИКТ ЛИЧНОСТИ И ГРУППЫ

1. Причины конфликтов между личностью и группой
2. Варианты улаживания конфликта с группой

ГЛАВА 6. КОНФЛИКТ МЕЖДУ ГРУППАМИ

1. Причины межгрупповых конфликтов
 2. Улаживание конфликтов между группами
 3. Конфликт группы с группой конкурентов
- А. Дефицит информационного ресурса
- Б. Неверная стратегия предъявления открытия

Часть 2. Роль индивидуальности в конфликте

ГЛАВА 7. ГЕНДЕРНОСТЬ

1. Отношение к женщине в обществе
2. Специфика деловой карьеры женщины

А. Достоинства женщин

Б. Конфликтогенные особенности женщин

ГЛАВА 8. ПРОБЛЕМЫ ДЕЛОВЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ПОКОЛЕНИЙ

1. Паспортный и психологический возраст
2. Особенности зрелого возраста, порождающие конфликты
3. Истоки конфликтности молодых специалистов
4. Смягчение деловых конфликтов между поколениями

ГЛАВА 9. РАЗНЫЕ ТЕМПЕРАМЕНТЫ - ПРИЧИНА ВЗАИМНОГО НЕПОНИМАНИЯ

1. Сильные и слабые стороны сангвиника
2. Холерик и его особенности
3. Возможности и ограничения флегматика
4. Две стороны чувствительности меланхолика
5. Человек в экстремальных условиях: влияние темперамента

ГЛАВА 10. ДОМИНАНТНОСТЬ ПОЛУШАРИЙ ГОЛОВНОГО МОЗГА:

Влияние на специфику конфликтов

1. Конфликт, обусловленный разными приемами

Работы с информацией

А. Восприятие - перцептивное и концептуальное

Б. Внимание - глобальное и локальное

В. Память - эпизодическая и семантическая

Г. Эмоции - отрицательные и положительные

Д. Язык - образный и вербальный

Е. Мышление - предметное и понятийное

Ж. Самовосприятие - подсознательное и осознанное

2. Разное восприятие одной и той же проблемы

Как причина конфликта

3. Формы представления задачи для людей

С разной доминантностью полушарий

ГЛАВА 11. НАЦИОНАЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР И ТРУДНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

1. Роль национальных стереотипов в деловом общении

2. Национальные традиции и самоутверждение

Часть 3. Творчество как вариант сублимации конфликта

ГЛАВА 12. БАЗОВЫЕ ФОРМЫ СУБЛИМАЦИИ ЭНЕРГИИ КОНФЛИКТА

1. Что побуждает человека искать путь к особым состояниям?

2. Какие состояния способны разрядить конфликт?

А. Агрессия - примитивная форма самореализации

Б. Власть как способ самореализации

В. Любовь земная - творчество в личных отношениях

Г. Любовь духовная - развитие отношений с миром

ГЛАВА 13. НАРКОТИКИ

1. Наркотик как одна из форм самореализации

2. Последствия снижения порогов чувствительности

При приеме наркотика

3. Способы достижения желаемых состояний

А. Внутренние наркотики

Б. Внешние наркотики

4. Индивидуальные свойства личности и наркотики

ГЛАВА 14. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ЭНЕРГИИ КОНФЛИКТА В ПРОЦЕССЕ ТВОРЧЕСТВА

1. Бывает ли творчество без конфликта?

2. Периодичность успехов и поражений в творчестве

3. В чем проявляется творчество?

4. Преимущества самореализации в творчестве

5. Высшие ценности и творчество

6. Мотивация творчества

А. Внешние мотивы

Б. Установка на решение

В. Внутренние мотивы

Г. Поддержание высокой самооценки

ГЛАВА 15. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ТВОРЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

1. Влияние возраста на динамику и размах идей

А. Специфика творчества молодых

Б. Особенности творчества зрелых специалистов

2. Темперамент и организация творчества

А. Условия творчества для сангвиника

Б. Условия творчества для холерика

В. Условия творчества для флегматика

Г. Условия творчества для меланхолика

3. Доминантность и структура творческого поля

А. Творчество праводоминантных

Б. Творчество леводоминантных

4. Стиль мышления и креативность

А. Полезависимые

Б. Поленезависимые

ГЛАВА 16. ИНТУИЦИЯ И ИНТЕЛЛЕКТ

1. Представления об интуиции

А. Интуиция как прорыв подсознательного в сознание

Б. Проявления интуиции

2. Структуры интуитивных решений

- А. Задача возникает слева — решается справа (вариант а)
 - Б. Задача возникает справа — решается слева (вариант б)
 - В. Задача возникает справа и решается справа (вариант в)
 - Г. Задача формируется и решается слева (вариант г)
 - Д. Совместная работа полушарий
в экстремальной ситуации (вариант д)
3. Интеллект, талант и гений
- А. Чем талант отличается от интеллекта?
 - Б. Что отличает гениальность?

ГЛАВА 17. МЕТОДИКИ РАЗВИТИЯ ПРАВОСТОРОННИХ ОПЕРАЦИЙ ТВОРЧЕСТВА

- 1. Базовые операции правостороннего творчества
- 2. Способы активизации правосторонних операций в творчестве
 - А. Конденсация: тело как интегратор
 - Б. Конденсация: эмоция как интегратор
 - В. Конденсация: образ как интегратор
- Обобщенного представления
 - Г. Смещение: регулирование напряжения и расслабления
 - Д. Повышение доверия к слабым сигналам
(расширение диапазона смещений)
 - Е. Смещение фокуса внимания
 - Ж. Символическая трансформация
Путем усмотрения гармоничности
- 3. Поощрение символической трансформации
Через тренинг прогнозирования
- И. Развитие смещения и символической
Трансформации через воображение
- К. Метафора (синтез подсознательных операций)

ГЛАВА 18. СТАНОВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЙ ЛЕВОСТОРОННЕГО ТВОРЧЕСТВА

1. Логические операции в творчестве
 - А. Элементы логического мышления
 - Б. Роль силлогизмов в мышлении
 - В. Логические исчисления
2. Способы развития логических операций творчества
 - А. Тренинг дедуктивных и индуктивных операций
 - Б. Режим пульсаций: расширение и сужение поля анализа
 - В. Готовность переносить неопределенность, меняя правила

ГЛАВА 19. СТРАТЕГИЯ ЛИЧНОГО РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСТВА

1. Этапы творческого процесса
2. Поддержка творчества на отдельных этапах
3. Уровень одаренности и успешность
4. Техники индивидуального развития творчества
 - А. Рольфинг - снятие телесных зажимов
 - Б. Модель как инструмент творчества
 - В. Способы концентрации и переключения
 - Г. Коаны: смещение в поле иной логики
 - Д. Психосинтез: объединение внутренних личностей
 - Е. Компьютерные игры: комплексная стимуляция творчества

ГЛАВА 20. ГРУППОВЫЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСТВА

1. Снижение стереотипности мышления
 - А. Руководство творческим коллективом
 - Б. Групповые формы преодоления конфликтов и стереотипов
 - В. Групповая динамика
2. Разрушение стереотипов и групповые нормы
 - А. Гештальт-группы

Б. Группы транзактного анализа

В. Нейро-лингвистическое программирование (НЛП)

3. Групповые формы стимуляции творчества

А. Как не задушить творческий порыв

Б. Мозговая атака и сенектика

В. Деловая игра

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

Вступление

Здоровый индивидуум — это человек, способный любить и заниматься общественнополезной, творческой работой.

3. Фрейд

Как известно, неудовлетворенность — стимул к движению, поскольку именно проблема является точкой личностного роста и источником жизненных изменений. Оказывая помощь человеку, попавшему в сложную ситуацию, психолог может помочь ему либо преобразовать влечения бессознательного, сделав их более «мягкими», либо, наоборот, частично освободиться от сковывающего воздействия социальных и культурных норм. В последнем случае открываются каналы разрядки вытесненных человеком побуждений и возникает возможность в полной мере пережить вытесненные стремления, желания и влечения. Тогда человек становится способным на новой основе перестроить поведение за счет большей гармонизации скрытых конфликтов. Тем самым психолог может помочь людям не только в решении их проблем, но и в раскрытии их творческого потенциала. Благодаря этому энергию, которая долгое время уходила на подавление влечений, можно направить на поиск новых эффективных форм поведения. Это — нелегкий путь, который может вести как к достижению цели, так и к новым проблемам. Эта книга предназначена не для того, чтобы еще раз обратить внимание читателя на сложность его проблем, а для того, чтобы помочь ему выйти на путь роста и обновления. Мы надеемся, что она поможет справиться с проблемами и обрести душевное равновесие, необходимое каждому для самоуважения, успеха и продвижения к цели. Основную часть книги составили практические рекомендации для деловых людей — менеджеров и руководителей, а также для людей творческих, заинтересованных в эффективном решении жизненных задач и продвижении своих результатов.

Часто приходится сталкиваться с мнением, что творчество — удел немногих. Это неправильное представление. Каждый человек и в своей обыденной, и в профессиональной жизни может проявить свои творческие способности.

Кроме практических сведений, полезных специалистам и руководителям, в книге дано теоретическое обоснование преимуществ творческих способов самореализации и разрешения конфликтов. Как известно, конфликт в силу противоречивости самой природы

человека является постоянным элементом его душевной жизни. В этом смысле конфликты возникают в результате одновременной активизации несовместимых мотивов.

Иногда внутренний конфликт травмирует настолько, что требует разрешения любой ценой. В качестве разрядки напряженности могут выступать такие патологические формы самовыражения, как агрессия, наркомания, беспорядочный секс и упоение властью. Этому противостоят другие, социально одобряемые формы — любовь к человеку, любовь к Богу и творчество. Детальное рассмотрение всех этих способов разрешения конфликтов показывает, что в большинстве случаев выход может быть найден без ущерба для здоровья и человеческих отношений путем сублимации энергии конфликта в творчество.

Главная идея книги: энергия, накапливаемая в очаге конфликта, изменяет стратегию поведения человека. Новые формы поведения могут быть различными — от примитивных и разрушительных до возвышенных и созидających.

Главная теоретическая задача книги — показать зависимость творческих резервов личности от ее главного жизненного конфликта и от ее индивидуальных особенностей — пола, возраста, темперамента, доминантности и национальных традиций. В этом плане мы развиваем представления Э.Эриксона [167], согласно которым процесс адаптации к новому происходит в следующем порядке: тревога — защита — конфликт или гармоническое развитие.

Мы старались показать, что ответ на вопрос о том, какой ценой достигнется человеку психическое здоровье, душевный мир и гармоничное развитие, зависит от его поступков и его позиции. Процесс саморазвития предполагает активную позицию личности, а направление и успешность деятельности зависят от иерархии ценностей его Модели Мира. Человек обладает наибольшей целеустремленностью, если на вершине этой иерархии находится цель, которая поможет ему противостоять давлению общества. Как показывает история человечества, только такая жизненная позиция приводит не к смене личных ценностей в угоду обществу, а к изменению ценностей общества.

Каждый конфликт лишает человека сил, необходимых для дальнейшего развития, делая его неуравновешенным и зависимым. Не удивительно, что во многих мировых религиях настоятельно предписывается всепрощение. Это продиктовано заботой не столько о тех, кого прощают, сколько о душевном здоровье тех, кто прощает.

В своих теоретических построениях мы опираемся на представления J1. Фесгингера [141] о когнитивном диссонансе, показавшем, что психологический кризис, порождая у человека душевный диссонанс, тем не менее порождает у него и стремление к душевному консонансу (равновесию). Достичь его можно несколькими путями, но мы стремимся убедить читателя, что наиболее продуктивным является путь творчества.

Книга по смыслу отчетливо разделяется на 3 части:

1. Виды конфликтов и их преодоление: главы 1—6.
2. Роль индивидуальности в конфликте: главы 7—11.
3. Творчество как вариант сублимации конфликта: главы 12—20.

Первая часть книги посвящена разным формам конфликтов.

Ролевой конфликт выявляет меру несоответствия социальной позиции и профессиональных обязанностей с реальностью личных психических и физиологических возможностей. Ощущение своей несостоятельности провоцирует конфликты, условно разделяемые на внутренние и внешние. Поэтому мы обращаемся к *внутриличностному* конфликту, конфликту с *партнером* и с *группой* и к *межгрупповому* конфликту.

Во второй части книги мы рассматриваем *индивидуальные особенности* людей. Некоторые из этих характеристик, такие как пол, возраст и национальная принадлежность — очевидны, в отличие от темперамента и доминантности. Поскольку полное описание каждой из названных характеристик не представляется возможным, выделены только аспекты, наиболее значимые с позиции задач данной книги.

В третьей части книги внимание обращается на *способы формирования инициативных и творческих людей*, в которых сегодня так остро нуждается наша страна. Продуктивность этих людей нередко сдерживается стереотипами мышления и поведения. Если бы они могли стать чуть более чувствительными, открытыми и непосредственными — насколько меньше было бы у них (и у общества!) проблем. Поэтому в последних главах излагаются *приемы воздействия на личность*, способствующие снятию психологических барьеров и преодолению стереотипов, направленно активизирующие творческий процесс. Материалы по специфике решения творческих задач долгие годы собирались в процессе сотрудничества со студентами, аспирантами и преподавателями ЛГУ и других вузов, проходившими курсы повышения квалификации; они отработывались в тесном контакте с рядом творческих специалистов, активно использующих в своих изобретениях методику Теории Решения Изобретательских Задач (ТРИЗ). Для многих из них эффективность использования ТРИЗ значительно повышалась за счет одновременной психологической поддержки. Отработанные при этом методы и приемы нашли свое место в данной книге. Мы выражаем глубокую признательность всем «тризовцам» за существенную помощь в нашей работе.

Руководителям, менеджерам, психологам, преподавателям — всем, кто имеет дело с человеческими судьбами, адресована эта книга. Особые усилия мы направили на то, чтобы в максимально возможной степени освободить текст от специальной терминологии, поскольку для нас важно было сделать его доступным как можно более широкому кругу читателей. Поэтому книгу можно рассматривать и как пошаговое руководство к действию для тех, кто работает с людьми как организатор и управленец, и как средство саморазвития для неискушенного читателя.

Многолетняя работа с аспирантами, преподавателями и руководителями предприятий, специалистами по теории решения изобретательских задач не только в качестве преподавателя психологии, но и в роли консультанта позволила обсуждать с ними волнующие их проблемы и реальные способы их решения. Эти обсуждения оказали нам неоценимую помощь, за что мы выражаем всем этим людям сердечную благодарность.

Данная работа развивает идеи, изложенные в наших предыдущих книгах: «Восприятие и модели памяти» [38]; «Элементы практической психологии» [41]; «Интуиция и искусственный интеллект» (совместно с И.Я. Березной) [39]; «Творчество и преодоление стереотипов» (совместно с Ю.С. Крижанской) [40]; «Защита личности» (совместно с И.М. Никольской) [43]; «Психологическая защита у детей» (совместно с И.М. Никольской) [108].

Особую признательность хочется также выразить Борису Злотину — руководителю и

идеологу фирмы Ideation Internation Inc. Без его личной заинтересованности и спонсорской поддержки фирмы мы не имели бы возможности завершить эту работу. Глубокую признательность мы выражаем В.М. Герасимову и А.В. Зусман за плодотворные обсуждения некоторых важных проблем этой книги. В заключение автор выражает искреннюю благодарность своему любимому мужу, единомышленнику, другу и помощнику — Ю.И. Волкову, без которого не могла бы быть написана ни эта, ни все предыдущие книги.

Часть 1

ВИДЫ КОНФЛИКТОВ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ

Глава 1. Конфликт и управление коллективом

Говорить, когда не время говорить — опрометчивость; не говорить, когда сказать время настало — скрытность; говорить, не замечая мимики собеседника — слепота.

Конфуций

Психологи замечают, что на вопрос «Кто вы?» — люди, как правило, указывают прежде всего свою профессиональную роль — «я — преподаватель, я — руководитель» и т.п. Поэтому рассмотрение разных видов конфликтов мы начнем с профессиональных ролей. Личность подразумевает постоянное развитие, и динамика развития личности может зависеть в том числе и от ролевого конфликта. Внутренние и межличностные конфликты возникают, когда человек уклоняется от исполнения своей роли или играет не свойственную ему роль.

Ролевой конфликт, как правило, порождается экспансией — выходом за границы своей должностной роли (хочу иметь власти и возможностей больше, чем мне положено!). Кроме того, он обостряется вследствие недостаточного понимания своей позиции, то есть несоответствия своих представлений о занимаемой социальной позиции и связанных с ней своих профессиональных обязанностях и перспективах реальности своих психических и физиологических возможностей.

Рассмотрим это на примере анализа профессиональных ролей *руководителя, менеджера и психолога*.

Все эти специалисты вносят свой вклад в реализацию планов, создание творческой обстановки и благоприятного психологического климата в организации. Конфликт может возникнуть, если представления каждого специалиста о профессиональном вкладе остальных в создание желаемой атмосферы недостаточно отчетливы.

Начнем с руководителя.

Он работает на опережение, первым понимая существо проблемы. Именно поэтому ему так важно иметь сформированную систему убеждений, способность воспринимать противоречащую ей информацию, в соответствии с новой информацией изменять свою Модель Мира. При достаточной открытости новациям руководитель легко ассимилирует любую информацию и готов реагировать своевременно. Кроме того, он — вдохновитель,

так как ориентирован на результат. Его успехи притягивают других, вызывая любопытство и желание участвовать в осуществлении задуманного. Для того чтобы сотрудники могли реализовать его идеи, способный руководитель нанимает лучших профессионалов, каких только может найти, и дает им максимум свободы для выполнения своих обязанностей. Он знает, что вместо того чтобы вникать во все детали их деятельности, лучше проявлять интерес к их работе и восхищаться результатами.

Сфера действия руководителя иная, чем у менеджера. Вместо обеспечения стабильной работы при одновременном, постепен-

[|<пм развитии фирмы, он ответственен за организацию ее корен- ■Оп> преобразования и обновления. Он решает, в каком направлении двигаться. Для реализации своей задачи руководителю важ- способность заставить сотрудников поверить в са

мки невероятные, с их точки зрения, вещи, а затем указать путь in hi ношения этих идей в жизнь. Обычно прежде чем поверить во что-нибудь, большинство людей должно это «нечто» представить. Поэтому задача руководителя — добиться того, чтобы люди поверили ему прежде, чем смогут увидеть результат.

После выработки стратегии перед руководителем встает следующая задача — достаточно просто, желательно максимально образно, донести до сотрудников свое видение положительных результатов предлагаемой им стратегии; вначале оно может восприниматься сотрудниками как мечта, которая превратится в реальность, только если компания будет развиваться в нужном направлении. Обозначив мечту, он прилагает усилия для конкретизации стратегии, доказывая ее осуществимость. При этом ему важно продемонстрировать, насколько желаемые достижения связаны с усилиями каждого сотрудника, с тем чтобы создать благоприятные условия для начала совместного движения к указанной цели. На этом пути он воздействует на сподвижников своим примером и усилиями. Кроме того, он с радостью воздает сотрудникам должное за каждый успех, воспитывая в них гордость за свою работу. Тем самым он как лидер вдохновляет людей на воплощение созданной им идеи. И если он сделает это профессионально, то добьется того, что рядовые специалисты достигнут необыкновенных результатов.

Выделить личностные черты, позволяющие безошибочно определить эффективного лидера, трудно. Экспериментальные средства для выявления способностей к руководству весьма немногочисленны.

Примером может служить OSS-test, практиковавшийся в армии США для отбора лиц, способных выполнять особые задания в сложных ситуациях. Испытуемому предлагали руководить операциями по сооружению несложной конструкции — из специально приготовленных шестов, снабженных системой крепежных узлов. Для этого он мог выбрать себе помощников, однако на самом деле все они были ассистен-

2 Конфликт и творчество

тами экспериментатора и их задачей было создание для испытуемого чрезвычайно сложных психологических условий. Внешне они ему повиновались, но пользовались любым предлогом для препирательств между собой, выражали свое недоумение по поводу особенностей речи «руководителя», его манер и стиля поведения, говорили на посторонние темы по ходу выполнения задания, провоцировали дискуссии. Так, если

«руководитель» не представлялся и не спрашивал их имен, то один из «помощников» замечал, что элементарная вежливость требует знакомства при совместной работе; если «руководитель» объяснял задание кратко, то «помощники» жаловались на непонятность указаний; если, напротив, он излагал свои соображения подробно, то «помощники» тут же заявляли, что их принимают за идиотов. Поведение испытуемого во время эксперимента фиксировалось, и последующий анализ позволял выявить степень конформизма, эмоциональной устойчивости, инициативности, а также фрустрационный порог испытуемых. Однако исследователи отметили, что с методикой OSS-test справлялось очень незначительное количество людей.

Специфика работы **менеджера** в том, что при сколь угодно высоком универсализме используемых им принципов менеджмент всегда детище конкретных обстоятельств. Менеджер должен предложить, как именно двигаться к цели в данных условиях. Воплощая в жизнь идеи руководителя, он не может просто копировать чужие образцы, поскольку, как показал опыт, это ни к чему дельному не приводит. Учитывая особенности ситуации, он должен создавать свою тактику приближения к указанной цели, используя известные в менеджменте формы как направляющие для продвижения, а не как инструкцию. В этом плане показателен пример японцев, умело соединивших достижения западного менеджмента с ценностями своей национальной культуры и достигших при этом поразительных результатов в организации производства. В настоящее время по этому пути успешно продвигаются китайцы. Если, преувеличив свои способности и возможности в процессе разработки тактики решения задач, менеджер вторгается в сферу стратегии, то он тем самым попадает на поле руководителя, что, естественно, тому может не понравиться. Это дорога к конфликтам. Чтобы их не было, важно понимать: руководитель несет ответственность за формулирование стратегических задач, за то, «что» надо делать, а менеджер — за «как» это сделать, то есть за тактику их воплощения в жизнь. С этой целью менеджер решает четыре основные задачи: планирование, организация, воплощение планов, отслеживание результатов. Можно сказать, что он должен нарисовать маршрут, определив, как добраться до нужного пункта и каким образом использовать предложенную им актуальную тактику продвижения к указанной руководителем цели. Разницу между ролями руководителя и менеджера проиллюстрируем анекдотом.

К сове пришли зайцы посоветоваться по жизненно важной проблеме.

«Ты такая мудрая, — сказали они, — помоги нам!»

«В чем дело?» — спросила сова.

«Нас преследуют и едят волки. Вот на прошлой неделе еще двух съели. Что нам делать?»

«Хорошо, у меня есть идея, — сказала сова. — Вам надо превратиться в ежей, волк попробует, наколетса и больше пробовать не станет».

«Прекрасно!» — воскликнули зайчики и побежали рассказывать об этом выходе другим. Потом остановились, призадумались и вернулись к сове уточнить — как превратиться в ежей? Прибежали, а сова им и говорит: «Вы что, я ведь специалист по стратегии, тактика — не моя сфера!»

В данном контексте полезно уточнить — руководитель от менеджера отличается тем, что главная его забота не оптимальная реализация уже понятного, а определение того, что

может и должно произойти. Поэтому любому коллективу нужен и руководитель для построения долговременной программы, и менеджер для ее воплощения.

Если руководитель — обычно профессионал в данной области, то какова исходная специальность людей, попадающих в менеджеры? Уже из сказанного видно, насколько различны их задачи и сферы деятельности. Поэтому при подборе менеджеров большинство фирм исходит из того, что наличие одного только технического образования не отвечает требованиям, предъявляемым менеджерам даже промышленных предприятий. Для этой работы нужны совсем иные данные. В результате, если для руководителей в качестве дополнительного образования полезным считается экономическое или юридическое, и, действительно, около 80 % из них его имеют, то для менеджеров, кроме базового технического образования, необходима достаточная дополнительная административная и организационная подготовка. Например, если у менеджера имеется только специальное техническое образование, то это часто приводит к слишком долгой раскочке в принятии решения. Это связано с тем, что при классическом обучении вырабатывается стратегия, исключающая переход к действиям, пока в наличии нет 95 % необходимой информации. Однако в бизнесе часто необходимо принимать решение в условиях недостаточности информации и делать это оперативно. Даже правильное решение оказывается ошибочным, если оно принято слишком поздно.

Для того чтобы принимать решения в постоянно меняющихся условиях, менеджеру необходимы определенные личностные качества:

1. Во-первых, ему надо сохранять постоянную *внутреннюю готовность к любым изменениям ситуации* и необходимости решать сразу множество задач в затрудненных условиях. Для этого он должен без паники, с интересом и расположением встречать перемены, вызванные объективными причинами, и новации, связанные с инициативой отдельных лиц, что обычно раздражает. «Только продумал последовательность необходимых шагов, а этот “псих” опять со своими идеями!»
2. Во-вторых, научиться по мере сил не «изобретать велосипед», а максимально *использовать чужой опыт*, трансформируя и приспособливая его под свою задачу и конкретные условия. Понятно, что для этого требуются обширные знания и их непрерывное пополнение.
3. Кроме разработки тактических схем и их корректирования и воплощения, успехи менеджера зависят от *умения руководить подчиненными*, т.е. от гибкости в общении с ними.
4. Вместе с тем искусство управления другими определяется способностью *самоуправления*. Поэтому первостепенное значение для менеджера имеет овладение сознательным контролем своего поведения.

Только эффективно управляя собой, менеджер может наладить доброжелательные личные отношения с подчиненными и нужным образом построить межличностные взаимоотношения людей при их совместной трудовой деятельности. Однако управлять собой трудно и обычно не хочется. Чаще всего усилия направляются на силовое подчинение окружающих своей воле, а как как регулирование душевного состояния сотрудников — не профессиональная прерогатива менеджера, то и вызывают конфликтные ситуации, которые приходится разрешать уже психологу. Именно указанные,

достаточно противоречивые, требования профессии менеджера — любить новое, хорошо применять старое, быть гибким с другими и жестко контролировать себя — могут обнаружить внутреннее несоответствие личностных возможностей менеджера его профессиональной роли и выступить источником одной из форм конфликта.

Профессиональная деятельность предъявляет менеджеру требование непрерывного творчества на своем поле — поле решения задач, поставленных перед ним руководителем. Разработка приемов достижения поставленных руководством целей требует от менеджера способности выявлять проблемы и решать их в условиях неопределенности и недостатка информации. Здесь нелишне отметить, что в последние годы объем психологических дисциплин в программах подготовки менеджеров достигает 40—60 %. Психологическая подготовка включает в себя не только способы общения, но и методы формирования корпоративного духа, чувства патриотизма к компании, в которой человек трудится, преданности ее целям. Такие изменения в обучении, несомненно, повышают уровень профессионализма менеджеров, но одновременно — и вероятность их вторжения в сферу профессиональных обязанностей психолога.

Психолог должен работать над созданием оптимального психологического климата. Для этого он профессионально взаимодействует не только с руководством, но и с конкретными исполнителями. В случае хорошего владения им способами коррекции поведения личности он имеет конструктивные возможности через них повлиять и на тактику, и на стратегию фирмы. Если, не имея необходимого представления ни о том, ни о другом, он вторгается на поле руководителя или менеджера, то не только порождает конфликты, которые призван минимизировать, но может нанести существенный вред фирме.

Упомянутое конфликты — ролевые, их разрешение прежде всего связано с осознанием специалистом границ своего профессионального поля. Такое осознание ведет за собой решение — либо впредь держаться внутри этих рамок, либо сменить профессию и на законном основании работать на другом поле. Для полноценного осознания границ надо отчетливо представлять себе свои и чужие обязанности, поэтому мы и остановимся на них.

1. Руководитель и стиль его работы с подчиненными

Организация — это удлинённая тень своего руководителя.

Вольтер

Тому, кто не умеет ладить с людьми и вдохновлять их, нельзя руководить бизнесом, потому что именно люди нас окружают.

Л. Якокка

Обсуждая профессионально важные качества руководителя, прежде всего отметим, что необходимое для него стратегическое мышление связано с некоторым дистанцированием, позволяющим не погрязать в деталях. Разрабатывая перспективные направления деятельности организации, руководитель в их конкретизации опирается на менеджера. Поэтому поступающая к нему информация может быть определенным образом дозирована. Избыточная информация будет его перегружать и напрягать. Как известно, чем полнее информация о проблеме, тем отчетливее человек понимает, как

мало знает. В итоге у него усиливается чувство сомнения в правильности избранного пути, неуверенности, неопределенности и тревоги. Это приводит к снижению масштабности принимаемых решений и даже к отказу от них. Такая опасность представляет собой одну из причин административного разделения функций. Одни — менеджеры — собирают информацию, а другие — руководители, снабженные лишь обобщенной информативной картиной, — принимают решения. Это позволяет им принять стратегическое решение, не утонув в деталях и подробностях.

В сфере стратегических задач руководителя — вопросы поддержания и наращивания уровня профессионализма сотрудников. В успешных фирмах уже пришли к убеждению, что на обучении экономить нельзя, так как расходы на повышение уровня квалификации работников — наиболее эффективный вид капиталовложений. Такие расходы — не обуза для бюджета фирмы, а самая эффективная инвестиционная политика. Действительно, в то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем неизбежно снижается вследствие амортизации, ценность специалистов, т.е. кадровых резервов, при их систематическом обучении с годами возрастает.

Вместе с тем поддержка профессионального роста подчиненных предполагает определенные умения руководителя. Он должен уметь возбудить и поддерживать их инициативу. Лишь немногие руководители способны поощрять работников за творческий подход к делу. К факторам, блокирующим новаторство, относят недоверие руководителя к выдвигаемым снизу новым идеям, его убежденность, что для их внедрения необходимо множество согласований, и возникновение у него «синдрома всезнающего эксперта». В результате большинство руководителей ищут работников, которые будут в точности выполнять только то, что им скажут, и ни на йоту больше. Это приводит к чудовищному разбазариванию их вдохновения и творческих сил подчиненных.

Перспектива развития инициативы сотрудников самым тесным образом связана с психологическим климатом организации и принятым в ней **стилем руководства**. Дело в том, что достаточно часто образец взаимоотношений, заданный руководителем, избранный им стиль усваивается подчиненными. Именно поэтому его эмоциональная неустойчивость в отношениях с людьми нередко, как болезнь, охватывает всю организацию.

Известно, что выбор стилей управления невелик: демократический и авторитарный (попустительский мы рассматривать не будем). Обсуждая стиль управления, нельзя упускать из виду, что власть всегда значительно искажает поведение руководителя и деформирует его отношения с окружающими. Получив власть, человек убежден, что уж он-то совсем не изменился. В этом случае обнаруживается противоречивость поведения руководителя, поскольку для подчиненных он уже не тот, что для себя. С одной стороны, он стремится по-человечески, близко и тепло общаться с подчиненными как с коллегами, а с другой — вынужден добиваться неукоснительного подчинения. «Так обидно, когда старые друзья не понимают меня, ожидая либеральности и послаблений по старой дружбе». При этом создаются условия, когда руководителю приходится учитывать, что при излишнем сближении с подчиненными его авторитет падает. Не только для стратегического видения перспектив организации, но и для эффективного управления ею руководителю необходимо сохранять дистанцию. Поэтому чем больше власть и выше уровень руководства, тем вероятнее жизнь в некоторой изоляции, изменяющей психологию личности.

Кроме того, на отношения между руководителем и его сотрудниками может влиять изменение представлений о нем подчиненных. Сам факт подчинения власти требует определенного отказа от собственных намерений и планов. Для выполнения навязанных действий и подавления в себе тех, которые хотелось бы выполнить самому, требуются усилия. Отказываясь от своих намерений в пользу чужих, человек соглашается перенести решение вонне. Теперь за него принимает решения кто-то другой. Отсутствие необходимости делать выбор и прилагать усилия для реализации самостоятельно избранных решений ослабляет волевую сферу подчиненного. Поэтому, независимо от содержания, идеология, навязываемая извне, всегда опасна тем, что тормозит процесс развития личности. Работа, смысла которой исполнитель не понимает, значительно быстрее вызывает утомление, нежели работа на достижение осознанной и собственной цели. Именно поэтому повышать сотрудников в должности надо своевременно. Давно известно, что если работник долго находился в жестком подчинении, то ему уже трудно, а порой и невозможно перестроиться на роль руководителя.

Исследования показывают, что в коллективах, управляемых авторитарно, т.е. путем жесткого единоначалия, наблюдается больше ссор и враждебности, сотрудники чаще испытывают чувство неудовлетворенности, действуют, не ориентируясь на интересы других. Это связано с тем, что авторитарного лидера отличает меньшая объективность оценок, чем демократического, поэтому в его группе слабее готовность проявлять свои индивидуальные возможности и способности. Инициативность и оригинальность их решений падает из-за отсутствия перспектив продвижения. В целом авторитарная атмосфера делает людей агрессивнее по отношению к коллегам и пассивнее, конформнее по отношению к лидеру, поскольку внутренняя агрессия может быть снижена в большей мере, если человек принимает позицию «слепого» подчинения лидеру.

Нельзя сказать, что *авторитарный* стиль не имеет достоинств. В развитом коллективе процесс замены свободы воли человека на власть руководителя может быть амортизирован и существенно смягчен за счет достаточно четко сформулированных обычаев или правил, замещающих функции прямого контроля. Тем не менее этот стиль эффективен лишь при условии больших затрат энергии на непосредственный контроль. Его преимущества проявляются только тогда, когда руководитель обнаруживает действительно железную требовательность. Авторитарное руководство приводит к выполнению большего объема работ, чем демократичное. Однако расплатой за этот объем оказываются низкая мотивация сотрудников, меньшая оригинальность их достижений и снижение дружелюбия в группах.

Авторитарный стиль предполагает слабое делегирование полномочий подчиненным, что затрудняет развитие их инициативы. При этом руководителю необходимо отличать делегирование поручений от «спихивания» их. Иногда человек полагает, что делегирует дело, а в действительности спихивает его на другого. В чем разница? При делегировании, хотя работа над задачей и передается другому лицу, руководитель сохраняет ориентацию в проблеме, т.е. связь переданного с целостной ситуацией. Переадресованная задача остается в поле его зрения. Напротив, «сваленная» проблема полностью исчезает из его поля зрения и при повторном появлении часто вызывает гнев, воспринимаясь как дополнительная забота. Следствием истинного делегирования является взаимопонимание, достижимое только в рамках демократического стиля.

Для демократического стиля руководства характерна атмосфера сотрудничества и

инициативности, создающая условия коллегиальности в принятии решений. В этом случае подчиненные активно участвуют в решении задач, пользуясь широкой свободой в выполнении заданий, т.е. обладают более высокой сознательностью и могут хорошо работать и в отсутствие руководителя. В таких условиях наблюдается стабильность мотивации. Она обусловлена гордостью за общие успехи и готовностью разделять трудности коллектива. За счет стабильной внутренней мотивации повышается качество и оригинальность исполнения, развивается творческий подход к делу. Отмечено, что чем выше уровень образования и стаж работы руководителя, тем шире используется им демократический стиль и увеличивается желание делегировать полномочия подчиненным. Преимущество делегирования состоит в том, что снижает у подчиненных уровень их будущего сопротивления переменам и расширяет диапазон возможных мнений по каждой проблеме.

Труднейшее умение руководителя — умение поощрять и наказывать. Деликатность выбора награды связана с трудностью определения, что именно сотрудник считает достойным вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны повлиять на эффективность работы конкретного сотрудника. При обсуждении поощрений многие руководители забывают, что люди очень высоко ценят моральное стимулирование — проявления личного доброжелательства и симпатии, устанавливающие дружеские отношения между сотрудниками. Надо иметь в виду, что поощрение действительно, только если оно безотлагательно (а наказание — тем более). Отложенные оценочные реакции практически теряют связь с тем, за что поступило поощрение.

Обычно стимулирование разделяют на внутреннее и внешнее. Внутреннее — порождается личной оценкой своей работы сотрудником. Внешнее — предоставляется организацией. Примеры *внешних* вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие, например, как удобный личный кабинет), а также дополнительные выплаты (премия, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки). Сюда же можно причислить и нематериальное поощрение — похвалу, благодарность, публичное одобрение успехов человека или его группы, предоставление новой интересной работы, досрочное продвижение по службе, интересная командировка. (Попутно заметим, что если руководитель хочет поощрить всю команду, то ни в коем случае нельзя переоценивать чью-либо роль.) К внешним поощрениям относятся также личная неформальная моральная поддержка руководителем в трудный момент, именные поздравления со знаменательными датами и т.п. Однако часто самым сильным и эффективным поощрением считается публичная похвала в присутствии коллег, на совещаниях и во время деловых встреч.

В последние годы появилось несколько новых форм внешнего поощрения, которые очень помогают руководителю. К ним можно отнести раскрытие перед работником перспективы развития данной организации и, в связи с этим, перспективы его личного служебного роста (например, извещение о выдвижении в резерв на вышестоящую должность). К этой же группе поощрения можно отнести и используемые некоторыми организациями особые формы: например, выбор льгот по системе «самообслуживания», когда из определенного пакета социальных поощрений каждый сам отбирает на определенную сумму то, что ему кажется наиболее привлекательным.

Вместе с тем надо принять во внимание, что не всякое вознаграждение стимулирует дальнейшие усилия. При поощрении некой деятельности каким-либо призом или знаком

отличия, совершенно чуждым характеру самой деятельности, эта деятельность, осуществляемая в дальнейшем уже безо всякого вознаграждения, будет менее активной, а получаемое при этом удовольствие уменьшится. Человек с наибольшим удовольствием вовлекается в те виды деятельности, которые воспринимаются им как выбранные свободно, поскольку никто не любит, чтобы его контролировали, а награда часто воспринимается как средство контроля и манипулирования.

Развитию понимания механизмов *внутреннего* поощрения способствовали работы М. Ксикзентмихали, показавшего, что ощущение удовлетворения собой и повышение самооценки возникает у человека всякий раз, когда он начинает получать удовольствие от самой деятельности, независимо от ее внешнего значения (а это одно из условий его творческой продуктивности). Э. Деци экспериментально подтвердил гипотезу о быстром снижении эффекта внешней мотивации. Он показал, что если студентам платили деньги за занятия, которые первоначально интересовали их сами по себе, то они теряли интерес к этим занятиям значительно быстрее, чем те студенты, которым не платили. Это положение можно иллюстрировать примером.

Некий ученый жил на первом этаже, и окна его квартиры выходили во двор, где играли и громко кричали дети. Крик с утра до вечера мешал ученому работать. Тогда он собрал детей и сказал им: «Я очень люблю слушать, как вы кричите. Это помогает моей работе. Однако я уже немолод, и у меня падает слух. Поэтому если вы будете кричать громче, желательно во всю силу, то я каждому буду в день платить по рублю». Дети согласились. Через неделю он дал им по 50 копеек и сказал, что у него затруднения с деньгами. Они все еще кричали во все горло. Когда через несколько дней он сообщил им, что денег больше нет, они сказали ему, что «просто так кричать не собираются». С тех пор он жил спокойно.

Действенное стимулирование сотрудников требует уточнения их реальных потребностей и поиска возможностей удовлетворения именно этих потребностей через достижение целей фирмы. В этом плане одним из методов повышения заинтересованности и закрепления работников может стать формирование отдаленной мотивации. Примером использования этого метода служит «карта личной перспективы», позволяющая каждому осознать свои возможности, возрастающие с увеличением стажа и повышением эффективности работы в данной организации. Кроме осознанных перспектив и уважительного отношения руководства, стимулирующее влияние оказывает и эмоциональная поддержка усилий каждого.

Вовсе не обязательно принимать все поступающие от сотрудников предложения. Но если руководитель не сможет каким-то образом поддержать каждого, кто пришел к нему с тем или иным предложением, то тот никогда не будет ничего предлагать, а дальше — не будет и думать об улучшении работы организации. Это, в свою очередь, приводит к тому, что сотрудник перестает чувствовать себя членом команды, перестает воспринимать себя частью фирмы. Работу каждого сотрудника необходимо время от времени оценивать. Хотя бы раз в год человек должен выслушать, что думают о его работе другие. Однако только похвал и замечаний недостаточно. Хорошо, когда этот список руководитель сопровождает своими наблюдениями, анализом конкретных случаев и предложениями. Разумно построенная система оценки работы укрепляет связь между фирмой и каждым ее служащим, заставляет его задуматься, все ли он делает для благополучия компании, а через это — для своего собственного благополучия.

Вопрос о санкциях тесно связан с организацией контроля за исполнением распоряжений. Прежде чем обратиться к санкциям, надо вместе с работником подумать над тем, что еще можно сделать для повышения продуктивности его работы. Демократический стиль управления выдвигает определенные требования к организации контроля: он должен осуществляться регулярно и открыто. *Скрытый* контроль вызывает досаду и раздражение. Недостаточно эффективен и контроль *открытый, но спорадический*, ограничивающийся только инцидентами. Элемент неожиданности и случайности проверок вносит нервозность, и тогда у подчиненных может возникнуть ощущение, что годы безошибочной работы менее важны, чем дефекты, обнаруженные в ходе одноразовой случайной проверки. *Постоянный пооперационный* контроль не может быть тщательным и всесторонним, потому он порождает небрежность, т.к. в этом случае у подчиненных нарушается самоконтроль. У них формируется уверенность в том, что если их так всесторонне контролируют, то сами себя они контролировать не должны.

Контроль должен быть не только регулярным и открытым; о его результатах подчиненным необходимо сообщать своевременно и в должном объеме. Тем самым устанавливается обратная связь, которая позволяет работнику быстро исправить ошибочные действия и не допускать их впредь. В этом контексте полезно отметить, что наказывать желательно только за неоднократные отклонения от нормативов. Случайность — вещь неизбежная, поэтому, например, японские руководители, как правило, обращают внимание только на повторяющиеся ошибки.

По результатам проверок определяется необходимость санкций, которые делятся на административно-правовые, нравственные и этические. Поскольку чаще всего проблема наказания возникает при нарушении сроков исполнения работы, то целесообразно спросить исполнителя, к какому сроку он сможет окончить работу. Спрашиваемый обычно предлагает сроки исполнения более скоростные, чем предполагает руководитель, и поэтому следующие за этим указания не встретят сопротивления. Кроме того, скорость исполнения тесно связана с тем, насколько завершение работы доставляет подчиненным удовольствие. Работа должна предполагать определенную завершенность. Любая неопределенность выступает как раздражающий фактор. Напротив, если работа выполняется при минимальных усилиях и притом наилучшим способом, обеспечивающим к определенному сроку указанный объем, то она делается с удовольствием, и удовольствие это еще увеличивается благодаря вознаграждению за высокую производительность.

Если важны сроки, то нельзя упускать из виду, что даже наилучшим образом разработанная программа никогда полностью не осуществляется. Несмотря на то, что не все планы могут быть реализованы в первоначальном объеме, даже хорошо знакомые с ходом дел заинтересованные лица скептически относятся к руководителю, не осуществившему выдвинутую им программу. Поэтому руководителю, принимающему на себя обязательства, необходимо соблюдать благоразумие и осторожность. Он должен принять во внимание, что положительные результаты, на которые рассчитана предлагаемая программа, появляются достаточно быстро, а негативные эффекты накапливаются постепенно. Положительных результатов все ждут и замечают их сразу, а негативные стараются не замечать, объясняя случайностями.

Другой распространенной причиной применения санкций и взысканий выступает малая производительность. Самый примитивный подход — требовать повышения напряженности усилий. Однако напряжение и производительность — это не только не

одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно — значит прилагать к делу максимальные усилия, а работать производительно — значит прилагать для достижения того же результата усилия минимальные. Поскольку в основе нормирования выработки и организации премиальной системы лежит именно производительность труда, руководитель и менеджер всегда стремятся прекратить усердие не по разуму.

Важным качеством руководителя является умелое подавление агрессивности внутри коллектива и оказание поддержки слабым членам группы. Если все же кто-нибудь из членов коллектива демонстрирует устойчивое агрессивное поведение, эффективны следующие стратегии:

1. Показать «агрессору» разрушительные последствия его действий, т.е. спрогнозировать возможное развитие событий и дать ему возможность убедиться в том, что ни к чему хорошему его поведение привести не может («посмотри, что получится»).
2. Изменить его позицию внутри группы, поставив его в положение того, против кого направлена его агрессия и готовятся активные действия. Тем самым для него создаются условия и возможность соучастия в принятии решений, против которых он выступает («возьми это решение на себя и найди лучший выход из положения»).
3. Направить его энергию в иное русло, отвлекая от конфликтного поведения, сконцентрировав его на других задачах и проблемах. Здесь хочется вспомнить один эпизод из моей практики.

На заводе возник конфликт между тремя цехами, и руководство каждого направило в дирекцию развернутые кляузы с аргументацией своей правоты и требованием немедленных действий («Необходимо уволить...»). Директор на всех трех бумагах начертал резолюцию: «Немедленно и радикально догрузить эти подразделения».

Подводя итоги, перечислим наиболее важные качества руководителя, отсутствие которых может порождать в организации внутреннюю напряженность. Итак, руководителю **необходимо:**

1. Умение отстраняться от текущего рабочего процесса, иначе возрастает риск увязнуть в деталях и подробно.
2. Способность гибко менять стиль управления — с демократического на автократический в зависимости от требований ситуации.
3. Желание и **умение** помогать профессиональному росту и развитию инициативы сотрудников.
4. Понимание того, что Роль руководителя неизбежно приводит к увеличению дистанции между ним и бывшими друзьями в случае, если они работают в одной организации.

Понятно что недостаточная сформированность некоторых из этих качеств¹ может привести к ролевому конфликту.

2. Менеджер и мастерство делового общения

Самое значительное, что может сделать менеджер, — это нанимать пригодных для дела новых работников.

Л. Якокка

В отличие от руководителя менеджер занимается текущими проблемами. Он следит за тем, чтобы работа выполнялась компетентно, в срок и на высоком качественном уровне. При этом он должен дозировать детальность указаний и наказаний. Исследованиями точно и надежно установлено: когда менеджер воспринимает работника как ленивого и нуждающегося в непрерывном и детальном управлении, тот начинает соответствовать таким ожиданиям. Обиженный человек работает хуже, чем может. С другой стороны, когда работа требует от исполнителя разнообразных умений, то она представляется ему гораздо более значимой, чем это есть на самом деле, что увеличивает его мотивированность, желание работать лучше и больше.

Профессия менеджера требует индивидуального подхода и отчетливого понимания того, что власть, связанная с вознаграждением и наказанием, требует постоянного контроля за работой сотрудников. Гундштадт и Хелле выявили предпочтение тех или иных средств воздействия [36]. Оказалось, что лица с внешним локусом контроля (по Роттеру) в гораздо большей степени, чем лица с внутренним локусом контроля, полагаются на принуждение и наказание. Это различие объясняется тем, что лица с внешним локусом контроля, объясняющие происходящие с ними события внешними причинами, с детства ощущают себя отчужденными и бессильными, поэтому все способы оказания влияния, за исключением наказания, представляются им чересчур слабыми.

Вместе с тем подчиненные должны понимать принципы оценки качества их работы. Эти принципы не обязательно излагать прямо. Иногда значительно эффективнее косвенные приемы — пример или притча. Как иллюстрацию приведем притчу о купце и двух приказчиках.

Приказчик Петр сказал купцу:

— Хозяин, ты несправедлив. Я приказчик, и Иван приказчик, а платишь ты Ивану вдвое больше. Почему так? Ведь я выполняю все твои поручения.

— Я объясню тебе, — ответил купец. — Но сейчас сбегай-ка быстро к дороге. По ней идет обоз, узнай, откуда он.

Петр сбежал к обозу и, вернувшись, сообщил:

— Он едет из деревни Федорино.

— Хорошо, — сказал купец, — а теперь узнай, куда он едет.

Петр выполнил и это задание:

— Он едет в село.

— Иван, — кликнул купец второго приказчика, — сбегай-ка к обозу и узнай, откуда он едет.

Иван побежал к дороге и, вернувшись, сказал купцу:

— Хозяин, обоз едет из деревни Федорино в село на ярмарку. Везет много картошки. Нам не надо сегодня отправлять картошку на ярмарку — цена на нее упадет. Надо срочно отправлять туда капусту.

— Теперь ты понял, почему я плачу Ивану вдвое больше? — спросил купец у Петра.

При организации контроля менеджеру нельзя упустить из виду, что обе стороны — и те, кто вынужден подчиняться приказам, и те, кто их отдает, — постепенно становятся все более нерасположенными друг к другу. Поэтому для минимизации та-

3 Конфликт и творчество кого противодействия он должен учитывать множество личных особенностей работника и в зависимости от них формулировать разные **стратегии воздействия**: власть, принуждение, поощрение, совет или информирование.

*Власть официального статуса*¹. «Как ваш начальник, я бы предпочитал, чтобы вы использовали этот метод».

Принуждение. «Рекомендую вам использовать этот метод вместо старого. Иначе не получите ожидаемой премии».

Поощрение: «Если вы будете использовать этот метод вместо старого, то получите вознаграждение».

Совет: «Многие сотрудники успешно используют этот метод, и у них в этом большой опыт. Почему бы вам тоже его не применить?»

Информирование: «Есть научные подтверждения, что у этого метода имеются существенные преимущества».

Одно из основных требований к менеджеру — **умение общаться**. Что это значит? Общение — это процесс установления и развития контактов между людьми, включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. Вместе с тем в обыденных деловых контактах акцент делается обычно только на прямом информативном обмене. При этом не принимается во внимание, что даже в рабочем общении люди не только обмениваются информацией, но могут ее видоизменять, преобразовывать и создавать новую. При таком понимании общение — это взаимодействие, в результате которого происходит выработка общего смысла, единой точки зрения и согласия по поводу различных аспектов возникшей ситуации [77]. Из приведенного определения очевидно, что общение имеет три грани: *восприятие, понимание* и собственно *коммуникация* или взаимодействие.

Восприятие осуществляет первичный анализ и производит глобальную оценку партнера по общению (приятно — неприятно, опасно — безопасно). На уровне этого первичного анализа принимается решение о том, надо ли продолжать общение или стоит прервать его.

Понимание представляет собой результат дальнейшего анализа ситуации. В его ходе уточняются ощущения степени волевого давления со стороны партнера по общению и принимается решение: стоит ли оно ожидаемого эффекта — получения информации

(допустимо или недопустимо, уместно или неуместно мне это выслушивать?).

Коммуникативная, заключительная сторона общения проявляется в целостном осознании смысла полученного сообщения (что именно мне сообщили?).

Поскольку партнер по общению сначала устанавливает, приятно или неприятно ему это общение, и в зависимости от этого строит свою дальнейшую стратегию, то деловое общение менеджера с подчиненным начинается с его умения доброжелательно выслушать собеседника и не оттолкнуть его первыми словами. Затем оно должно сопровождаться умением правильно — не обидно, не грубо и без излишнего продавливания — сформулировать распоряжение о задаче, которую надлежит выполнить, и заканчивается изложением способов контроля исполнения этого распоряжения. Это уточняет сам смысл указаний и исключает обиды «от недоверия».

Можно заметить, что текущее общение менеджера с подчиненными всегда включает постоянную и переменную составляющие. Если переменная связана с необходимостью передачи новой информации, новых приказаний и инструкций, то постоянная — с мониторингом, т.е. отслеживанием текущей ситуации в рабочей группе. Для сохранения понимания реального положения и достижения хороших производственных результатов менеджеру необходимо «держать руку на пульсе», контролируя ситуацию с помощью время от времени задаваемых простых вопросов: «Как продвигается работа?», «Что вас удовлетворяет (не удовлетворяет) в наибольшей степени?», «Не нужна ли моя помощь для достижения успеха?» Только такое постоянное общение создает условия для открытого обсуждения, когда сотрудники могут поднимать наболевшие вопросы и высказывать то, что их беспокоит.

В процессе текущего контроля следует избегать в общении поведения, травмирующего собеседника. Мы отметим только три — наиболее опасные — формы подобного поведения.

1. *Давление* — проявляется в виде предупреждений, директив, чтения нотаций, угроз и навязывания обязательств. Такое общение обычно интерпретируется сотрудником как неуважение, невнимание к его проблемам.
2. *Насмешки* — проявляются в виде ярлыков и речевых стереотипов («Вы как всегда...», «ну, конечно, Вы опять...», «и на этот раз не обошлось без...»). Такое поведение воспринимается как оскорбление, обвинение в несостоятельности и побуждает к агрессии. В ответ на предполагаемые и переживаемые оскорбления припоминаются все прошлые обиды, и начинает раскручиваться спираль взаимных претензий.
3. *Ускользание* — проявляется в демонстративном уходе в сторону от тем, волнующих собеседника. Такая стратегия трактуется как попытка отмахнуться от главных вопросов или уйти от ответственности за принятие некоего решения.

При сообщении новой информации необходимо делать акцент на точности, ясности и краткости формулировок, поскольку это значительно повышает вероятность того, что вас поймут правильно. Избегая пространности в формулировках своего указания или приказа, менеджер снижает вероятность его искажения. Поэтому так вредно при инструктировании говорить излишне длинно. Нет ничего хуже затянувшегося инструктажа, когда участники уходят после совещания, не поняв, кто за что отвечает и что к какому сроку нужно сделать. В этом случае время потрачено впустую, а авторитет

менеджера подорван [83]. Требование краткости связано и с тем, что весомость сказанного — в немногословии. Умение говорить ясно и кратко требует некоторых усилий, но они всегда оправданы.

Так, в бытность первым консулом Бонапарт лично работал над формулировкой Гражданского кодекса. Он хотел изложить его так ясно, чтобы все законы были понятны даже самому безграмотному крестьянину. Вместе с Бонапартом над Гражданским кодексом работали, помогая ему построить стройные логичные формулировки, крупнейшие умы французского юридического мира. Совместно они использовали все преимущества французского языка, который, по общему мнению, и сам по себе отличается исключительной ясностью и определенностью. Поэтому кодекс Наполеона и оказался великолепнейшим образцом инструкций.

Допустим, что распоряжение было изложено ясно и кратко. Достаточно ли этого? Нет. Теперь надо учесть, что и как может быть понято. Адекватное понимание подчиненными инструкций является весьма существенным фактором успешности менеджера. Для иллюстрации приведу выразительный эпизод из своей практики, показывающий важность своевременного, корректного и однозначного сообщения подчиненному причины вызова к начальству.

В Уфе возникла необходимость назначить нового руководителя высокого ранга. На это место прочили главного инженера одной из буровых. Однако не все одобрили это назначение, и согласование продолжалось. Тем не менее претендента срочно вызвали в Уфу, предполагая, что к его появлению все бумаги будут подписаны. За час до получения вызова у него на буровой произошло ЧП — один из рабочих упал с большой высоты. Очень взволнованный, претендент тем не менее выехал, полагая, что причина срочного вызова в том, что о случившемся кто-то уже успел сообщить в центр. Когда он прибыл в приемную к руководству, то вместо обычного внимательного отношения и быстрого решения всех проблем на него никто не обратил внимания, и его не принимали более 50 минут. Обдумав ситуацию, он пришел к заключению, что ЧП на буровой закончилось смертельным исходом, и представил себе все последствия. Поделившись такими предположениями с секретаршей, он вышел в коридор, где и скончался от инфаркта в свои 39 лет. Совершенно понятно, что если бы ему своевременно и четко сообщили причину вызова и дали возможность сразу узнать, что рабочий отделался ушибами и переломом ноги, то трагического финала можно было избежать. Действительно, все мы знаем, как часто начальственное лицо не дает себе труда сообщить, зачем вызывает подчиненного, и как стремительно большинство людей придумывают себе самые неблагоприятные причины вызова.

Кроме точности и своевременности информирования, менеджеру надо иметь в виду, что себя и другого каждый человек воспринимает по-разному. Такое различие приводит к тому, что представления о причинах и следствиях поступков становятся тенденциозными. Это проявляется в том, что свои неудачи обычно объясняют свойствами других людей или внешними обстоятельствами, а свои успехи — собственным сильным характером и неумением других успешно использовать внешние обстоятельства. Таким образом, результат общения определяется детальным учетом того, с кем придется говорить: как он относится к вам и как вы относитесь к нему.

Объективность отношения может существенно искажаться воздействием *гало-эффекта*. Этот эффект нарушает объективность межличностного восприятия в случаях, когда одна

положительная черта человека бросается в глаза окружающим и оттесняет на задний план все его другие качества. Приведем в пример только одну черту — внешнюю привлекательность. Красивым людям часто автоматически приписываются и другие положительные качества — талант, доброта, честность. Такая тенденциозность связана с подсознательным убеждением, что «красивая форма предполагает прекрасное содержание». Даже агрессивному поступку придают меньшее значение, если он совершается красивым человеком. Кроме того, многие считают красивых более умными. Известны случаи, когда подсудимым с привлекательной внешностью выносили менее суровые приговоры. Поэтому независимо от остальных достоинств у красивых людей больше шансов получить хорошую работу, и она будет более высокооплачиваемой (отсюда особое значение заботы о внешности при первом знакомстве!).

Воздействие гало-эффекта смягчается наличием сходства между взаимодействующими людьми. Как правило, человеку нравятся люди, похожие на него. Причем не имеет значения, о каком именно сходстве идет речь — о сходстве мнений, личностных качеств, происхождения или стиля жизни. Даже умение принять в беседе такую же позу или умение «зеркально» отражать стиль речи способствует сближению. Существенное влияние на восприятие другого оказывает не только сходство политических и религиозных взглядов, но даже одежда и предпочитаемый сорт сигарет. *Акцентирование сходства — один из распространенных способов косвенной лести.* Для менеджера лезть особенно опасна, поскольку лстец всегда может манипулировать тем, кто непроизвольно испытывает к нему симпатию. Дело в том, что похвалам и лести практически невозможно **протйвостоять**. Тем более что в отличие от критических замечаний по*вала не обязательно должна быть конкретной.

Итак, взаимодействие всегда опосредовано психологической ситуацией общения.

Общение с новатором одна из труднейших граней работы менеджера. Постоянное Желание **илуц1иить** ситуАцию может выступать раздражающей черТо^ ПОВедейя> а подчас оно бывает и весьма утомительным. КроМе того дздо учитывать, что новатор достаточно часто настроен агрессиейО' так как неизбежно приобретает врагов среди тех5 кто полуйает выгоду от сохранения *status quo* — старого порядка или ррйства. Вместе с тем менеджер должен понимать, цТо **новаторСтВО** гибнет там, где присутствует вера в единственно **правильь°е** Решение> поскольку при таком подходе упускаются другие возможно, лучшие варианты решений. Поэтому менед^р всегда должен быть готов не только выслушать, но и поддердСать человека' высказывающего другой подход к решению пробдеМы

Теперь посмотрим, Как Восприял инструкции менеджера подчиненный. Для него Инфопмати0в°сть Указаний зависит от того, насколько понятно Они ссьОрмулиРованы' могут ли они быть поняты в полном объеме и допусКают ли они °Днозначную интерпретацию. Точность понимания определяется тем, насколько воспринятая информация СовпадаеТ с тем' что имел в ВИДУ менеджер (сообщил как раз ТQ что *хотел*). Часть сообщения как- то интерпретируется, приЧем Р5ъем этой части определен долей полезной для слушающего информации- котоРая не всегда совпадает с замыслом менеджера (словаЧи или манеР°й поведения сказал что-то сверх того, Что ПредпОлагал)- Объем понятого связан и с долей исходной Информаций' котоРая имеет тенденцию быть потерянной для слуц,ателя донес всего необходимого). Извлечение только основной части цнФ°Рмации из указаний или восприятие побочной вмесТо основно** свидетельствует о неумении общаться. При инструкти аНлн следует иметь в виду: ру-

руководитель может рассчитывать на то, что менеджер поймет не более 60 % излагаемой ему информации¹ свою очередь, подчиненный менеджера тоже поймет не более 60 % и т.д. до последнего звена в этой цепочке. Тогда если руководство состоит из пяти звеньев, то внизу поймут около 13 % смысла первоначального распоряжения.

Отмеченные ошибки в значительной степени являются следствием пренебрежения обратной связью, т.е. тем, что в ходе общения обе стороны играют активную роль и должны уметь не только четко излагать, но и сосредоточенно слушать («я весь внимание»). Вместе с тем большинство людей не умеют слушать — этому их никто не учил. Достаточно часто человек слушает другого с негативной установкой — для того чтобы прервать или опровергнуть («мне недосуг вас дослушивать, и вообще это не о том!»). Продуктивное слушание предполагает иную установку — поиск ответа на вопрос: «Какие новые возможности заключены в том, что он говорит?» Поэтому когда менеджер рассказывает подчиненному, как нужно изменить работу, — это только начало общения. Чтобы организовать полноценный обмен информацией, после изложения задачи он должен еще услышать от подчиненного, как тот понимает задачу и как он представляет себе ожидания менеджера в отношении результатов его деятельности.

Для достижения согласия имеет значение не только понимание, но и интерпретация полученной информации. Ведь даже если человек все понял, важно, чтобы он еще и принял, согласился с этим. Менеджеру необходимо постоянно спрашивать себя — сможет ли подчиненный в данное время вынести такое объяснение? Поможет ли оно ему мыслить более конструктивно? Информация, противоречащая опыту человека, ранее усвоенным понятиям или социальным установкам, мешает ему понять даже точно сформулированное задание. В таком случае информация либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с личным опытом или ценностными ориентациями.

Эффективная обратная связь позволяет снизить психологический барьер взаимонепонимания, возникающий вследствие того, что менеджер и подчиненный видят проблему с разных точек зрения и в разных масштабах. Подчиненный прекрасно ориентируется в деталях, менеджер же рассматривает ситуацию в целом и на фоне других проблем, поэтому может не замечать частностей. Чтобы добиться открытости и доверия, менеджеру следует организовать двустороннее общение и играть в нем направляющую роль. С этой целью ему необходимо проявить внимание и уважение к «мелочам и деталям» и, кроме того, постараться научить подчиненных вникать в проблемы не только своего участка работы, но иногда и всей организации. Для этого менеджер должен уметь подготовить и выдать как бы избыточную информацию.

Появление *препятствий во взаимопонимании* может иметь и другие *причины*, которые чаще всего связаны с общим положением дел в организации. Среди них выделим три главных:

1. Возникновение и укоренение в фирме статусных предрассудков и акцентирование различий уровней иерархии, нарушающих нормальные потоки распространения информации («Вам и не положено это знать»),
2. Наличие неудовлетворительного фона отношений с отдельными сотрудниками фирмы. Тогда сообщение менеджера может восприниматься неадекватно или даже умышленно искажаться из-за чувства антагонизма («Ну что дельного он может сказать?»).

3. Недостатки образования и профессионализма подчиненных, приводящие к неумению четко выражать свои мысли, что затрудняет обратную связь при изложении целей предполагаемых действий («Мямлит нечто невнятное»).

Перечисленные обстоятельства порождают предубеждение в отношении сообщения.

Любые причины возникновения неадекватных установок по отношению к подчиненным при передаче распоряжений и инструкций приводят и к неправильному *выбору канала общения*. Здесь имеется в виду, что общение может осуществляться непосредственно — «лицом к лицу», а может — по телефону, письменно, через Интернет.

Рассмотрим особенности этих каналов:

- Считается, что инструктировать лучше в устной форме, при *непосредственном общении*, когда непонимание можно поправить сразу. В этом плане коммуникация «лицом к лицу» более эффективна, т.к. позволяет расширить объем получаемой информации за счет невербальных составляющих: мимики, жестов, движений и т.п.

- Проблемы передачи указаний *по телефону* связаны с тем, что звонящий не знает, в каком состоянии он застает абонента, и поэтому не может корректировать эффект восприятия сообщения. Вместе с тем в телефонных разговорах дополнительную информацию, не содержащуюся в самом тексте, могут дать интонации говорящего, паузы и повторы. При решении вопроса — по телефону или письменно довести что-либо до сведения подчиненного — имеет значение эмоциональная окраска сообщения. Когда есть желание или необходимость похвалить человека — лучше сделать это в письменном виде, а когда надо выразить неодобрение — лучше сделать это по телефону.

- *Письменный текст* рекомендуется применять только в особых случаях, поскольку без актуальной обратной связи любую записку можно истолковать так, что первоначальный ее смысл будет искажен. Письменное сообщение выигрывает при изложении фактов и статистических данных, но проигрывает при необходимости оценить его эмоциональное воздействие и понять подтекст. Вместе с тем письменное изложение мыслей побуждает автора четче осознать ситуацию и вникнуть в конкретные детали. Человеку, излагающему информацию письменно, гораздо труднее ввести в заблуждение себя или кого-либо другого.

- Распространение *персональных компьютеров* покончило с громадными издержками, порожденными всяческими совещаниями по координации работы подразделений, выработке единой политики и прочим внутренним проблемам. Электронная почта фирмы все больше заменяет служебные и докладные записки, отчеты о командировках и телефонные переговоры. Поэтому теперь совещания с реальным присутствием участников стали проводиться все реже и только в исключительных случаях.

При организации общения и распределении рабочих заданий полезно также учитывать *типичные психологические особенности*, определяющие поведение человека. Так, *экстраверты*, в отличие от *интровертов*, предпочитают работу, характеризующуюся новизной, разнообразием, непредсказуемостью. Если работа слишком спокойная, экстраверты ищут дополнительные раздражители, не исключая даже элементы риска. Когда новизны и разнообразия им остро не хватает, они могут начать удовлетворять свою потребность во внешней стимуляции с помощью межличностных и межгрупповых конфликтов. Склонность к риску — очень тревожный показатель рабочих

отношений, и поэтому важно, что ее можно тестировать. Это достижимо, например, с помощью методики Г. Хана, в которой испытуемым с завязанными глазами предлагают идти в направлении рва, на дне которого разбросаны осколки бутылочного стекла. Склонность к риску определяется тем, насколько уверенно испытуемый идет ко рву, сколько шагов он делает, с какой скоростью он движется и какое поведение при этом демонстрирует. Исследования показывают, что люди с различной склонностью к риску по-разному ведут себя не только в диагностической ситуации, но и в работе. Одни не делают даже первых шагов, а другие безмятежно рискуют всем, что находится в их распоряжении.

Поскольку простая и однообразная работа утомляет экстраверта (чтобы постоянно не отвлекаться, он должен непрерывно себя контролировать), то за это дополнительное усилие он будет добиваться компенсации. Кроме того, если экстраверт не видит возможности роста и усложнения деятельности, он считает справедливым добиваться более высокой оплаты за то, что он делает. Это воспринимается им как компенсация за отсутствие перспектив развития. Совсем иная реакция на ту же ситуацию у интровертов, поскольку они предпочитают предсказуемость, порядок и стабильность на работе. Учет даже этих индивидуальных особенностей позволяет менеджеру избежать ряда проблем.

При общении с людьми разных характеров и темпераментов особое значение приобретает *стиль общения* менеджера. Он должен отличаться ясностью, последовательностью и уважительностью к подчиненным. Здесь опасна как излишняя мягкость («если вы не против...», «если вам это подходит...»), так и излишняя твердость («...и никаких гвоздей!»). Для того чтобы избежать необходимости прибегать к излишней жесткости в общении, надо научиться быстро и решительно справляться с проявлениями открытой вражды между подчиненными. Любое промедление приведет к обострению отношений и расшатает как доверие людей друг к другу, так и собственные позиции менеджера.

Стандартная ситуация, в которой именно стиль взаимодействия играет решающую роль, — это первая беседа при приеме на работу. Недостаточная информированность менеджера при первом контакте приводит к неправильному восприятию соискателя, т.к. он вынужден «домысливать и достраивать», т.е. приписывать незнакомцу качества, позволяющие включить его в привычную для менеджера систему представлений. При этом восприятие и оценка другого человека деформируются за счет проекции на него собственных особенностей («он не сильно отличается от меня, и поэтому...»). Для избежания этой ловушки менеджеру надо контролировать себя, чтобы внешний вид соискателя, общность социального положения и манер не повлияли на восприятие и не способствовали незаслуженно высокой оценке.

Неудачный стиль общения менеджера может проявиться и в манипулировании подчиненным или группой, в склонности не столько разрешать ситуацию, сколько принуждать группу к выгодному соглашению специальными приемами. Одним из распространенных способов давления является привлечение к принятию решений или выдвиганию предложений лиц авторитетных, но практически посторонних и не имеющих в данном вопросе права голоса. Тем самым внимание группы отвлекается от важного обстоятельства — решение должно быть принято только теми, кто имеет на это полномочия и будет нести ответственность за его осуществление. Однако тенденция к манипулированию может быть протестирована и на основании полученных результатов — нормализована. С целью коррекции избыточного стремления к манипулированию разработан недирективный личностный тренинг. Достижимый в этом тренинге эффект —

отказ от манипуляции другими людьми «как пешками». В процессе тренинга формируется понимание, что всякое нагнетание эмоциональных оценок облегчает манипулирование за счет нарушения внимания и отключения нормальной логики. Поэтому чтобы сохранить обычную логику сотрудника или группы, надо всеми силами гасить эмоциональный накал участников. Даже у лиц с хорошо развитым логическим мышлением и способностями к умозаключениям яркая эмоциональная окраска переживаемого события существенно нарушает логику.

Обращаясь к основной линии этой книги, еще раз сформулируем наиболее важные качества необходимые менеджеру.

1. Способность не утомляться от череды новаций и необходимости менять тактику.
2. Умение быстро и без внутреннего протеста воспринимать новые формы, что всегда трудно для интроверта.
3. Умение свободно и адекватно использовать известные приемы работы (что легче для лиц с большим профессиональным опытом и труднее молодым).
4. Умение на работе доброжелательно общаться со многими людьми (у сангвиников это получается без проблем, чего нельзя сказать о холериках и флегматиках).

Несоответствие этим требованиям и создает почву для возникновения конфликтов в коллективе.

3. Психолог и его роль

в формировании климата в коллективе

В течение четырех лет в университете я изучал психологию и психопатологию, и эти предметы оказались едва ли не самыми ценными из всех университетских дисциплин.

Л. Якокка

Последние десятилетия подтвердили целесообразность включения психологов в штат промышленных и государственных организаций. В наши дни работа психолога в фирме — часть хорошего менеджмента. Во всех последующих разделах книги мы будем рассматривать, что может предложить психолог для понимания и преодоления конфликтов разной природы. В этом разделе остановимся только на тех гранях его деятельности, которые могут привести к ролевому конфликту в связи с тем, что он должен по-разному работать с руководителями, менеджерами и сотрудниками, помогая им преодолевать возникающие проблемы и обучая их справляться с тревогами, выступающими индикаторами конфликтов, назревающих между сотрудниками и представителями разных уровней руководства.

Вместе с тем психолог может успешно работать в фирме только в том случае, когда он является союзником руководителей и членом их команды. Ведь ему необходимо иметь возможность своевременно корректировать готовящиеся к внедрению на фирме проекты преобразований, следить за тем, чтобы в них не было заложено нереалистических ожиданий и ошибочных представлений, провоцирующих сотрудников на деструктивные действия или депрессивные реакции. Поэтому в его задачи входит консультирование

руководства при освоении им более гибких форм воздействия для того, чтобы сделать подчиненных чувствительнее к неявному управлению. Такое воздействие снимает излишнее напряжение, возникающее от ощущения явного, мешающего работе, давления, однако одновременно требует от руководства не только повышения гибкости, но и изменения привычных стереотипных сценариев поведения, расширения диапазона готовых идей и доступных приемов, т.е. обновления всего арсенала активно используемых средств взаимодействия.

Одной из задач психолога выступает необходимость пристально следить за *текучестью кадров*. Он должен хорошо различать физическую и умственную текучесть. Последняя обнаруживается у тех служащих, которые внешне не покидают организацию, но фактически уходят из нее. Такая текучесть особенно опасна для организации, поскольку она не отражается в документации, но наносит значительный вред производительности труда. В этом случае служащие демонстрируют пассивное сопротивление: они присутствуют физически, но умственно отсутствуют. У них формируются установки, сопутствующие такой позиции, — они делают лишь самое необходимое или, хуже того, работают недостаточно качественно. Своевременность обнаружения психологом этого недуга особенно важна, поскольку в дальнейшем включить этих служащих в работу настолько трудно, что иногда проще нанять других.

Кроме расширения репертуара тактических приемов воздействия и изучения текучести кадров, психолог помогает руководству вовремя *изменить стиль управления коллективом*. В психологии известно, что в периоды кризисов и нестабильности человек меняет стратегии поведения. Многие подчиненные могут вновь переживать старые обиды и проецировать на отношения с начальством свои давно забытые проблемы, возникшие еще в связи с трудностями отношений с родителями. Тогда их реакции могут показаться неуместными и неадекватными, поскольку они мало связаны с ситуацией в настоящем. Недостаток понимания данного процесса нередко приводит к ненужным осложнениям, которые могут быть исключены временным переходом к авторитарическому стилю руководства. Если момент коррекции стиля управления упущен, то кризис в малой группе может спровоцировать *кризис в организации*, который проявится в изменении общей атмосферы и будет ощущаться еще до того, как ситуация прояснится. Разница между организацией, находящейся в состоянии кризиса, и организацией, где есть много нерешенных проблем (даже аналогичного масштаба), но кризиса нет, — в способности участников соображать и действовать. При кризисе доверие к фирме быстро исчерпывается, а у многих сотрудников усиливается тенденция действовать исключительно в своих личных интересах.

В качестве вспомогательного приема, нацеленного на преодоление кризиса за счет снижения ряда подсознательных барьеров и изменения установок, определяющих привычные формы взаимодействия с людьми, используется групповой психологический тренинг. Его задача — коррекция стереотипов и расширение представлений о своих возможностях у каждого участника. Новые, эмоционально пережитые сведения о себе и других побуждают к переосмыслению представлений о себе и своих возможностях (Я-концепции). Работа в группе помогает понять, почувствовать, что проблемы есть у всех, и порой еще более острые и сложные. Тогда человек может ощутить, что его трудности преодолимы, они ему по плечу, он сможет найти выход из трудного положения и принять оптимальное решение. Под влиянием тренинга человек раскрепощается и у него растет уверенность в себе, спонтанность поведения, самостоятельность, повышается самооценка. В результате он способен проявлять большую независимость в суждениях, и

вместе с тем он может оценить и смелость в суждениях других, т.е. начинает уважать мнение окружающих и становится к нему более терпимым.

В отличие от обстановки кризиса, в *периоды процветания* для поддержания стабильной работы организации более уместен демократический стиль руководства. Он обеспечивает благоприятный моральный климат и достаточное удовлетворение содержанием труда. Однако на этом фоне проступают новые проблемы, требующие внимания психолога. Именно в эти периоды старая оплата, устоявшиеся отношения с коллегами и начальством постепенно перестают удовлетворять сотрудников. Они начинают искать возможности обогащения своей работы. Это и вариативность способов исполнения заданий, и свободный порядок их выполнения, и возможность перераспределения функций между членами коллектива. Сюда относятся и получение заданий разного уровня сложности и профессиональный рост.

Поэтому в эти периоды существенно отслеживать и обеспечивать оптимальные темпы выдвижения сотрудника. Слишком быстрое и раннее продвижение на руководящую должность, особенно при низком культурном и образовательном уровне, часто приводит к «звездной болезни» и сопровождается либо боязнью делегировать ответственность подчиненным и стремлением все делать самому, либо предъявлением к подчиненным непосильных требований. Как, кого и куда выдвигать? Практика показывает, что в одном лице редко уживаются качества и «генератора идей», и администратора. В связи с этим при разработке организационных схем развития карьеры для членов подразделения иногда возникает потребность в создании дополнительных должностей и званий, введения оригинальных шкал балльных оценок. Это так называемая «двойная лестница». С ее помощью работник, не склонный к административной работе, может получить повышение в должности, если он вносит значительный вклад в инновационные успехи фирмы.

Психолог должен своевременно довести до сведения руководителя, что тому нет оснований тревожиться и негодовать, если он узнает, какие о нем говорят небывлицы. ореол руководителя, легенды и мифы, распространяемые о нем, есть символ власти, признак силы и обязательная ноша их обладателя. Эти мифы скрепляют организацию и утоляют потребности подчиненных. Подчиненным приятнее сознавать, что их руководитель — человек особенный, не такой, как они, обладающий исключительными качествами. В соответствии с психическими архетипами каждому легче довериться и подчиниться сильному и неординарному человеку («Сам шеф сказал!»).

Одна из весьма деликатных граней работы психолога — его участие в *сокращении штата*. Ему приходится объяснять руководству, что сокращение приводит к резкому снижению лояльности к компании у сотрудников — падает мотивация и ухудшается общий моральный климат. Это тем более важно, что, узнав о сокращении, как правило, первыми с фирмы уходят лучшие специалисты, которые всегда найдут себе достойное место. Кроме того, сокращение дает фирме лишь временное облегчение, поскольку спустя некоторое время она может начать чувствовать потерю наиболее квалифицированных кадров. Когда же другого выхода нет, психолог должен принять участие в увольнении, помогая руководителю, поскольку обычно ему трудно уволить человека, с которым он проработал долгое время и пережил много успехов и разочарований. Вместе с тем психолог обязан смягчить и душевную травму увольняемого, получившего известие, что фирма в его услугах больше не нуждается. В случаях, когда человек уходит с фирмы по собственному желанию (поскольку считает свою работу

бесперспективной или не может дальше терпеть конфликт с руководителем или сотрудниками), задача психолога — выяснить причины увольнения, уточнить, не признак ли это излишней напряженности рабочей обстановки и нет ли необходимости нормализации отношений начальника с подчиненными.

Кроме создания благоприятного климата для рядовых работников фирмы, забота психолога — *поддержание нормального состояния руководства*. Наиболее вероятны психические перегрузки руководителя в трех ситуациях: во-первых, при возникновении противоречивых требований, которые просто невозможно удовлетворить, во-вторых — при необходимости принимать ответственные решения в сжатые сроки, не располагая достаточной для этого информацией, в-третьих — вследствие неумения взвешенно относиться к подчиненным. Последнее особенно трудно и даже практически недостижимо, когда в интересах дела приходится увольнять сотрудника, вызывающего симпатию. Во всех этих ситуациях именно психолог помогает снизить перегрузку руководителя или менеджера. Одновременно ему приходится

4 Конфликт и творчество учить их держаться в рамках и не переходить грань, когда, имея право распоряжаться подчиненными по должности, кто-то из них присваивает себе право распоряжаться ими как личностями. Даже занимая позицию высшего лица, никто не должен проявлять надменности и поощрять раболепие. Руководителям необходим навык формулировать поручения таким образом, чтобы они не превращались ни в просьбу об одолжении, ни в не подлежащую обсуждению команду.

Иногда перед психологом стоит задача *помочь сотруднику достучаться до руководителя со своим предложением*. В этом случае сотруднику необходимо пояснить, что руководители склонны реагировать более позитивно, если в отношении к ним используется нетривиальный подход, выходящий за рамки общепринятого, привлекающий внимание. Предпринимая необычные шаги, человек может обойти систему условностей и принятых норм.

Для выполнения всех перечисленных обязанностей психолог должен быть достаточно информирован о делах фирмы.

К сожалению, часто складывается ситуация, когда психолог не может выполнять свои обязанности именно вследствие недостаточной информированности. Порой имеет место даже специальное сокрытие от психолога значимых (стратегических и тактических) сведений о фирме. В таком случае, даже имея психолога в штате, организация использует его минимально, поскольку держит в стороне от «горячих» ситуаций, где он действительно мог бы изменить что-то по существу. Как правило, он реализует разные формы «психического массажа» — читает лекции, ведет консультации и осуществляет другие просветительские мероприятия. При этом руководство считает, что компетентный и тактичный психолог вносит некоторые полезные изменения в жизнь коллектива и тем оправдывает свое существование. В худшем же случае его делают «козлом отпущения», поручая сообщать неприятные сведения работникам организации, принимать на себя удар в трудных ситуациях. При этом сами руководители, не имея навыка конструктивных решений, просто избегают ситуаций, когда они становятся объектом недовольства или обвиняются в плохом отношении или некомпетентном руководстве.

Если психолог не владеет достаточной информацией, он не может предвидеть перемен, не может работать над созданием в коллективе благоприятного психологического

климата и атмосферы сотрудничества. Например, в фирме планируются перемены, в результате которых некоторые работники будут работать на дому, общаясь с сотрудниками офиса по электронной почте. Психолог должен предупредить руководство, что такое положение, кроме очевидных положительных сторон, имеет и некоторые отрицательные стороны, поскольку эти сотрудники могут утратить ощущение причастности к организации и стать более безразличными к ее успехам.

В сферу деятельности психолога входит и *укрепление в фирме климата доверительности*, создание условий для атмосферы взаимной поддержки. В этом плане его особая забота — работа с настроениями людей. Трудность в том, что настроение обычно не осознается как реальная причина неуспешной деятельности или конфликтного взаимодействия. В результате истинная причина ускользает вследствие того, что настроение является эмоциональной реакцией не на ближайшие, непосредственные события и ситуации, а на внутреннюю, интегральную оценку их значимости для личности в контексте ее общих жизненных планов и интересов. Вместе с тем только при нормализации настроений укрепляется взаимное доверие, в значительной степени компенсирующее недостатки и слабости организации. Факторами, поддерживающими климат доверия, являются, во-первых, предоставление сотрудникам достаточной свободы при разработке новшеств и обеспечение новаторов необходимыми ресурсами; во-вторых, ведение дискуссий и обмен идеями без злобы и страха; в-третьих, создание эффективных коммуникаций с коллегами и внешними научными организациями. Благоприятный психологический климат поддерживает стремление сотрудников повышать свою квалификацию, высказывать собственное мнение о проводимых преобразованиях и поощряет совмещение профессий.

Одна из проблем, требующая от психолога анализа, — *отношение в фирме к критике*. Его обязанность — разъяснить менеджерам и руководителям, почему сотрудники, получающие от своего руководителя только критику, начинают избегать встреч с ним и их отношения обостряются. Психолог снимает у менеджеров и руководителей страх перехвалить сотрудника, показывая, что подчеркивание положительных сторон только увеличивает частоту желательного поведения и способствует повышению настроения. Одновременно он убеждает в нежелательности суждений относительно промежуточных результатов, еще не вполне продуманных идей, предварительных решений, показывая, что в этом случае лучший эффект дают оценки в виде пожеланий и предложений, нежели в форме указаний на недостатки. Критика плодотворна и достигает цели, только если она возвышает критикуемого своими требованиями («С твоими способностями можно сделать и лучше»). Если же у него возникает впечатление, что его хотят просто выругать, унижить или доставить ему неприятные переживания, то продуктивность критики ничтожна. В этом случае даже то конструктивное, что в ней содержалось, не будет воспринято и останется погребенным под множеством негативных впечатлений. Установка сотрудников по отношению к критике должна содержать не утверждение: «Я выигрываю — ты проигрываешь», а «Мы добьемся выигрыша совместно».

Психолог должен *понимать причины сопротивления руководителя или менеджера новациям*. Дело в том, что участие работника в творческом процессе путем подключения его к работе над темами других подразделений вступает в противоречие с установками менеджеров, с их стремлением к стабильности организации фирмы через поддержание существующей иерархии. Зачастую их недовольство возникает вследствие того, что в случае успеха работника выводят из-под непосредственного начальника и позволяют вклиниваться в работу других подразделений, осуществляемую под руководством других

людей. Как считают менеджеры, такая ситуация ухудшает дисциплину группы и коллектива в целом. В этом случае психологу имеет смысл работать с представлениями и убеждениями менеджеров.

Одна из функций психолога — это *определение и регулирование оптимального количества подчиненных* для конкретного специалиста. С помощью тестов он может установить, с каким числом непосредственных подчиненных тот или иной человек может интенсивно общаться без потерь для себя и коллектива. Считается, что в среднем число непосредственных подчиненных должно колебаться от 4 до 15 человек. Значительное отклонение от оптимального количества подчиненных ведет к психологической перегрузке руководителя и ухудшению отношений в группе.

Еще одна мало учитываемая сторона работы психолога и с руководством, и с сотрудниками — это обучение *терпимости к ошибкам*. Ведь новаторский поиск всегда связан с известной долей риска. Опытный психолог отчетливо понимает, что только на подъеме человека можно и нужно энергично подталкивать к следующим достижениям, а когда дела у него не ладятся, его надо оставить в покое. Трезвая оценка риска в творческом поиске поддерживает обстановку разумного отношения к возможным неудачам. Известен положительный эффект терпимости к ошибкам работников. Поэтому в некоторых фирмах сотрудникам внутренних рискованных подразделений, персонал которых формируется на добровольных началах, «под идею», гарантируется прежний статус и оклад, даже если проект потерпит неудачу и подразделение будет расформировано. В ряде японских фирм при подобных неудачах участники даже награждаются специальными почетными жетонами, символизирующими благодарность руководства за проявленную инициативу. Подобная атмосфера особенно значима в коллективах, постоянно занимающихся творческими разработками.

Задачи, которые должен решать психолог при работе с руководителями, менеджерами и сотрудниками фирмы, не только существенно различаются, но нередко и противоречат друг другу. Упомянем беседы с увольняемыми и консультации новаторов. Отметим различие общения с руководством в периоды кризисов и в спокойные периоды. Кроме того, профессия психолога относится к таким, при которых происходит так называемое «выгорание», т.е. исчерпание личностных возможностей для оказания другим людям содержательной и глубинной поддержки. Все упомянутые обстоятельства и создают условия для возникновения у психологов ролевого и внутриличностного конфликта.

* * *

В заключение этой главы вернемся к проблеме ролевого конфликта. С разных сторон мы старались показать опасность возникновения и обострения внутриличностного конфликта при неотчетливом представлении работников о своих профессиональных и должностных полномочиях. Вероятность углубления такого конфликта усиливается экспансией на чужое поле, в основе которой лежат индивидуальные особенности личности — характер, возраст и статус, — активизирующие конфликт, когда специалист не просто плохо понимает границы своих полномочий, но не хочет их признавать и считаться с ними.

Завершая обсуждение вероятности смешения избранных профессиональных ролей, еще раз выделим *основной фактор, различающий профессии руководителя, менеджера и психолога*. Это *понимание ведущей цели* своей деятельности.

1. Цель психолога, работающего в фирме, — помогать людям получать большее удовлетворение от жизни. Таким образом, работа психолога направлена на создание оптимальных условий *для отдельного человека* — его душевного равновесия, самореализации, максимальной рабочей и творческой отдачи.
2. Цели менеджера несколько отодвигаются от отдельного человека и концентрируются на решении *задач группы или организации* в целом. Однако менеджеру необходимо не упускать из виду и интересы отдельных личностей, но уже обобщенно, и не всех, а только тех, которые особенно важны для осуществления целей, сформулированных руководителем.
3. Руководители должны уметь смотреть за пределы настоящего, для того чтобы увидеть потенциал своей организации. Поэтому ведущими становятся *цели стратегические*, учитывающие внешние социальные факторы, а отдельные личности рассматриваются только с точки зрения их пригодности для осуществления сформулированных целей.

В ситуации, когда возникает несоответствие между требованиями профессиональной позиции и возможностями личности, психическое здоровье личности зависит от глубины этого несоответствия. Некоторый уровень несоответствия может стать побуждающим фактором и направить усилия человека по пути творческого совершенствования в своей профессии или поиска возможности найти себя в другой профессии, дающей большее удовлетворение. В противном случае растет вероятность дальнейшего углубления конфликта и его разрядки патологическим путем. Поэтому так важно, чтобы руководители, менеджеры, психологи и другие деловые люди, преследуя стратегические цели, учитывали психологические особенности конфликтов и умели их грамотно преодолевать, направляя энергию конфликта в нужное русло. В следующей главе мы перейдем к краткому рассмотрению существа конфликта.

Конфликты — это норма жизни. Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс.

Ч.

Ликсон

Разрешение противоречия, лежащего в основе конфликта, дает импульс к продуктивной деятельности.

Слово «конфликт» происходит от латинского «conflictus» — столкновение. В дальнейшем термины «конфликт», «конфликтная ситуация» и «конфликтное взаимодействие» будем употреблять в качестве синонимов.

Основные функции менеджера — планирование, организация и контроль. Выполнение этих функций связано с предупреждением и разрешением конфликтов, 80 % которых имеют психо-

логическую природу. Во-первых, производственные проблемы переносятся в межличностные отношения, и наоборот, межличностные противоречия — в рабочие отношения, что приводит к падению работоспособности сотрудников. Другое следствие конфликта — усиление неоправданной конкуренции и сокрытие сотрудниками части рабочей информации друг от друга. Обострение конкуренции ведет к формированию представлений о другой стороне как о «враге», а утаивание информации нарушает нормальное функционирование организации.

Для предотвращения конфликта необходимо понять механизмы его возникновения.

1. Механизмы конфликта

Не бывает обстоятельств столь неблагоприятных, чтобы умный человек не мог извлечь из них некоторую выгоду, но не бывает и столь счастливых, чтобы безрассудный не мог обратить их против себя.

Ф. Ларошфуко

По мнению А. Маслоу [98], конфликт возникает в случае, когда личность не может удовлетворить жизненно важные для нее потребности («мне это необходимо, но нет возможности») или в результате одновременного воздействия двух противоположных тенденций реагирования: избегания — стремления («и хочется, и колется»),

К. Левин [85] представляет конфликт как ситуацию, при которой на человека совместно воздействуют противоположно направленные, приблизительно равные силы. Различают *три возможных типа конфликта*:

- выбор между двумя привлекательными вариантами (выбор того, что лучше),
- выбор между двумя малопривлекательными вариантами (выбор между двух зол),
- выбор при двойственном, амбивалентном отношении к каждому из вариантов.

Для разворачивания конфликта характерна определенная активность, направленная на поиск выхода из травмирующей ситуации или на разрешение возникшей проблемы. Н. Миллером [141] было установлено, что напряженность конфликта зависит от силы исходных влечений и от характера возникающих препятствий. Социальная, физическая или воображаемая помеха, мешающая достижению цели, ведет к росту напряженности и рассматривается как фрустрация. Чем больше субъективная важность решения, его личная значимость, тем сильнее будет фрустрация и порождаемый ею диссонанс.

Способность справляться с конфликтом, т.е. умение пересмотреть оценку причины его возникновения или удачно изменить поведение, требует от руководителя и менеджера определенных свойств характера и навыков, которые разделяются на общие и специальные. *Общие* позволяют руководителю пусть не идеально, но быстро и без существенных потерь разрешать любые конфликты, а *специальные* необходимы для оптимального улаживания конфликтов только определенного вида. Среди общих умений наиболее значимыми являются терпимость к другой точке зрения, интеллектуальная гибкость. Умение видеть конфликт с разных сторон, способность к восприятию иных подходов и точек зрения — качества развивающиеся. Одним из продуктивных методов

преодоления сопротивления новым подходам выступает метод мозговой атаки. В процессе мозговой атаки облегчается переход от предъявляемых претензий к анализу интересов, стоящих за этими претензиями. Атака помогает увидеть, что для решения любой проблемы, в том числе и для выхода из конфликта, необходимо расширение сознания. Такое расширение сознания каждого участника может быть организовано за счет восприятия подходов других участников и синтеза всех подходов к проблеме [41]. Расширение проблемного поля позволяет, не выходя за его границы, многократно менять ракурс восприятия проблемы в этом новом пространстве. Таким образом возникают оптимальные условия для видения всего поля причин и создается платформа, на которой участники могут объединиться для совместной работы над общей проблемой. Рассмотрев ситуацию со всех сторон, можно увидеть, что неразумно считать каждого вовлеченного в конфликт врагом, потому что на самом деле все являются скорее его жертвами.

Конфликта не надо бояться. В обстановке конфликта человек часто испытывает страх, который тормозит принятие правильного решения. Как этот страх умерить? Навык детального рассмотрения разных подходов и использования накопленного репертуара в дальнейшем как источника запасных стратегий уменьшает страх перед неблагоприятным, разрушительным развитием событий и способствует созданию оптимального фона для решения задачи. Само осознание обыденности ситуации способствует спокойному поиску выхода из конфликта. Это предотвращает запуск механизмов психологической защиты и позволяет решать проблему.

Конфликт — это не катастрофа. Катастрофа обладает чертами неожиданности и необратимости. А в конфликте обычно имеет место только первая половина — неожиданность. Конфликт как способ преодоления противоречий — явление неизбежное и нормальное. Поэтому не надо воспринимать его как однозначно деструктивное явление и реагировать негативно. Позитивные его особенности выявляются, когда в процессе развертывания конфликта создается и усиливается некоторая напряженность, подталкивающая к творческому решению назревшей проблемы. При этом вскрываются не только технические проблемы, но и организационные. Играя роль лакмусовой бумаги, конфликт может концентрировать внимание менеджера на слабых местах организации. Кроме того, конфликт способен приводить к объединению единомышленников внутри и между группами и нередко временно разряжает, отодвигает на второй план и маскирует иные, глубинные проблемы.

В конфликтной ситуации необходимо реагировать экстренно. Несмотря на заурядность и обыденность конфликта, разрешать его надо оперативно, чтобы предотвратить нежелательные последствия, одним из которых является эмоциональное заражение тех, кто непосредственно в конфликт не втянут (расширение зоны конфликта).

Вести себя в конфликте продуктивно — значит, снизить эмоциональные реакции. Быстро и эффективно реагировать мешают эмоции. Излишняя эмоциональность в условиях опасности, при тревоге или в ситуации недостатка информации представляет основное препятствие для поиска разумного выхода. В сильно возбужденном состоянии люди с трудом усваивают информацию. Поле их восприятия резко сужается, и тогда происходит активизация неконструктивных рефлекторных способов реагирования. Наиболее типичные из них: действовать силой — «задавить в зародыше!» (такая реакция характерна для холериков); не обращать внимания, сделать вид, что ничего не происходит, и ждать, что все «само рассосется» (тактику «ухода из поля конфликта» часто предпочитают, правда, по разным причинам, флегматики и меланхолики). Вынужденное

согласие — третья базовая стратегия поведения, чаще используемая сангвиниками.

Чем грозят рефлекторные реакции? Первая из них (задавить!) — особенно опасна. Бурно переживая конфликт и стремясь прекратить связанные с ним негативные состояния, человек становится агрессивным. Тогда усилия направляются не на попытки разрешить проблему, а на «подавление» противоречия. Однако, как известно, силой разрешить конфликт невозможно. Использование второй реакции — уход от решения — чаще лишь ухудшает положение. Тем не менее для смягчения своих неприятных переживаний человек стремится избегать конфликтных ситуаций, урезая восприятие значимой информации. При этом восприятие становится необъективным.

Механизм «выхода из поля» конфликта как уклонение от переживания внутреннего противоречия вскрывает теория когнитивного диссонанса Л. Фестингера [141], который исходит из первичности стремления человека к гармонии, т.е. согласованности представлений о внешнем мире и о себе. Когда поступки человека или их результат противоречат его представлению о себе, личность ощущает внутреннюю напряженность — диссонанс. Ощущение диссонанса побуждает к выходу из поля конфликта.

Стратегия вынужденного согласия возникает в ситуации, когда существует угроза наказания или, напротив, есть реальная возможность получения значимого вознаграждения. Однако принудить можно только достаточно сильным воздействием. Когда наказание представляется человеку тяжелее, чем последствия сопротивления, он внешне изменяет свое поведение, имея при этом возможность придерживаться той же системы взглядов, что и прежде. Когда вынужденное согласие достигается обещанием достаточно привлекательной награды за требуемое поведение, человек тоже может продемонстрировать внешнее подчинение. При этом внутренняя система взглядов может оставаться неизменной и, следовательно, будет противоречить внешним формам поведения.

При слабых воздействиях — недостаточной величине наказания и поощрения — продуктивность навязываемого поведения часто дает обратный эффект. Результатом подобного принуждения может стать не отключение, а мобилизация, приведение в боевую готовность всех форм психологической защиты против нарастающего диссонанса. При ощущении значительного внутреннего напряжения человек может перестать осознавать суть реальной ситуации. Теперь он склонен воспринимать и интерпретировать только информацию, соответствующую уже закрепившимся у него убеждениям.

Самый большой диссонанс возникает, если из-за жажды получения награды или из-за страха наказания человек совершает действия, противоречащие его убеждениям. Однако часто изменение поведения, пусть даже произошедшее под воздействием внешних обстоятельств, меняет и личные убеждения человека («раньше я считал, что это вредно, но теперь вижу...»).

Какой бы стратегии ни было отдано предпочтение, — задавить, выйти из зоны конфликта или уступить давлению, — сам факт принятия решения снимает напряжение диссонанса не полностью. Как подчеркивает Адамс [141], для того чтобы ликвидировать чувство дискомфорта, возникающее из-за отклонения заманчивой альтернативы, дополнительно должно быть предпринято некое действие. Этот дискомфорт может быть достаточно длительным, т.к. процесс принятия решения, занимающий всего несколько минут, способен влиять на поведение человека в течение нескольких месяцев. Что происходит в

этот интервал времени? В этот период человеческое сознание изменяется. За это время ранее одинаково привлекательные альтернативы перестают быть равноценными. Выбранный вариант решения начинает казаться наиболее подходящим, а отклоненный представляется все менее правильным. В результате принятое решение как бы фиксируется, его дальнейшее изменение становится маловероятным. При этом решение, принятое публично, оказывает большее влияние на изменение отношения к нему, чем решение, принятое наедине с собой.

Рассмотрев все возможные причины конфликта, успокоив себя и настроившись соответствующим образом, можно попытаться найти выход из положения. Однако прежде чем переходить к реализации своих идей, нужно взвесить, не станет ли после этого хуже? Ведь выбор предполагает отказ от некоторых привлекательных возможностей. Страдания по поводу упущенных достижений увеличиваются, если человек делает выбор не самостоятельно, если его подталкивают к определенному шагу. Если он *вынужден* сделать выбор, то, как установили психологи, даже уже приняв решение и совершив соответствующие действия, он продолжает взвешивать все «за» и «против» и часто начинает сожалеть об упущенных возможностях. Так происходит в случаях, когда человек позволяет вовлечь себя в нежелательную деятельность, которая оказывается недостаточно компенсированной вознаграждением или требует слишком больших усилий.

Итак, три рассмотренные стратегии разрешения конфликта — задавить, выйти из зоны конфликта и уступить давлению — не конструктивны. Как же подойти к эффективному решению конфликта? Для начала надо попытаться предотвратить его. Это осуществимо, когда развитие конфликта удастся остановить на ранней стадии, когда как такового конфликта еще нет, присутствует только определенный дискомфорт. Если предотвратить конфликт не удалось, то усилия следует направить на выбор способа, позволяющего не только преодолеть появившиеся трудности, но и сохранить отношения с сотрудниками. Для поиска такого способа проще всего обратиться к своему опыту. Иногда память подсказывает продуктивные подходы, но, к сожалению, вначале активизируются установки и стратегии, побуждающие поступить точно так же, как человек поступал в аналогичных ситуациях ранее. Для того чтобы найти новые подходы к нормализации конфликта, надо сменить точку зрения. Например, посмотреть, как ситуация выглядит с позиции члена коллектива. Обычно конфликт предстает как столкновение по поводу удовлетворения интересов отдельных людей, как противоречие по поводу ценностей и притязаний, социального статуса, власти или средств. Поскольку конфликт — это не состояние, а процесс, то, как любой процесс, он характеризуется скоростью развития и переходными стадиями. Именно от стадии зависят и точность прогноза, и стратегия выхода. Выделяются следующие **стадии развития конфликта** [46]:

1. *Дискомфорт* — интуитивное, часто подсознательное ощущение того, что что-то идет не так, как обычно, или не так, как хочется. Эта стадия обычно предшествует открытому столкновению и характеризуется нарастанием эмоционального напряжения, которое приводит участников к нарушению у них способности мыслить логически. Здесь скрытое нарастание накала эмоций проявляется в виде усиления взаимного недоверия, неприязни или претензий. Если удастся на этой стадии определить причину дискомфорта и устранить ее, можно считать, что дальнейшее развитие конфликта приостановлено.

Если дискомфорт сразу не устранен, напряжение нарастает. Когда оно превышает некоторый порог, отношения становятся источником постоянного беспокойства и

приводят к искажению восприятия ситуации участниками конфликта и их окружением. На этом фоне у них возникают негативные установки и предвзятые мнения. В стадии дискомфорта конфликт находится в «эмбриональном» состоянии. Если его удастся остановить на этой стадии, то позже, когда объективность восприятия восстанавливается, конфликтная прежде ситуация часто может быть понята как недоразумение.

2. *Инцидент* — следующая фаза конфликта. В стадии инцидента конфликт появляется на свет. Теперь любой, даже незначительный, факт или поступок может спровоцировать лавинообразное развитие событий. В этом случае дискомфорт перерастает в новое состояние, уже не только направляемое объективными причинами, но и усиленное дополнительными провоцирующими факторами в виде раздражения и личных амбиций. Напряженная ситуация может усугубиться за счет некоего происшествия, выступающего как повод для начала военных действий. Чаще всего повод бывает незначительным: неудачно сказанное слово или какой-то поступок. Одна из сторон начинает совершать действия, ущемляющие интересы другой стороны и провоцирующие инцидент. Важно подчеркнуть, что инцидент всегда сопровождается тенденциозным, субъективным восприятием, неадекватным ситуации.

Как эта неадекватность влияет на дальнейшее развитие событий? Это зависит от опыта отношений, с которым участники попадают в данную ситуацию. Если опыт прежнего общения участников конфликта был негативным, то новое столкновение активизирует старые, неразрешенные проблемы, усугубляя конфликт.

3. *Кризис* — кульминация конфликта. Именно в состоянии кризиса человек ищет ответы на главные вопросы: «Как жить?» (что именно делать?), «Для чего или для кого жить?» (в чем цель моих усилий?) и «Зачем жить дальше?» (каков смысл моей жизни?). Отвечая на подобные вопросы, он меняет стратегическую линию поведения, осуществляет переоценку прошлого и намечает новые пути. Положительные результаты кризиса обнаруживаются в том, что на завершении этой фазы конфликта наступает осознание, т.е. для участников очевидным становится существование ярко выраженного противоречия. Кроме того, конфликт несет с собой заряд энергии, которую можно использовать и направить.

Однако эти судьбоносные перемены обнаруживаются далеко не сразу. Сначала видны лишь негативные следствия паники. В ходе кризиса обычные формы поведения разрушаются за счет раскрепощения низших инстинктов. Поведение становится агрессивным, происходит «ломка дров» или «хлопанье дверью» — человек разрушает свою устоявшуюся связь с партнером или группой. У сторонних наблюдателей создается ощущение, что кризис возник внезапно. На самом деле он имеет период вызревания, однако, как правило, в это время не осознается. Тогда говорят об «остром» кризисе. Острота ситуации проявляется в жесткости противостояния сторон, их ориентации на «борьбу».

Учет следования фаз конфликта позволяет понять, как действовать «здесь и теперь» в данном конкретном конфликте.

Если он в самом начале, то не поздно попытаться вернуть участникам объективность восприятия ситуации. Можно успеть прекратить дальнейший рост напряженности и не доводить конфликт до кризиса, что всегда дешевле обходится.

Затем необходимо выработать стратегию разрешения ситуации. 11одобные стратегии ограничены прежде всего желанием избежать ухудшения ситуации. Поэтому ниже будут рассмотрены факторы риска при выборе способов преодоления конфликта. Вообще лучше говорить об урегулировании и преодолении, а не о разрешении конфликта, поскольку, как правило, конфликты лишь локализуются и преобразуются в другие, более приемлемые формы, но не исчезают совсем, тогда как термин «разрешение» означает их полную ликвидацию.

2. Факторы риска

(Способы ухудшить ситуацию в процессе преодоления конфликта)

Специалисты вредны тем, что скорее других найдут недостатки всякой новой идеи и тем самым помешают применению ее. Они так умны, что в точности знают, почему нельзя сделать того-то и того-то; они прежде всего видят пределы и препятствия. Поэтому я никогда не беру на работу чистокровного специалиста. Если бы я хотел убить конкурентов нечестными средствами, я бы предоставил им полчища специалистов. Получив массу хороших советов, конкуренты не могли бы приступить к работе.

Г. Форд

Реальное решение всегда приходится принимать в условиях неполной информации, речь может идти только о степени этой неполноты. Беда специалистов высокой квалификации в том, что им трудно переходить к действиям, не располагая всей информацией. Даже когда в их распоряжении 95 % всех фактов, они нередко тратят время на уточнение остальных. При этом они не учитывают, что к тому моменту, когда они добудут недостающие 5 %, могут устареть имеющиеся 95 %, из-за чего правильное решение станет ошибочным, т.к. будет принято слишком поздно.

5 Конфликт и творчество

Поэтому так важно вовремя остановиться в рвении по добыванию новых фактов и сделать решительный шаг.

Принятие решения в условиях избыточности информации тоже не оптимально. Оно подобно поиску жемчужного зерна в горе мусора. Столкнувшись с потенциальным источником информации, человек обычно не знает точного характера знания, которое он мог бы приобрести с его помощью. Когда дела идут успешно, а эмоциональное состояние благополучно, человек может позволить себе воспринять избыточные сведения, особенно если они подтверждают его собственные установки. Напротив, если человек ожидает, что данная информация будет способствовать увеличению внутреннего рассогласования, он будет ее отторгать. При максимальном уровне тревожности и близости к кризису он может вновь расширить диапазон приемлемости. Если ему удастся увеличить диссонанс настолько, что тот превысит порог сопротивления старой Модели Мира, это позволит ему изменить некоторые стереотипы и перейти к другому видению проблемы.

Новый ракурс. Очень часто для эффективного решения нужна такая информация, которая помогает по-новому увидеть ситуацию конфликта. Однако не каждая новая информация может помочь в этом. Учитывая это, надо использовать то, что способствует переключению внимания с одних признаков на другие или достижению

удовлетворительного решения, либо изменяет контекст, в котором по-новому высвечиваются противоречивые ранее позиции.

Иллюстрируем первое положение притчей.

Для выбора достойного кандидата на важный государственный пост король предложил придворным испытание. Он привел всех претендентов к двери в дальнем углу сада. Дверь была каменная, огромных размеров и, казалось, прочно вросла в землю. «Кто сможет открыть?» — спросил король. Один за другим все претенденты подходили, оглядывали дверь и говорили: «Нет». И только один решился, толкнул ее изо всех сил. Она легко открылась. «Ты получишь пост, — сказал король, — потому что ты не полагаешься на то, что видишь и слышишь, но приводишь в действие собственные силы и рискуешь попробовать!»

При принятии решения последний претендент учел тот факт, что все только осматривали дверь, но никто из них не сделал попытки ее открыть.

Конфиденциальность при работе с информацией. Понятно, что каждый из втянутых в конфликт людей имеет свои интересы. Поэтому при изыскании сведений, способных помочь выходу из кризиса, надо учитывать, что для кого-то обнародование информации может оказаться нежелательным, т.к. оскорбляет его, ставит под сомнение его ценности или нарушает договоренности. В связи с этим полезно научиться изымать полезные сведения из всестороннего анализа самой ситуации или из подтекста разговора. Например, фраза «Вы опять опоздали на совещание» имеет такой подтекст: дает понять, насколько это опоздание неприятно, и одновременно оповещает об этом всех присутствующих, т.к. опоздавший и так знает, что он опоздал.

Есть ли предмет конфликта? Подумав о том, что нужно подробнее выяснить обстановку, найти новый подход и при этом соблюсти осторожность, полезно еще раз спросить себя: «А надо ли что-либо предпринимать? Возможно, конфликт существует только в моем воображении?» Опыт показывает, что при тщательном разграничении интересов иногда обнаруживается, что фактически цели конфликтующих сторон настолько различны, что предмета для конфликта нет. Однако эмоционально вовлеченные участники этого не замечают, и им требуются специальные усилия, чтобы это стало очевидным.

Только убедившись в том, что столкновение интересов действительно имеет место, можно приступать к уточнению зоны их перекрытия. Полезно иметь в виду, что чем враждебнее ведет себя партнер, тем более отчетливо надо сознавать, что скорее всего он руководствуется только ближайшими целями, в которых налицо расхождение. Вместе с тем эти ближайшие цели в определенной степени подчинены отдаленным, которые могут оказаться совпадающими. Поэтому для начала полезно принять для себя допущение, что данный конфликт — недоразумение. Ведь каждый участник стремится хоть что-то выиграть, и это может их так возбуждать, что интересы могут представляться им взаимоисключающими. Однако часто это совсем не так. Покажем это на классическом примере.

Две сестры спорили о том, как разделить апельсин. Каждая доказывала, что именно она должна получить его. В результате решили разделить его пополам, но обе сестры остались недовольными. Потом выяснилось, что цели у них были разные: одна хотела съесть апельсин, а другая — использовать кожуру для приготовления торта. Они не учли, что их

интересы не пересекались, и в результате проиграли обе.

Соппротивление новациям. После разграничения интересов наступает время уточнить причины, поддерживающие напряженность. Не исключено, что человек расстраивается из-за событий, которые могут и не наступить. Настороженность к нововведениям часто возникает как реакция на вероятность — человек опасается ущемления своих интересов. Некоторые люди считают, что грядущие изменения обязательно нарушат их интересы или потребуют от них больше усилий. Поэтому новации выступают самым ординарным поводом конфликта в производственных отношениях. Вместе с тем новации имеют место в процессе любой работы, поскольку даже в ситуации, когда нет существенных перемен, возникают текущие уточнения. Здесь мы акцентируем внимание на том факте, что чаще всего люди реагируют не на объективно предъявляемые к ним требования, а на свои представления о будущем развитии этих требований. По этой причине предлагаемое изменение может казаться гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле.

Сила противодействия нововведениям и организационным перестройкам определяется масштабом организации, продолжительностью ее существования, величиной и неожиданностью предполагаемых изменений, глубиной сложившихся традиций. Считается, что при росте всех этих факторов растет и сопротивление. Формы сопротивления и противодействия могут варьироваться от прямого игнорирования указаний до самой изощренной обструкции. Снижение сопротивления и поддержание заинтересованности сотрудников в нововведениях организуются благодаря созданию в фирме атмосферы терпимости к возможным неудачам при проведении реорганизации и осуществления ее без риска ущемления интересов работников. С учетом сказанного понятно, почему большинство крупных фирм имеет в штате специального менеджера по риску — обычно повышенно гибкого специалиста, реализующего в жизнь рискованные решения. Условием такой реализации, правда, является согласие на риск со стороны сотрудников и наличие профессиональных исполнителей этого решения.

Вместе с тем умение человека рисковать — в значительной степени личностное качество. Как повышенная, так и пониженная готовность того или иного сотрудника к риску может стать источником конфликта. При этом индивидуальная готовность идти на риск формируется обычно под воздействием ряда факторов, прежде всего личного опыта. Понесенные ранее потери диктуют выбор осторожной политики, а успех побуждает к риску. Кроме влияния предшествующего опыта, уровень риска во многом зависит и от мотивации. Обычно чем выше мотивация человека к достижению цели, тем ниже готовность к риску.

Обращаясь к рассмотрению других причин нарушения взаимных интересов, отметим, что провоцирующим фактором может выступать конфликт профессиональных ролей или их неопределенность.

Конфликт ролей имеет место, когда к специалисту предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. *Неопределенность ролей* возникает, когда человек не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования могут не быть противоречивыми, но они уклончивы и неоднозначны. В этом случае специалист не имеет правильного представления об ожиданиях руководства — что он должен делать, как он должен это делать и как его после этого будут оценивать.

Не усугубится ли конфликт после принятия решения? Поскольку отношение к уже сделанному шагу имеет *колебательный характер*, необходимо избегать любого давления и помнить, что конфликты нельзя победить — их можно уладить, и найденное решение — не победа. Решение, найденное в продуктивной дискуссии, тем устойчивее, чем более независимы ее участники, чем больше стремятся они использовать рациональную аргументацию, не придавая ни одному аргументу абсолютного и окончательного значения. Совместно принятое решение означает, что дело улажено, хотя стороны могут быть не слишком довольны результатом. Однако, приложив добровольные усилия, обе стороны пришли к соглашению, что дело окончено. Если одной из сторон удастся провести свое решение бескомпромиссно и тем самым достичь победы, то оказывается, что состояние это зыбкое и может оставлять очень неприятный осадок. Только жертва, принесенная по доброй воле и с сознанием выполненного долга, переносится легче.

Допустим, решение найдено. Но риск потери неустойчивого равновесия остается, поскольку кто-то вынужден был пойти на уступки и принести некие жертвы на алтарь общего согласия. Теперь, особенно при неправильном поведении противной стороны, эти жертвы могут вдруг показаться напрасными или чрезмерными, а ситуация может вновь обостриться. Профессионализм руководителя или менеджера состоит в том, чтобы не допустить взаимного охлаждения, мешающего разделить общую радость по поводу найденного способа уладить данный конфликт.

Одной из причин повторного обострения ситуации может выступать чье-то *переживание по поводу односторонности сделанных уступок*. Отмечают, что когда некто делает одностороннюю уступку и не получает массивной поддержки, то у него достаточно часто возникает негативная реакция. Тогда не приходится долго ждать агрессии со стороны того, кто пошел на «неоцененные» уступки. Здесь необходимо внимание к мелочам и даже пустякам. Ведь если для того, кто в этот момент ощущает себя победителем, это пустяк, то для другого, ощущающего себя проигравшим, — это жертва. Из сказанного уже понятно, как легко можно все испортить на заключительном этапе. Дополнительным провоцирующим фактором могут послужить несвоевременный юмор и насмешки. Они способны убить в зародыше симпатию к противнику. На заключительном этапе разрешения конфликта, при подготовке соглашения возрастает опасность использования неправильного, неуместного стиля общения. Ощущая свою позицию как невыгодную, человек может изменить принятый способ общения и сделать попытку манипулировать противником. Например, он начинает нападать не на выдвигаемый тезис, а на личность того, кто его выдвигает. Обнаружив такую ситуацию, надо, точно сформулировав свою мысль, перестать отвечать на личностные выпады и не вдаваться в их обсуждение, поскольку они уводят от темы.

Особенно опасны на заключительном этапе подготовки решения *неудачные формулировки*, т.к. они снижают вероятность достижения взаимопонимания. Пристального внимания требуют привычные обороты речи. Недопустимо озвучивать свои негативные позиции. Если человек уже всем рассказал, что никогда не примет данного предложения, то он почувствует себя униженным, «потерявшим лицо», если теперь изменит свое решение. В этой ситуации типичны выражения: «зря старались», «какой теперь смысл...», «все равно ничего не выйдет». Они выступают в роли пророчеств, которые имеют свойство сбываться. Высказывания, начинающиеся с «но», совсем не годятся, так как стимулируют сопротивление. В каждой ситуации надо научиться видеть возможности и акцентировать потенциал, скрытый в разногласиях, заменяя «Это

невозможно!» на «Вот это возможность!». Полезно внимательно вслушиваться в манеру противника говорить. Особенно часто повторяемые обороты речи типа «честно говоря», «должен откровенно признаться», «должен сказать со всей ответственностью» и т.п. свидетельствуют о том, что человек что-то недоговаривает или скрывает. На подсознательном уровне он защищается от саморазоблачения, стараясь реабилитировать себя в глазах слушателей.

Закljučая этот раздел, подчеркнем, что для *упреждения* и удачного *смягчения* возникших конфликтов надо отчетливо представлять себе известные формы конфликтов и обстоятельства, их провоцирующие. Кроме того, надо владеть приемами анализа конфликтов и иметь необходимые практические навыки для их улаживания. К этим проблемам мы и обратимся. Поскольку способы улаживания зависят от вида конфликта, то полезно их различать.

Конфликты бывают реалистическими и нереалистическими.

Реалистические конфликты направлены на достижение определенной цели, которая может быть заменена альтернативной, более адекватной. К реалистическим конфликтам относятся конфликты объективные, т.е. такие, в основе которых лежит действительное, реальное противоречие. Считается, что такие конфликты протекают мягче и легче поддаются урегулированию.

Нереалистические конфликты вызываются не конкурирующими целями участников, а необходимостью разрядить напряженность. При этом цель снятия напряжения обычно не осознается и поэтому труднее замещается другой целью, также способствующей снятию напряжения. К нереалистическим относят конфликты субъективные, т.е. такие, в основе которых лежит искаженное представление о происходящем.

Свое значение имеют возрастные, гендерные, личностные, ролевые и другие особенности потенциальных участников конфликта. Позже мы рассмотрим отдельные конфликты, связанные с субъективными трудностями взаимодействия с человеком с иным стилем мышления, иного поколения, пола, темперамента и национальной традиции.

При рассмотрении различных видов конфликтов в книге использован *метод «снежного кома»*, который предполагает включение всего предыдущего в последующее. В нашем случае это означает понимание разнообразия поведения человека с внутри- личностным конфликтом в ситуации межличностного или меж- группового конфликта. Поэтому при каждом следующем шаге — при обсуждении более сложных форм конфликтов — исходные положения предыдущих разделов не повторяются.

* * *

Подводя итоги этой главы, подчеркнем, что самостоятельно, используя только интуитивно добытые сведения, и человек, и коллектив редко выходят с честью из конфликтной ситуации. В связи с этим особая ответственность ложится на людей, которые по роду своих занятий должны руководить деятельностью других, выбирая для них общественно значимые и перспективные цели, организовывая их труд и заботясь о создании в коллективе благоприятного психологического климата.

При этом задача усложняется противоречивым состоянием человека в конфликте, особенно если это человек творческий и целеустремленный. С одной стороны, у человека,

идущего к значимой цели, устойчивость к внешним препятствиям бушующего мира повышается, приводя к потере чуткости к состоянию окружающих. С другой стороны, если в конфликтной ситуации оказывается человек, не имеющий перед собой долговременной и лично значимой цели, то он легко подпадает под влияние тех, кто такие цели имеет, и в ситуации конфликта под их влиянием может стать неадекватно пластичным и конформным.

Человек не только заключен в тиски бессознательных мотивов, но он является личностью в процессе создания самого себя, личностью, творящей смысл своей жизни и олицетворяющей степень субъективной свободы.

К. Роджерс

1. Истоки внутриличностных конфликтов

Чего вы не понимаете, то не принадлежит вам.

И. Гёте

Внутриличностный конфликт возникает при несовпадении уровня притязаний с реальными достижениями. Конфликт с собой ощущается как противоречие между несовместимыми интересами, потребностями или ролями человека (например, между семейными и служебными обязанностями). Возможные причины таких конфликтов мы рассмотрели в главе 1, описывая столкновение различных профессиональных ролей: руководителя, менеджера и психолога фирмы. Рассмотрим внутриличностный конфликт, возникающий в связи с продвижением по службе.

При достижении человеком более высокого служебного статуса достаточно часто у него возникает расхождение между тем, что он должен в данный момент чувствовать (с позиции его идеального Я), и тем, что он чувствует на самом деле. Конфликт возникает из-за того, что человек не верит в себя, боится потерять уважение людей, избегает новых стратегий поведения и его рефлексорные импульсы не получают непосредственного удовлетворения. Расхождение между «хочу» и «могу» рождает эмоциональное напряжение, тревогу и страх, разрушая положительное представление о себе и лишая способности действовать целесообразно. Но тот же кризис может способствовать появлению новой стратегии поведения. Эту сторону проблемы мы будем рассматривать позднее, а пока сосредоточимся на негативных последствиях конфликта.

Попробуем смоделировать ситуацию.

Многие годы вы стремились к достижению высокого положения. Для этого было принесено немало жертв. Сначала надо было получить образование, затем наработать стаж и авторитет в интересующей вас области. На это ушли годы целенаправленного труда. Ускоренный темп жизни не прибавил здоровья, а недостаточное общение с женой и детьми привело к обострению отношений между вами. В коллективе, где вас избрали на руководящую должность, возникла напряженность в отношениях с коллегами. В результате вместо чувства удовлетворения от достигнутого появляется чувство усталости и безысходности. Ранее отложенные дела и проблемы требуют решения, а у вас совсем нет сил. Вдобавок семья именно сейчас требует особого внимания и заботы. Ведь близкие так долго ждали этого момента, мирясь с недостатком времени для них. Ни жена, ни дети не хотят понимать, что вы устали настолько, что не в состоянии осознавать их чувства, желания и реакции. Не за горами скандалы и неприятности. Друзья тоже обижаются, считая, что вы зазнались.

Все это — болезнь достижения.

Глава 3. Конфликт с собой

Человек не только заключен в тиски бессознательных мотивов, но он является личностью в процессе создания самого себя, личностью, творящей смысл своей жизни и олицетворяющей степень субъективной свободы.

К. Роджерс

1. Истоки внутриличностных конфликтов

Чего вы не понимаете, то не принадлежит вам.

И. Гёте

Внутриличностный конфликт возникает при несовпадении уровня притязаний с реальными достижениями. Конфликт с собой ощущается как противоречие между несовместимыми инте-

ресами, потребностями или ролями человека (например, между семейными и служебными обязанностями). Возможные причины таких конфликтов мы рассмотрели в главе 1, описывая столкновение различных профессиональных ролей: руководителя, менеджера и психолога фирмы. Рассмотрим внутриличностный конфликт, возникающий в связи с продвижением по службе.

При достижении человеком более высокого служебного статуса достаточно часто у него возникает расхождение между тем, что он должен в данный момент чувствовать (с позиции его идеального Я), и тем, что он чувствует на самом деле. Конфликт возникает из-за того, что человек не верит в себя, боится потерять уважение людей, избегает новых стратегий поведения и его рефлекторные импульсы не получают непосредственного удовлетворения. Расхождение между «хочу» и «могу» рождает эмоциональное напряжение, тревогу и страх, разрушая положительное представление о себе и лишая способности действовать целесообразно. Но тот же кризис может способствовать появлению новой стратегии поведения. Эту сторону проблемы мы будем рассматривать позднее, а пока сосредоточимся на негативных последствиях конфликта.

Попробуем смоделировать ситуацию.

Многие годы вы стремились к достижению высокого положения. Для этого было принесено немало жертв. Сначала надо было получить образование, затем наработать стаж и авторитет в интересующей вас области. На это ушли годы целенаправленного труда. Ускоренный темп жизни не прибавил здоровья, а недостаточное общение с женой и детьми привело к обострению отношений между вами. В коллективе, где вас избрали на руководящую должность, возникла напряженность в отношениях с коллегами. В результате вместо чувства удовлетворения от достигнутого появляется чувство усталости и безысходности. Ранее отложенные дела и проблемы требуют решения, а у вас совсем нет сил. Вдобавок семья именно сейчас требует особого внимания и заботы. Ведь близкие так долго ждали этого момента, мирясь с недостатком времени для них. Ни жена, ни дети не хотят понимать, что вы устали настолько, что не в состоянии осознавать их чувства, желания и реакции. Не за горами скандалы и неприятности. Друзья тоже обижаются, считая, что вы зазнались.

Все это — болезнь достижения.

Все негативные проявления ситуации — обычное следствие длительного напряжения. Положительные следствия достигнутого, как правило, обнаруживаются не сразу.

Со временем смена рабочей позиции и соответствующего ей образа жизни изменит ваше мировоззрение и улучшит состояние за счет уменьшения диссонанса между прежней системой взглядов и характером новой деятельности. Вместе с тем этот процесс может быть длительным, а базовые позиции в системе ценностей и знаний останутся неизменными, поэтому определенный уровень внутреннего напряжения не исчезнет никогда. Однако тенденция к уменьшению противоречий путем усвоения взглядов и ценностей, согласующихся с новым статусом, приведет к улучшению душевного состояния.

Имея в виду положительные перспективы, необходимо прежде всего разобраться в обстановке и взять ситуацию под контроль. Для этого надо найти в себе силы произвести глубокий анализ ситуации и установить, в какой последовательности решать проблемы, какими ресурсами вы располагаете, каковы пути разрешения противоречий. Рассмотрим все аспекты возникшего положения, исследуя скрытые возможности и подходы к снижению напряженности.

Для начала необходимо определить, с чем мы имеем дело — с конфликтом, вызванным объективными причинами, или с мощной реакцией на долго копившееся напряжение? В последнем случае плохое самочувствие и недовольство собой скорее всего определены не столько внешней ситуацией, сколько внутренними особенностями личности. Возможно, сила характера и, главное, ваша целеустремленность долго поддерживали стратегию ухода из зоны конфликта во всех направлениях, кроме генерального — стремления к достижению. И такая жизненная позиция помогала концентрации усилий. Но она способствовала и накоплению усталости. При сильном недовольстве собой к вам на помощь спешит психологическая защита, связывая психическое напряжение не с внутренними причинами и особенностями характера, а с внешними обстоятельствами.

Вместе с тем именно характер человека оказывает главное влияние на развитие конфликта, возникшего на фоне многолетнего перенапряжения, определяя способ его реакции на реальные и воображаемые трудности. Годами закреплявшиеся стереотипы реагирования, направляемые стратегией сбережения сил и времени для главного дела, теперь могут проявиться как раздражительность и недоброжелательность. Неадекватные формы взаимодействия выступают как главные причины роста напряженности, маскируя тот важный факт, что новые требования полученного статуса, не согласующиеся с личными привычками или ценностями, приводят к внутреннему конфликту.

В этом контексте полезно отметить одно из существенных отличий внутренних конфликтов. Внутриличный конфликт по сравнению с межличностным имеет повышенную устойчивость, т.к. на уровень внутренней напряженности влияет больше факторов, причем личностные факторы более значимы для человека. Для *снижения напряженности* в таких случаях можно использовать *три стратегии*:

- Обесценить некоторые из противоречащих условий.
- Добавить новые условия, которые «перевесят» противоречащие.

- Изменить противоречащие условия таким образом, чтобы ликвидировать несоответствие.

Без удачного использования одной из этих стратегий снизить внутреннюю напряженность практически невозможно.

Попав в ситуацию конфликта, человек имеет тенденцию «выходить из поля». Тогда он может обратиться к творчеству, переадресовав часть энергии, накопленной конфликтом, в продуктивную деятельность. Однако если остаточная энергия достаточно велика, то она провоцирует сомнения, которые больше всего обессиливают человека, выступая как домашние враги, хорошо знающие, когда и где вонзить нож в спину [149].

Обессиливание связано с утечкой энергии. Куда она утекает? Она расходуется на сохранение остатков прежних личностных проблем, на поддержание в герметичном состоянии множества капсул — вытесненных в подсознание причин тревоги. Это требует гигантского расхода энергии и обессиливает человека, делая его неспособным полностью использовать свои силы для эффективного решения профессиональных задач, лишая психику человека устойчивости. Поэтому разрешение внутреннего конфликта является вопросом самосохранения [40, 41, 43].

Другим способом «выхода из поля» выступает агрессия. Человек вспыльчивый, пытается себя оправдать, обычно ссылается на врожденные свойства темперамента. При этом наблюдения показывают, что один и тот же темперамент у разных людей проявляется по-разному. Существенный вклад в процессы реагирования вносят воспитание и опыт. Поэтому надо не оправдывать себя врожденными особенностями, а опираться на традиции и воспитание, т.е. на выработанное умение сдерживаться или менять объект приложения агрессии. Воспитание и темперамент формируют характер, определяющий способность переносить напряжение. Экспериментально показано, что веселые и добродушные люди легче и с меньшими последствиями переносят напряжение, чем злые и раздражительные.

Осознав собственную тревожность, следует задать себе вопрос: «Не является ли мое неблагополучное состояние следствием привычных, стереотипных способов реакции на внешние перемены? Не случилось ли так, что конфликт между мной и другими — следствие конфликта в моей душе?» В концепции самости К. Роджерса [126] основными составляющими внутриличностного конфликта являются Я (или моя самость) и жизненный опыт, а сам конфликт предстает как следствие несогласованности представлений о себе и реальной жизненной ситуации.

Известно, что человек всеми силами поддерживает самоуважение, которое реальная жизнь может разрушать. Когда возникает такая несогласованность, то нарастает тревожность и дезорганизация психики. С целью ее сохранения вступает в действие психологическая защита, поддержание представления о себе на желаемом позитивном уровне. Ради поддержания позитивного самовосприятия психологическая защита искажает понимание действительности, создавая новые проблемы и приводя к потере контакта с реальностью. В крайних проявлениях такое отчуждение ведет к нервным расстройствам.

Таким образом, в качестве первой причины развития внутреннего конфликта выступает **противоречие между привычными приемами работы и новой ситуацией**, требующей

овладения новыми приемами и использования иных реакций на фоне ослабленных резервов организма и психики.

По представлениям Э. Эриксона [167], процесс адаптации описывается рядом последовательно переживаемых человеком состояний: противоречие, тревога, защита, а далее — или конфликт, или гармоническое развитие. Противоречие — между старыми формами реагирования и новыми, требующимися в новой ситуации; тревога — «все, что раньше работало, теперь почему-то не дает эффекта»; защитные реакции — «постараюсь не думать о неудачах и необходимости затраты сил на обучение адекватным приемам». Следующий шаг — внутриличностный конфликт. Если события развиваются по такому сценарию, то перекрывается дорога к гармоничному развитию.

Другой причиной конфликта с собой могут являться **трудности принятия решений**. К. Левин [59] разделил проблемы выбора на три группы: выбор из двух положительных вариантов (какой лучше?), из двух отрицательных (какое из зол меньше?) и в ситуации, имеющей и плюсы и минусы (какой критерий важнее?).

С какой бы формой выбора ни столкнулся человек, он использует разные стратегии поведения. На выбор человеком той или иной стратегии большое влияние оказывает его темперамент, о чем подробнее будет рассказано в следующих главах. Здесь же отличия осуществления решения лицами разных темпераментов удобнее показать на крайних проявлениях. Так, в одном случае человек заболевает от одной мысли, что надо на что-то решаться (меланхолик). В другом — делает выбор столь стремительно, что при этом ошибки практически неизбежны, и каждая следующая попытка исправить положение раздражает его все больше (холерик). В третьем случае человек так долго принимает решение и так много факторов учитывает, что к моменту готовности взвешенного решения принимать его уже поздно (флегматик). В четвертом случае человек относится к решению легкомысленно, не взвесив все его последствия (сангвиник).

Большое влияние на поведение в ситуации неопределенности оказывает **информационный дефицит**. При слабой информированности могут возникнуть подозрения о преднамеренности сокрытия фактов. Это может спровоцировать конфликт, ведь именно дефицит нужных сведений обостряет ощущение угрозы, следствием которой является переживание стресса.

Как контролировать ситуацию? Реакция на рабочие проблемы зависит и от уровня информированности, и от умения подойти к ситуации конструктивно. Если необходимый объем информации имеется, то вероятность конфликта существенно меньше, поскольку можно занять активную позицию и перейти к действиям. Даже если в этом случае дефицит времени и возможностей спровоцирует стресс, он будет активным, т.е. позволит отреагировать напряженность и тем самым снизить вероятность сердечно-сосудистых заболеваний. Хуже, когда информации недостаточно. Тогда высока вероятность выжидательной позиции и возникновения пассивного стресса, который при длительном воздействии вызывает нарушение работы иммунной системы.

Конечно, достаточная информированность о важных обстоятельствах не гарантирует успешного разрешения проблемы. Но недостаточная осведомленность чаще приводит к выбору ошибочной стратегии поведения.

Вероятность ошибки возрастает, когда человек боится ошибиться. Стратегия поведения

неуверенного человека отличается стремлением избежать малейшего риска. Не зная, как поступать, он будет опираться на прежний опыт, бесполезный в новой ситуации. Появление ошибок, в свою очередь, повышает тревожность и мнительность. Возникает порочный круг, и снижается вероятность изменения ракурса рассмотрения проблемы и смены установок. Поэтому усилия по добыванию информации обычно оправдываются.

Неудовлетворенность статусом. Внутренний конфликт может возникать и в том случае, когда специалист, получивший повышение, считает, что его недооценили. Подобная нетерпеливость свойственна наименее успешным руководителям. Для повышения своей значимости такие руководители забывают атрибутами и символами своего статуса рабочий стол, кабинет, машину, даже дом, много внимания уделяют своему внешнему виду и манерам поведения. Они подчеркивают отдельные элементы внешности: прямую осанку, постановку головы, развернутость плеч, плавность и некоторую замедленность движений и жестов, прямой, длительно фиксированный взгляд на оппонента и размеренную, лаконичную речь. Не отдавая себе в этом отчета, они подменяют цель деятельности, соскальзывая с интересов фирмы на личные: главное теперь — не успехи подразделения, а только демонстрация собственных достижений. Смена цели обнаруживается в слишком большом стремлении к получению символов желаемого положения. Такая переориентация обычно связана с подсознательной концентрацией внимания на собственной персоне.

Естественно, что позиция, центрированная на своих интересах, ведет к недооценке интересов фирмы и не способствует налаживанию взаимоотношений. Постепенно коллектив начинает догадываться о побудительных причинах поступков своего руководителя, и это приводит к падению его авторитета. Руководитель, полностью поглощенный своей персоной, рано или поздно изолируется от других, скрывая свои мысли и чувства от подчиненных. Между тем известно, что для успешной работы важно, чтобы подчиненные в должной степени понимали, что думает и чувствует их руководитель.

Неумение полноценно общаться. Руководитель может оказаться в сложной ситуации. Дистанцируясь от сотрудников, он может страдать от недостатка общения с ними. Вначале он даже доволен этим, т.к. чувствует, что у него больше сил и появилось время для размышлений. До известных пределов такое общение с самим собой является полезным. Однако ему предстоит осознать, что только умеренные интервалы одиночества оказывают позитивное воздействие. Иначе возникает чувство отчуждения, ведущее к внутреннему конфликту.

Неадекватная самооценка руководителя. Значимость внешних атрибутов власти и стремление дистанцироваться от подчиненных свидетельствуют о проблемах самооценки руководителя. Люди с заниженной самооценкой остро реагируют на критику, редко проявляют инициативу в налаживании контактов, теряют интерес к работе. Важно вовремя понять, что эти конфликты имеют внутреннее происхождение, поскольку вызваны не столько внешней ситуацией, сколько недооценкой своих возможностей.

6 Конфликт и творчество

Внутренний конфликт может возникнуть и как **протест на принудительность ситуации.**

Четверо отважных полярников зимовали в палатке на льдине в 1937—1938 гг. Один из них

— радист Кренкель — поддерживал постоянную радиосвязь с Большой землей, передавая полученные радиogramмы начальнику экспедиции — Папанину. Среди них было много закрытых партийных писем, которые Кренкель по должности расшифровывал. При чтении и обсуждении писем Кренкель как беспартийный не мог присутствовать, и его выгоняли из палатки на мороз. Бегаая вокруг палатки, он проклинал все на свете. Затем его впускали, передавали резолюцию собрания, которую он шифровал и радировал на Большую землю. Вечерами он должен был описать в дневнике свое политическое развитие, и если делал это слишком кратко, то Папанин заставлял его переписывать, демонстративно чистя маузер перед носом Кренкеля.

За долгие полярные месяцы Кренкель возненавидел этот маузер и, будучи по натуре человеком веселым, искал случай отыгаться. Случай представился, когда папанинцы в ореоле славы возвращались в Москву. Папанин в своей каюте все так же ежедневно разбирает и собирает маузер. Кренкель незаметно подложил к деталям разобранного маузера небольшую металлическую пластинку. До конца пути папанинцы не видели своего начальника: сославшись на недомогание, он закрылся у себя в каюте со своим маузером, пытаясь его собрать. Проклятая пластинка не находила себе места. Папанин был на грани нервного срыва. Почувствовав себя отомщенным, Кренкель пожалел Папанина и рассказал ему все. Папанин возненавидел Кренкеля на всю оставшуюся жизнь.

Внутриличностный конфликт может порождаться **избытком выполняемых обязательств и занимаемых позиций**. Как в детском стихотворении А. Барто:

Драмкружок, кружок по фото, это слишком много что-то, выбирай себе, дружок, один какой-нибудь кружок!

Ну, я выбрала по фото, но мне еще и петь охота...

Такая ситуация особенно травмирует, когда требования разных ролей противоречат друг другу. Ролевая перегрузка приводит к тревожности и напряженности, диктует необходимость их упорядочивания по личной значимости и отказа от некоторых, поскольку избыточные ролевые требования могут превысить реальную состоятельность личности, особенно при перемене ситуации, например росте должностного статуса.

Итак, ведущими причинами внутренних конфликтов выступают:

- использование стратегий, не работающих в новой ситуации;
- отсутствие умения принимать ответственные решения;
- дефицит информации, позволяющей контролировать ситуацию;
- неудовлетворенность статусом;
- неспособность полноценно общаться;
- неадекватная самооценка;
- принудительность ситуации;
- избыток обязательств.

1. Способы разрешения конфликтов с собой

Любовь к себе отражается на отношении к другим.

Любовь к себе и любовь к другим идут рука об руку.

Э.

Фромм

Своевременность смены стратегии деятельности. Для большинства людей характерна известная инерционность восприятия, мышления и форм поведения. Человек очень редко вовремя отдает себе отчет в изменении ситуации, продолжая вести себя так, как будто ничего не произошло, настаивая на том, что на самом деле уже не актуально. Ошибки имеют место не только в оценке фактов, но и в оценке своих убеждений. Поэтому целесообразно периодически задавать себе вопрос: «Не устарела ли моя стратегия?» В этом случае возможным становится переход на другой уровень восприятия ситуации, приближающий человека к конструктивному разрешению конфликта.

Способы переработки напряженности. Нарастающее отставание от требований ситуации ведет к конфликтному развитию личности. В этих условиях даже незначительная по интенсивности психическая травма выступает в качестве «пускового механизма». Как кристалл, брошенный в пересыщенный раствор, мгновенно ведет к кристаллизации раствора, так малая травма способна мгновенно привести к срыву адаптивных механизмов. Внешне это может проявиться в том, что подвижность переходит в непоседливость, раздражительность — во вспыльчивость, тревожность — в мнительность и страх. В особых обстоятельствах человек может начать вести себя агрессивно или у него возникают идеи собственной несостоятельности, неполноценности, провоцируя уход в себя.

Как не допустить развитие ситуации по одному из этих сценариев?

Согласно теории Пезешкиана [113], здоров не тот человек, у которого нет проблем, а тот, кто их осознает. Гармония между состоянием тела, уровнем деятельности, полноценностью контактов и развитием воображения гарантирует сохранение здоровья. Физическая нагрузка нормализует психическое состояние. В этом плане часто эффективны некоторые простые действия, облегчающие наступление нормализации психики. Особенности своего поведения в подобных ситуациях Маргарет Тэтчер описывала так:

«Бывают времена, когда я прихожу домой поздно вечером, и на меня так сразу все наваливается, что я пускаю слезу — молча и одна. Я часто снимаю напряжение тем, что начинаю гладить или переставлять посуду в шкафу. Такие занятия помогают мне расслабиться».

Ответ на напряженность деятельностью — это не только тренажерный зал или умение переключиться на бытовые мероприятия. Иногда это — бегство в работу, которая дает ощущение успешности. Ответ общением — это обращение за помощью к другим. Ответ в воображении — это представление желаемого положения дел в своих фантазиях. Когда физическая нагрузка и общение уже не дают эффекта и мир фантазий не приносит облегчения человеку, возможно формирование патологических реакций — бегство в наркоманию или алкоголизм.

Способность уловить подходящий момент для реализации планов. В ситуации неопределенности, порожденной недостатком информации, самое трудное — ждать. Однако иногда необходимо держать паузу. При создании у себя внутренней установки — дожидаться благоприятного момента — значительно легче на время успокоиться. Если этого не сделать, то экстремальная ситуация приведет к сужению поля сознания и человек станет принимать решение в условиях, провоцирующих совершение ошибок (необходимость отложить решение особенно травмирует лиц холерического темперамента). Вовремя отложенные попытки предотвращают ошибку. Когда не знаешь, что делать, — не делай ничего! Только при нормализации состояния наступает подходящий момент для использования всей имеющейся информации.

Умение дожидаться результатов принятого решения. Время идет, а результатов не видно. Очень хочется что-то сделать, подтолкнуть события. Такое нетерпение — следствие неуверенности в себе, в том, что все необходимое в свое время сделано. Отсрочка дополнительных решений принимается легче, когда причины длительного отсутствия событий и их следствия — дискомфорт и фрустрация — рассматриваются как устранимые. Снизить напряженность в ситуации неопределенности помогает установка, что лучшее решение — ждать результата, предоставив событиям развиваться своим чередом.

Привычка в трудные моменты поощрять себя. Вместо того чтобы огорчаться по поводу неприятностей, лучше подумать о том, как хорошо будет, когда они наконец кончатся. Это создает интервал спокойствия. Концентрируя внимание на том удовольствии, которое вы почувствуете, когда все будет закончено, можно обрести дополнительные силы. Ведь достижение желаемого положения может потребовать какого-то времени, и на этот период необходима дополнительная опора. Роль промежуточного поощрения может выполнять радость от осуществления каждого этапа приближения к цели. Большую поддержку в трудный момент оказывает юмор. Он позволяет сменить точку зрения на си-

туацию и увидеть ее уже не в столь мрачном виде:

«Драма — это когда можешь, но не хочешь. Трагедия — когда хочешь, но не можешь. Комедия — когда хочешь, можешь, но негде. Мелодрама — это когда думаешь, что хочешь, знаешь, что не можешь, но всем рассказываешь, что можешь, но не хочешь».

Умение продуктивно переживать чувство изолированности.

Полноценное общение предполагает умение общаться как с собой, так и с другими [77]. Для нормализации самочувствия необходимо проанализировать причины возникновения чувства изолированности. Если причины кроются в снижении самооценки, полезно обратиться к прошлым достижениям и победам и там обрести уверенность в себе. Если же огорчения связаны с наступившим разрывом общения с близкими людьми или сотрудниками, следует немедленно и отчетливо принести свои извинения за возникшую отдаленность и восстановить необходимую близость с ними даже ценой определенных уступок.

Можно ли избежать возникновения внутреннего протеста против принудительности определенных ситуаций? Это очень трудный вопрос, поскольку свободолюбие зависит от личностных особенностей. Вместе с тем полезно вспомнить, что жить в обществе и быть свободным от него невозможно. Приняв это во внимание, следует обратиться к своим ведущим жизненным целям и принципам и ответить на вопрос: «Если в этих обстоятельствах я пойду на уступки, то нарушит ли это мои основные ценности?» Если нет, то внутреннее сопротивление неоправданно. Если рассудительности не хватит, то возникнет ощущение слабости и беспомощности, отношение к себе как к жертве. А это — один из надежных способов укрепить чувство своей неполноценности.

* * *

Подводя итоги главы, отметим, что последствия внутреннего конфликта могут быть смягчены, но не снимаются полностью. Внутриличностный конфликт готовит энергетический ресурс для творческого развития личности. Выделим ключевой момент — при внутриличностном конфликте вступившие в противоречие силы практически равны, что и делает этот вид конфликта самым трудным для разрешения, поэтому ему уделено особое внимание. Частный вид внутреннего конфликта — ролевой — рассмотрен в главе 1. В данной главе мы остановились на общих свойствах внутриличностного конфликта, а в главах 7—11 вновь вернемся к детальному анализу различных его вариантов.

Глава 4. Конфликт с другим

Страсти — единственные ораторы, доводы которых всегда убедительны. Человек бесхитростный, но увлеченный страстью, может убедить скорее, чем красноречивый, но равнодушный.

Ф. Ларошфуко

1. Разнообразие реакций на конфликт с партнером

Приемы примирения — это присоединение, участие, совместная деятельность, помощь и подтверждение реальности.

Аристотель

I

L

Конфликт между людьми предполагает столкновение их целей, интересов, позиций или мнений. Наиболее продуктивным для изучения поведения человека в межличностном конфликте оказался тест Томаса. В нем внимание концентрируется на более характерных, привычных для данного человека формах ведения в ситуации конфликта. В этом тесте выделено 5 основных способов реагирования и каждому дано определение. При помощи этого теста (и некоторых других методик) можно определить, какая стратегия поведения для данного человека важнее: пераация с интересами другого, «выход из поля» — отстранение от ситуации, или напористость, для которой важны прежде всего свои интересы. Возьмем за основу терминологию Иса, который поведение сторон в конфликте подразделяет следующие стратегии: избегание, приспособление, сотрудничество и конкуренция.

Избегание характеризует стремление выйти из «поля конфликта», т.е. отсутствие стремления как к кооперации, так и к достижению собственных целей. Это понимается как уход от конфликтного взаимодействия в связи с отказом от своих интересов или с неготовностью пойти навстречу партнеру. Кто чаще прибегает к такой стратегии? Чаще ее использует человек непостоянный, переменный; безответственный или со слабой нервной системой, который боится вступать в конфликтные отношения. Это тем вероятнее, отчетливее он осознает, что его интересы быстро меняются, и этому нет смысла их отстаивать. Не удивительно, что такие люди вольно редко доводят начатое дело до конца. Однако причины собственных поступков ими, как правило, не осознаются соответствующее поведение выступает либо как результат **такости**, когда «уже все равно», либо как свойства характера и пераамента, не позволяющие вступать в борьбу (например, выраженный меланхолик). С первого взгляда кажется, что такая **стратегия** может быть выигрышной. Однако она имеет свои достоинства и новится оправданной при благоприятном прогнозе — если **есть** основания предполагать, что дальнейшее развитие событий принесет успех без дополнительных усилий или ситуация изменится так, обеспечит перевес сил в пользу уклоняющегося.

Приспособление предполагает готовность идти навстречу партнеру даже путем принесения в жертву собственных интересов! Кто чаще обращается к такой стратегии? Обычно это люди г

статочно конкретным мышлением, повышенной чувствительностью, выраженным коллективизмом и некоторой неуверенностью в себе. Все эти качества приводят к тому, что для выполнения какой-либо деятельности и достижения в ней результатов такому человеку требуется доброжелательный партнер, поэтому для сохранения корпоративных отношений необходимо поддерживать интересы другого, чтобы самому получать поддержку в нужный момент. Обычно такая стратегия плодотворна, когда для человека самое важное — сохранение дальнейших отношений с партнером, при этом он не столь высоко оценивает для себя значимость предмета разногласий, чтобы тратить на это силы и вступать борьбу. Ущерб, который может быть нанесен в этом случае его отношениям с партнером, представляется ему более существенным.

Здесь важно обратить внимание на полезный побочный эффект данной стратегии. Установлено, что лицо, которое вело переговоры с оппонентом, применявшим стратегию приспособления, ощущает себя более ответственными за исход соглашения.

В подобной ситуации партнер считает, что ему удалось повлиять на ее исход, вынудить пойти на уступки, продиктовать условия, что и определило конечный результат переговоров. В этом случае человек принимает на себя большую ответственность за выбранную форму поведения, т.к. думает, что определил ее сам, без давления. Когда же решение принято под давлением, оно может заставить совершать определенные действия, но приспособленец не будет чувствовать себя связанным обязательствами, вытекающими из этого решения. Человек, который чувствует себя ответственным за условия соглашения, как правило, стремится их выполнять.

Компромисс предполагает поиск взаимоприемлемого решения путем уступок партнеру по правилам взаимного обмена. Предполагается, что тот, кому сделана уступка, должен ответить тем же. Лица, чаще прибегающие к этой стратегии, отличаются логическим мышлением и повышенным уровнем притязаний в области межличностных отношений. Логическое мышление требуется для того, чтобы найти сочетание интересов двух сторон, которое устроило бы всех участников конфликта, а успешное разрешение '

конфликта путем компромисса требует понимания и учета интересов всех сторон. Эта стратегия предполагает серию уступок, постольку первоначальные требования ведущего переговоры порой несколько завышены. Вместе с тем эта стратегия — тоже не панацея, поскольку взаимные уступки, на которые вынуждены идти участники, не дают им возможности реализовать свои интересы в полной мере. Вследствие этого решение, принятое на базе взаимных, но лично не равнозначных уступок, потом, уже после достижения соглашения, имеет свойство изменяться, превращаясь из окончательного во временное или промежуточное.

Сотрудничество предполагает ориентацию участников одновременно на реализацию как своих интересов, так и интересов партнера. В этом случае имеет место уважение к другому, располагающее к совместной деятельности для достижения близких или совпадающих целей. Основной инструмент этой стратегии уже не договор, а согласие (консенсус). Здесь усилия направлены не столько на достижение уступок, сколько на выработку такого варианта, который в полной мере отвечал бы интересам обеих сторон.

Конкуренция (соперничество) выступает как стремление добиться успеха любой ценой, даже в ущерб другому. Использование этой стратегии обусловлено характером, социальной смелостью личности и индивидуализмом. Поскольку соперничество

определяется стремлением добиться удовлетворения своих интересов, то для достижения желательного результата необходимо обладать не только напористостью и энергичностью для «пробивания» своих интересов, но и способностью выдерживать эмоциональные нагрузки в конфликтных ситуациях при отстаивании своей линии поведения. Кроме того, некоторый индивидуализм позволяет им игнорировать социальные нормы и действовать, не обращая внимания на интересы другой стороны и неодобрение окружающих. В этом случае партнер по взаимодействию предстает как опасный и непредсказуемый, с силой которого приходится не только считаться, но и опасаться ее. Возникает стремление переиграть его, «вырвав» одностороннее преимущество. Интересы другого человека учитываются только в той мере, в какой это диктуется задачами борьбы с ним. При использовании этой стратегии возникает иллюзия альтернативы — т.е. убежденность, что в этой ситуации можно только выиграть или проиграть. Такая установка приводит к обострению конфликта до такой степени, что цена доставшейся победы отравит радость победителю.

Оценка партнера и избранного им стиля взаимодействия зависит не только от его поведения «здесь и теперь», но и от наших представлений о будущей продолжительности деловых контактов с ним. Чем долговременнее перспектива предполагаемых контактов, тем больше надо заботиться не столько о сиюминутном выигрыше, сколько о сохранении отношений. Ведь, добиваясь своего любой ценой, человек может одержать тактическую победу, но нанести урон своим будущим интересам — и тем самым стратегически проиграет. Поэтому только эпизодические отношения, перспективы которых не беспокоят их участников, допускают большую жесткость в преследовании своих целей.

Из краткого анализа основных стратегий можно видеть, что прежде всего надо взвесить ситуацию, положив на одну чашу весов значимость достижения результата, а на другую — значимость сохранения отношений с партнером. Когда ни то, ни другое особого значения для участника конфликта не имеет, то оптимальная стратегия — *уклонение*. Если принципиально важен результат, а отношения не существенны, то можно использовать и *соперничество*. В случае особой важности отношений предпочтительно использовать стратегию *приспособления*. Когда важны и отношения, и результат, то наиболее уместна стратегия *сотрудничества*.

Каковы типичные причины возникновения конфликта с партнером?

1. **Давление** с его стороны, т.е. возникновение противоречия между собственными представлениями о том, как надо действовать, и вынуждающими действиями партнера. Обычно, находясь под бременем обязательств, человек раздражается. Большинство людей чувствуют приближение необходимости делать то, что не хочется. Это ощущение иногда описывают словами «сосет под ложечкой». Когда бремя давления становится для человека непосильным, он стремится сбросить с себя психологическую ношу, иногда любой ценой. Особенно остро такая ситуация проявляется при несовместимости собственных потребностей и действий, навязанных партнером, при опасении, что будут ущемлены личные интересы, а также в случае необходимости радикально перестраивать привычные способы работы.
2. **Различие целей.** В основе конфликта часто лежат различия в ценностных ориентациях, в представлениях о смысле своей деятельности или о целях организации. Например, создавая свою фирму, один видит ее цели в финансовом успехе, другой — в том, что можно будет заниматься интересным делом, третий — в полной свободе и

возможности никому не подчиняться. Если они возглавляют фирму сообща, то вероятность возникновения проблем очень велика, т.к. разные доминирующие ценности рано или поздно приведут их к взаимным противоречиям. Один будет считать, что для личного процветания и успеха организации надо работать как можно больше, другой, выгадывая время для иных интересов, станет минимизировать свои усилия, а третий внесет хаос в деятельность двух других.

3. **Противоречия в интересах.** Даже в описанной выше ситуации нельзя сказать, что конфликт неизбежен. Он станет реальностью только тогда, когда существующие различия начнут «посягать» на основные интересы одного из партнеров. Такая ситуация может возникнуть и тогда, когда как бы нет расхождения интересов, партнеры стремятся к одному и тому же, у них одинаковые цели, но в силу ограничений административных или ограниченности ресурсов их интересы несовместимы.

4. **Психологическая несовместимость** рассматривается нами как невозможность сработаться с партнером. Обычно «срабатываемость» определяют как эффект взаимодействия, обуславливающий успешность и результативность общей деятельности, а совместимость — как удовлетворенность партнеров друг другом. Поэтому эффект совместимости чаще проявляется в личных отношениях, а эффект сработанности выступает как результат формальных отношений, связанный с успешностью совместных

усилий. Для нормального функционирования коллектива особую роль играет сработанность на уровне главной пары — руководитель и заместитель (или менеджер). Их совместимость зависит от гармоничного сочетания у них и профессиональных, и личностных качеств. Оптимальным считается сочетание лиц с взаимодополняющими стилями поведения. Когда у обоих стили поведения одинаковы, вероятность возникновения конфликтов резко возрастает.

Что обостряет несовместимость партнеров в рабочих отношениях? Разное и неадекватное восприятие причин происходящих событий. Обычно истоки конфликта усматриваются скорее в индивидуальных особенностях друг друга («он вообще такой!»), или в характере взаимодействия («это его обстоятельства подтолкнули!»), в то время как на самом деле большинство конфликтов являются формой манифестации объективных противоречий, возникающих на основе совместной деятельности. Тем самым в основе конфликта — чаще не личностные особенности участников, а особенности производственной сферы или ее организационные характеристики. Даже когда сторонним наблюдателям конфликта очевидно, что он развивается на почве разногласий в производственной сфере, это не предотвращает взаимной неприязни или даже вражды участников. Всякие замечания о том, что истинные причины не связаны с индивидуальными особенностями участников, приводят лишь к тому, что межличностный конфликт протекает более ожесточенно и может носить затяжной длительный характер, проявляясь как столкновение личностей. Для своевременного **предотвращения перехода от производственных неувязок к личным столкновениям** выработано несколько простых приемов. Вот некоторые из них:

- *Психический дренаж.* В начале взаимодействия надо постараться терпеливо выслушать оппонента и с помощью вопросов добиться того, чтобы он достаточно эффективно и полностью смог разрядить свои эмоции. Раздраженному собеседнику надо дать выговориться до конца, не перебивая его и поощряя вопросами. В противном случае он повысит голос, станет грубить, «сорвется». Такой срыв крайне нежелателен, так как

создает ситуацию скандала «здесь и сейчас» и прецедент для развития грубых взаимоотношений в будущих контактах. Если удалось «выжать партнера

досуха», то можно переходить к содержательному обсуждению ситуации.

- *Конструктивное представление ситуации, определившей конфликт.* С этой целью полезно показать, что назревшие противоречия указывают на конкретные узкие места в организации совместной деятельности и должны стать основой для перспективных перестроек и прогрессивных тенденций. При таком содержательном и объективном взгляде на ситуацию признать собственное заблуждение или ошибку легче, поскольку ядро проблемы лежит вне конфликтующих сторон и не вынуждает их признать свою личную несостоятельность. Для облегчения условий согласия надо постараться не устанавливать жесткой связи между личностью участника конфликта и его частной позицией («сегодня ваша позиция именно такая, но ведь еще не выяснены все обстоятельства, поэтому завтра она, возможно, переменится»). Иначе для него может стать делом чести отстоять свою первоначальную точку зрения, а это может привести к срыву достижения согласия. У каждого участника конфликта свои взгляды на ситуацию, поэтому для дальнейшего плодотворного синтеза надо их уточнить.

- *Уточнение ценностей партнера и понимания им ситуации.* Достижение согласия людьми, находящимися в конфликтных отношениях, сильно осложняется односторонним восприятием. Поэтому все предложения могут рассматриваться через искажающую призму: или как эгоистические, или, хуже того, направленные во вред другому. В общении такая позиция выражается в том, что партнер пытается найти в рассуждениях другого только то, что волнует его самого. В такой ситуации партнеры действуют, исходя не из реального положения дел, а руководствуясь своим представлением о конкретной ситуации. Тогда может случиться так, что даже если в действительности цели партнеров совпадают, их представления о том, что происходит, могут оказаться противоречащими друг другу. Подвигнуть участников к взвешенной позиции помогает обращение к их ценностям. Для этого надо принять во внимание все ценностные критерии, которыми руководствуется партнер, даже скрытые и необъявленные.

5. Достаточно часто истинная причина конфликта скрывается в **различии истинных и весьма значимых, но скрываемых ценностях сторон**. Если их не вскрыть, то можно устранить только внешние проявления конфликта, в то время как в почве еще сохранятся жизнеспособные корни, которые дадут ростки новых столкновений. Несмотря на безусловное влияние ситуации взаимодействия и сиюминутного настроения, поведение участников конфликта всеми этими факторами не исчерпывается. Независимо от того, как сами участники формулируют для себя причины конфронтации, у них всегда существуют доминантные ценности, которые направляют их действия. Конфликт без причины не бывает, и даже если видимый инцидент представляется незначительным, то это означает, что за внешней стороной ситуации скрываются куда более серьезные противоречия, которые и являются истинной причиной возникновения конфронтации. Поэтому, экстренно достигнув снятия напряженности, надо продолжать усилия по искоренению причин. На этом пути необходимо понять, что именно так сильно раздражает вас в партнере.

6. Причиной развития конфликта часто становится **непродуктивный стиль поведения в конфликте**:

- Первый вариант неприемлемого, раздражающего стиля — *тенденция смотреть на партнера сверху вниз*. Такая его позиция порождает в отношениях излишнюю уверенность в своем праве употреблять власть, учить, наказывать, жестко регламентировать поведение партнера, выставлять требования неукоснительного соблюдения всех своих предписаний («кто ты такой, чтобы возражать мне?»). Естественно, что такая манера общения возмущает и ведет к протесту.

- Другой вариант неудачного стиля отличается *излишней «естественностью»*, т.е. избыточной эмоциональностью, раскованностью («веду себя как хочу, и не приставайте ко мне со всякими глупыми правилами!»). Подобная непосредственность поведения может восприниматься как грубость и невоспитанность. В действительности такой стиль обычно выявляет глубинное нежелание следовать общепринятым нормам общения, которое в этом случае становится спонтанным и неуправляемым.

- Третий вариант неприятного стиля — *излишне схематический подход к людям*, опирающийся исключительно на информационную, деловую значимость контакта («подай, прими, и больше ты меня не интересуешь!»). Подобный формализм может обижать и восприниматься как неуважение. В его основе — неумение достаточно открыто выразить свою расположенность к партнеру. Для таких людей резко отчитать, даже обругать человека проще, чем открыто выразить явную приязнь, поскольку ими владеет страх «потерять лицо», если эти проявления будут отвергнуты («теперь, я знаю, в вашей власти меня презреньем наказать!»).

7. Одной из причин возникновения конфликтной ситуации является **поверхностность в оценке** и «приклеивание ярлыка» партнеру. В спокойных условиях человека обычно оценивают по ряду свойств: внешности, манере говорить, способу держаться, мастерству в своем деле и т.п. Однако каждое свойство редко выступает независимо, оно становится самостоятельным и видным только при достаточном времени общения. Совсем иные свойства могут выступать источником конфронтации в экстремальных условиях — при дефиците времени или в ситуации конфликта. Все принимаемые во внимание свойства человека быстро урезаются и сводятся к единому подсознательному восприятию, и эта целостная картина маскирует отсутствие оценки иных качеств и способствует допущению просчетов. Тогда не удастся должным образом оценить значимые качества и поступки партнера и правильно на них реагировать, тем более что в экстремальных условиях как неприемлемая выступает, как правило, только одна черта, да и то несущественная. Однако она может окрасить целостную картину в неприятные тона и вести за собой общее нерасположение к ее владельцу. Для упрощения взаимодействия человеку «приклеивается ярлык». Например, он может быть «промаркирован» как бюрократ или хам, и отношение к нему сразу же перестает быть конструктивным, поскольку считается, что добиться взаимопонимания с ним уже невозможно.

В ситуации конфликта и при дефиците времени восприятие партнера нарушается еще и за счет *эффекта «ореола»*. Он подчеркивает роль первого впечатления о человеке и его экспансию на окраску последующего восприятия его личных качеств. Ореол, окружающий внешне привлекательных людей, определяется склонностью отождествлять красивое и хорошее. Большинство людей считают, что они могут отделять реальные свойства че-

7 Конфликт и творчество человека от его внешнего облика и предварительных сведений о его статусе. Однако вопреки этому утверждению в 85 % случаев первые моменты общения строятся именно на основе первого впечатления, на которое особенно сильное

влияние оказывает внешность и способ подачи человеком информации о своем социальном и профессиональном статусе. Тогда высокая должность и почетные звания автоматически «делают человека», и он представляется масштабнее и интереснее. Воздействие ореола за счет подачи сведений о статусе повышает вероятность того, что человек произведет хорошее впечатление. Тогда в дальнейшем все его положительные черты и поступки начинают переоцениваться, а отрицательные — не замечаться или недооцениваться. Возможен и отрицательный ореол — тогда любые положительные качества и поступки человека не фиксируются, преуменьшаются или им приписываются отрицательные мотивы.

2. Приемы урегулирования конфликтов с партнером

Когда у вас нет серьезных доводов для возражения, лучше ничего не говорите. Слабая защита лишь увеличивает силы противника, а молчание меньше вредит, чем неумелый ответ.

4.

Колтон

Когда общение с партнером происходит в экстремальных условиях — в условиях дефицита времени, дефицита информации или в условиях давления на одного из партнеров, — прежде всего необходима *мобилизация сил* для того, чтобы не дать себя ошеломить. Здесь потребуются специальные навыки экстренной и корректной самозащиты. Среди приемов такого общения выделим наиболее простые:

1. **Выясняйте, уточняйте, дайте выговориться.** Как можно подробнее определите, что происходит, не вступая с партнером в пререкания, объяснения и оправдания. При этом необходимо удержаться на позиции человека, искренне стремящегося понять точку зрения другого. Это тем более уместно, поскольку, как бы ни сложились обстоятельства впоследствии, считаться с его доводами и суждениями придется. Ведь нельзя убедить противника, не учитывая его мнения. Недаром есть правило — или не спорь совсем, или спорь на языке оппонента. При выяснении ситуации желательно формулировать вопросы так, чтобы они требовали содержательного ответа («Как вы это себе представляете?», «Какими силами можно реализовать ваш план?» и т.п.). Пока вам будут отвечать, вы выиграете время и соберетесь с мыслями. Кроме того, часть энергии эмоционального запала вашего партнера будет израсходована на поиск ответов.

На этом фоне надо побудить партнера выговориться. В процессе изложения своих претензий он на некоторое время снижает контроль за обстановкой и перестает замечать нарастающую неопределенность ситуации, что позволит сместить центр тяжести с неприемлемой для него позиции и сделать его менее непримиримым. После того как он выговорится, его возбуждение снижается, он становится доступнее для иных подходов и точек зрения, и тогда появляется возможность разъяснить ему особенности иной позиции. В этих условиях иногда полезно, чтобы ваш собеседник говорил больше вас, поскольку в момент бурного монолога человек напоминает глухаря на току — он ничего не слышит, т.к. полностью сосредоточен на собственной песне. Подобное положение дает вам возможность передохнуть и подготовиться. Пока говорит собеседник, вы сможете остыть и будете способны услышать что-то содержательное в его речи. Обдумывая стратегию поведения, надо иметь в виду, что во многих конфликтах делят не пирог фиксированных размеров, а пирог, либо увеличивающийся за счет агрессивности одной из сторон, либо, при взаимной расположенности сторон к компромиссу, усыхающий за

время конфликта [94].

2. **Оценивайте позицию, а не партнера.** Настройтесь на уточнение достоинств и недостатков предъявляемой позиции, а не на недостатки конкретной личности («Что же он хочет изменить?», а не «Опять он со своими претензиями!»). В этом случае полезно иметь в виду, что переход «на личности» обычно связан со слабостью собственной позиции. При этом подсознательно актуализируется стремление избежать лишней затраты сил, поскольку конструктивная позиция требует больше знаний и усилий, чем персональное отторжение. Особенно трудно удержаться от перехода на личности, когда собственные установки и интересы, формируя «концептуальные очки», мешают проникнуть в логику другого человека. В этих обстоятельствах помогает децентрация, т.е. умение своевременно отказаться от своего взгляда на проблему как единственно возможного, как точки отсчета в понимании положения дел [41].

3. **Постройте рамку пространства поиска решения.** Поиск общей платформы для согласия особенно труден, когда партнеры имеют существенные различия в целях и стоят на разных жизненных позициях. Тогда, чтобы найти общую цель, они прежде всего должны создать рамку, ограничивающую пространство, внутри которого можно найти приемлемый для обеих сторон выход из затруднений. Только определив зону поиска, можно уточнять исходные позиции и представлять их как разные исходные плацдармы для движения к единой цели. Имея в виду это главное направление усилий, партнеры становятся терпимее и понимают, насколько важно не «заикливаясь» на неодобряемых одним из них формах поведения, например таких, как демонстрация подозрительности, сомнений в искренности, стремления не смотреть на собеседника и т.п.

4. **Присоединяйтесь!** Апеллируя к подсознанию оппонента, хорошо бы «присоединиться» к нему и на время образовать как бы единый организм с помощью подстройки своего тона и темпа речи, выражения лица. Все знают, что если вы улыбнулись человеку, он скорее всего улыбнется в ответ, и это улучшит его отношение к вам, поскольку даст ему ощущение общности, а следовательно — породит доверие. Такой же эффект оказывает лишний раз упомянутое имя собеседника. Присоединению помогает и выбранная для общения тема. С этой целью желательно начинать разговор с таких утверждений, с которыми невозможно не согласиться. Если удастся построить начало очередного этапа полемики так, чтобы на несколько высказываний «противник» вынужден был сказать «да», то растет вероятность, что он ослабит оборону и понизит бдительность. Присоединившись к партнеру, можно приступить к прояснению и обсуждению обстоятельств, начиная с тех, с которыми согласны оба, и выражая свое мнение в приемлемой для другого форме. Однако здесь важна мера, т.к. демонстрация излишней близости и тем более фамильярность будут трактоваться как неуважение и небрежность в общении. Полезно иметь в виду, что доброжелательность в мелочах располагает к тому, чтобы искать и находить общность и в существенных интересах, если это вообще возможно. Аналогичным образом недоверчивость готовит почву для поисков расхождений в значимых вопросах. Здесь можно вспомнить феномен, который американские психологи называют «нога в дверях», поясняющий известную тенденцию — если человек соглашается выполнить какую-либо небольшую просьбу, то повышается вероятность того, что он уступит и просьбе более существенной.

Не следует опасаться, что поддакивание и другое проявление интереса к собеседнику приведут его к убеждению, что вы соглашаетесь с его позицией. Признать тезис еще не означает согласиться с ним. Это значит только признать право на существование такой

точки зрения. Иначе говоря, вы посылаете сигнал: «Да, теперь я вижу, как это представляется вам». Когда человека терпеливо и доброжелательно выслушали, он становится менее агрессивным и более восприимчивым к конструктивным идеям. Падает вероятность категоричности: «этого нельзя сделать, потому что...» Именно в этот момент следует приложить усилия для максимально возможного выявления и преодоления «скрытых интересов», личных амбиций или обид, которые могут затмить реальную суть конфликта и усложнить его разрешение.

Может случиться и так: вы прилагаете усилия, а партнер гнет свою линию. В таком случае надо понимать, что когда партнер все еще пытается продемонстрировать вам преимущества своей позиции, это означает, что ваша позиция и ваше мнение для него важны, и уже это достаточная причина быть снисходительнее при оценке его поведения. Проявления терпимости постепенно приведут его к пониманию, что проблема, которая поначалу казалась непреодолимой, имеет решение и вы приступили к его первому этапу. Теперь, признавая определенную правомерность доводов противника, полезно попробовать по-новому оценить их силу и значимость. Для этого, концентрируясь на потребностях сторон и спорных предметах, надо решить, что делать дальше, т.е. сосредоточиться на конкретных действиях. На этом этапе абсолютно неуместно касаться побуждения людей или обнаруживать в поведении личные мотивы, поскольку приближается момент, когда партнер, начиная проявлять себя как более лояльный, услышит уже не только себя, сможет осознать свои ошибки и склониться к согласованному решению.

5. **Не ищите лучшего решения.** Решение должно быть только приемлемым. Стремиться к безупречному решению не следует, поскольку такой поиск может поставить всех в безвыходное положение и сам по себе оказаться нецелесообразным. На самом деле необходимо работающее решение, способное изменить ситуацию. В критический момент, когда есть вероятность, что оппонент уже готов принять не слишком удобное для него, но целесообразное решение, полезно сделать перерыв в переговорах или сначала решить иные вопросы. Если возможность договориться все еще проблематична, можно попытаться применить методику рефрейминга.

Название этой методики переводится как «смена рамки», т.е. изменение значения чего-либо путем помещения его в другой контекст [54]. Можно сказать, что рефрейминг — методика, позволяющая изменить позицию партнера в отношении конфликта. При этом осуществляется выход за границы проблемной области и поиск там «позитивного намерения». Даже противоречивые проявления могут быть объединены общей целью на более высоком уровне. Определив точку устойчивости на более высоком уровне, можно затем создать петлю обратной связи, которая поможет регулировать сдвиги в поведенческой реакции и выбирать подходящие способы выражения в соответствующих ситуациях. Возникает возможность решения конфликта на логических уровнях, отличных от уровня конфликта. Достигнув соглашения на этой основе, можно прийти к соглашению с учетом ценностей «высшего уровня». Далее полезно спуститься на один уровень ниже уровня конфликта и там отыскать дополнительные ресурсы, объединяющие обе конфликтующие стороны. Приведем пример рефрейминга, использованный Р. Дилтсом [54].

Консультировали молодого человека, оказавшегося в кризисной ситуации в связи с повышением по службе. До этого он прекрасно ладил с коллегами, т.к. был ориентирован на других: многим помогал, выполняя за них сложные, непосильные для них задачи, выручал в трудных положениях. Правление компании решило сделать его управляющим,

к великой радости сотрудников: «Отлично, теперь мы со всем справимся. Он за нас все сделает, как обычно. Он же — один из нас!» Тут-то и возникли проблемы. Молодой человек возражал: «Постойте! У нас отныне другие отношения. Теперь я отвечаю за большую систему. Ценности, которыми мне надо теперь руководствоваться в новой роли, совсем иные. В новой позиции я не могу делать для вас то, что выполнял раньше». Тогда все, что прежде обеспечивало его продвижение, стало работать против. Сотрудники обвинили нового управляющего в предательстве. Его начальник заявил: «Что происходит? Предполагалось, что ты будешь ладить с этими парнями. Если ты не сможешь их контролировать, нам придется с тобой расстаться». Таким образом, молодой человек оказался между двух огней.

Для начала консультанты попросили молодого управляющего создать некий символический образ конфликтной ситуации. Тот вообразил себя моряком парусного фрегата, своего босса — морским офицером, а сотрудников — мятежной командой. Себя он вывел как успешного лидера, и капитан фрегата освободил его от повседневных обязанностей, возложив ответственность за порядок. Но вместе с тем капитан судна вручил ему хлыст, с которым новый лидер чувствовал себя неловко, а остальным матросам это внушило страх и ненависть.

Затем ему, как лидеру, предложили определить метапозицию, с которой он мог взглянуть на ситуацию в целом, включая и себя самого. Он должен был попытаться представить силы, стоящие за конфликтом, и отразить их в символической конструкции. Решая эту задачу, он осознал, что реакция его начальника определялась убеждением, что для эффективной работы необходим внешний контроль за рабочими, а негативное отношение сотрудников было порождено ощущением того, что компания является чужой и враждебной и от нее необходимо защищаться. Общим для всех участников оказалось то, что они не представляли себя час-

тями одной системы, т.к. между сотрудниками и руководством не было должного контакта. Такой стиль отношений сложился исторически и ранее не оспаривался. Рабочие интуитивно чувствовали, что правила поведения на работе не отвечали истинным профессиональным потребностям и были установлены без учета их интересов. Высшее руководство компании понимало, что рабочих надо контролировать, потому что они постоянно нарушают правила.

После этого молодого человека попросили поставить себя на место каждой из конфликтующих сторон и, выйдя на уровень выше и уровень ниже, найти позитивные намерения каждой. Оказалось, что команда считала себя способной справиться с работой самостоятельно в атмосфере дружеского понимания и при минимальном вмешательстве извне. Позитивным намерением начальника, или «капитана», было желание поддерживать порядок на корабле для спокойного выполнения своей миссии. После рейдов за резервами «вверх» и «вниз» надо было применить добытое там понимание. Для этого его попросили взглянуть на проблему с точки зрения собственной миссии в жизни. Он сформулировал свою позитивную цель следующим образом: быть ключевым игроком в эффективной команде. Затем с ним обсудили важность признания всех различных точек зрения, и тот факт, что ни одна из них в конечном счете не представляет собой истинной реальности. Это позволило выявить общие перспективы и намерения. На этом этапе у него уже стабильно доминировало желание осознать себя значимым звеном системы, участником общего дела, «команды корабля».

В результате собеседования молодой управляющий понял, что если у рабочих будет возможность вносить и внедрять собственные предложения, то у них появится ощущение участия в управлении. Осознание себя «частью компании» даст им устойчивую мотивацию и большую личную заинтересованность. Обретенная молодым менеджером способность воспринимать события с различных точек зрения привела к тому, что он обнаружил в себе способность разумно балансировать между работниками и высшим руководством [54, с. 138].

Приведенный пример иллюстрирует значимость правильной позиции при выработке решения по изменению стратегии дальнейшего поведения сторон. В нем видно, как важно не пропустить этот момент — момент изменения стратегии.

При первых проявлениях подходящей позиции партнера ее надо отчетливо проявить и поддержать, показав, как трудно она ему досталась, и выразить убежденность в ее логичности. К обсуждению логичности и последовательности этой позиции желательно привлечь других лиц. Последнее особенно важно, т.к. если человек сделал выбор или занял определенную позицию, то он в дальнейшем будет стремиться вести себя в соответствии с принятым на себя обязательством и стараться оправдать ранее принятое решение. Люди боятся показаться непоследовательными, поскольку только последовательный человек слывет разумным и достойным доверия. Если позиция была принята публично, человеку будет трудно ее менять. Кроме того, чем больше усилий затрачено на принятие обязательств, тем сильнее это обязательство влияет на позицию принявшего его человека. Люди, прошедшие через большие трудности или страдания с целью добиться чего-то, склонны больше ценить свои достижения, чем люди, достигшие того же самого с минимальными затратами сил.

На этапе, когда основное согласовано, важно избежать «ослепления под влиянием страсти», т.е. потери бдительности и попадания в ловушку: «А теперь сделайте мне небольшую любезность». Надо проявлять бдительность по отношению к незначительным требованиям, поскольку некоторые из них могут вынудить не только уступить в отношении аналогичных, однако более серьезных требований, но и заставить пойти на разнообразные крупные уступки, которые только отдаленно связаны с той мелкой любезностью, которая была оказана ранее. Такая уступка содержит в себе потенциальную опасность нежелательного влияния не только на будущее поведение, но и на будущую самооценку личности (возможность быть использованной в чужих интересах), а следовательно, на ее самочувствие. А как "Только представление человека о себе сдвинется в нужную кому-то сторону, он начнет автоматически подчиняться требованиям, которые соответствуют этому новому видению им самого себя (развернутый пример подобной трансформации, описанный в книге Р. Чалдини [154] как один из способов обработки в Китае американских военнопленных, приведен в гл. 14).

6. **Ловите удачный момент для оглашения своего решения.** Надо уметь выбирать не только вариант, который дает как можно больше каждой из сторон и при этом реален, но и время его обнародования. На этом этапе важно позитивно сформулировать то, чего вы хотите, не углубляясь в то, что вас не устраивает, что невыполнимо или достойно всякой критики. Желательно точно договориться о том, каким представляется вам приемлемый результат.

* * *

Завершая главу о конфликтах с партнером, полезно отметить, что такие конфликты — самые распространенные и в этом смысле самые опасные. С другой стороны, они могут быть разрешены более радикально, чем другие, поскольку партнера можно сменить, чего нельзя сделать при конфликте с собой и непросто сделать при конфликте с коллективом. Эта мысль, возможно, снизит вашу напряженность и поможет изыскать способ договориться с партнером. Кроме того, при общении с партнером человек сталкивается с иным видением мира, иной перспективой, и последствия этого взаимодействия зависят от меры сходства их Моделей Мира. При незначительном расхождении перспективы самые неблагоприятные, поскольку частичное сходство раздражает больше, чем полная противоположность или полное сходство.

Глава 5. Конфликт личности и группы

Каждый считает конец своего кругозора концом света.

А. Шопенгауэр

1. Причины конфликтов между личностью и группой

Прямолинейные, будьте осторожны на поворотах!

С.Е. Лец

Конфликт этого типа — противостояние человека и группы, вызванное несовпадением личной позиции с групповыми нормами. Острота такого конфликта определяется внутренней свободой

человека и тем, насколько группа затрудняет или ограничивает возможности его саморазвития.

Продуктивность работы в группе зависит от принятого в ней характера общения. Максимальная продуктивность достигается в том случае, если группа работает как единое целое. Превращение совокупности людей в коллектив — результат осознания всеми общей цели и способов ее достижения. Единство мнений в ядре группы приводит остальных к необходимости принять их. Так формируются **групповые нормы**. При благоприятном развитии событий групповые нормы формируются в процессе общего обсуждения, укрепляющего и уточняющего их. В случае разногласий нормы удерживаются либо путем исключения инакомыслящих из группы, либо путем дискредитации их мнения.

Поведение, отличное от групповых норм. Членам недавно сформированной группы еще нечем дорожить, кроме собственного мнения. Иная ситуация в стабильной, прочной группе, где атмосфера общности воспринимается ее членами как нечто естественное и понятное. Группа оказывает на отдельных людей значительное, но слабо осознаваемое воздействие. В этом случае причиной конфликта может выступать расхождение между личным и групповым мнением [49]. В стабильной группе, имеющей устоявшиеся групповые нормы, возникает представление о группе как о едином организме. Следствием такого представления выступает готовность членов группы к проявлению сходных психологических качеств. Если новичок, опирающийся на свою систему ценностей, займет позицию, отличающуюся от позиции группы, возникает конфликт. Он усугубляется тем, что новый человек свежим взглядом видит не только достоинства, но и недостатки этой группы.

Почему так жестко сохраняются устоявшиеся групповые нормы? Какие преимущества обеспечивают они своим членам? Во-первых, достигается улучшение самочувствия ее членов за счет благожелательности окружения, повышающей их самооценку («Здесь ко мне хорошо относятся и уважают, значит, я достойный человек»). Во-вторых, поскольку группа во всех смыслах является более мощным воздействующим фактором, чем отдельный партнер, то в присутствии группы усиливается мотивация каждого ее участника. В-третьих, групповые нормы предполагают распределенную ответственность, т.е. могут защищать человека от угрызений совести. При этом упускается из виду, что

анонимность и утрата чувства личной ответственности за поступки и ведут к ослаблению самоконтроля. Общая вина и ответственность парализуют ответственность личную. Например, охранник концлагеря, осознав личную ответственность за свои поступки, уже не сможет столь усердно нести службу. Однако идентификация с коллективной психикой позволяет ему действовать без сомнений в своей правоте.

Каков должен быть объем группы для появления описанных эффектов? Оказалось, что воздействие группы скачкообразно возрастает уже под влиянием трех человек с единым мнением, и дальнейшее увеличение числа лиц, оказывающих непосредственное влияние, дает медленное приращение эффекта. Осуществляя катализирующее влияние на своих членов, группа способна выступать в разных ипостасях: как фон, как организатор контактов и как мощный инструмент влияния на поведение каждого отдельного человека. Целостность группы выражается в единстве мыслей, чувств и действий благодаря сближению целей деятельности, ценностных ориентаций и индивидуальных стилей поведения. Поскольку при этом сближении активизируется процесс «уподобления» членов группы, то поведение каждого находится под контролем группы. Общая цель, воспринимаемая как значимая, уменьшает разброс мнений и усредняет суждения у большинства членов группы [40].

«Выдавливание» из группы. Как уже отмечалось, человек может выносить внешнее давление до некоего предела, определяемого индивидуальными особенностями (возраст, темперамент и т.д.) и реальной ситуацией. Когда уровень давления превосходит личный порог, человек начинает протестовать. Поэтому ядро конфликта может быть связано не только с несовпадением поведения индивида с групповыми нормами, но и с его протестом против группового давления. Порог переносимости принуждения, за которым следует протест, связан не только с исходными индивидуальными особенностями, но и с достигнутым творческим или профессиональным потенциалом работника. Человек с высоким потенциалом или низким порогом переносимости давления может быстро почувствовать, что его «выдавливают» из группы. Зачастую в такое положение попадает самый сильный, сравнение с которым заставляет других работать больше, чем они расположены. При этом группа может оказывать самостоятельное изгоняющее воздействие на каждого ее участника независимо от мнения руководства.

Реакция человека на давление группы, кроме упомянутых факторов, определяется его личным опытом и установками. По этому критерию выделяют три типа личностей: *зависимые, независимые и конфликтные.*

Зависимые нередко имеют негативный прежний опыт в системе начальник—подчиненный, недостаточную компетентность или принадлежат к другому слою общества. Так или иначе, но позиция зависимости мешает человеку оптимально использовать свой опыт, поскольку укрепляет уверенность, что от него ничего не зависит. В этом случае его потенциал не реализуется и он выступает в группе как не инициативный или малопродуктивный. По этой причине его могут начать «выдавливать» из группы. В результате такого положения у него постепенно формируется выученная беспомощность.

Независимые люди — это те, кто упорно сохраняет свои личные ценности без навязывания их другим.

Конфликтная личность считает необходимым навязать свои ценности всем окружающим. Среди конфликтных часто встречаются авторитарные личности, обычно слабо

осознающие свои отрицательные свойства. Их жизненные ценности — в достижении внешнего успеха и престижа. Они считают, что у них просто нет душевных сил для личных привязанностей, поэтому не проявляют необходимой эмоциональности в отношениях. Естественно, это ухудшает их положение в группе. Кроме того, конфликтная личность неблагоприятно влияет на психологический климат в группе.

Интересно, что вначале протест конфликтной личности против групповых норм укрепляет сплоченность коллектива, усиливая взаимную зависимость, и приводит к формированию более жестких норм. И чем сильнее протест, тем вероятнее сближение позиций в группе. В этом случае единообразие поведения в группе достигается за счет активизации механизмов конформности, то есть добровольного подчинения суждения или действия человека мнению группы. При этом конформность как реакция согласия, вызванная давлением окружающих, зависит от возраста. Обнаружено, что она снижается к 20 годам, стабилизируется с 20 до 60, а затем снова возрастает.

Конформность усиливается в двух случаях. Во-первых, когда целесообразность единства действий очевидна для благополучия группы. Тогда соглашаться приходится, если человек хочет оставаться в группе и заинтересован в том, чтобы она выжила. Во-вторых, когда человек следует за мнением других, не имея собственного. Он согласен, поскольку не имеет доводов ни «за», ни «против». Когда перед группой возникает задача, в которой трудно найти объективный показатель правильности решения, мнение большинства оказывается единственным ориентиром для каждого. Тогда критерием объективности для всех, кроме конфликтной личности, выступает согласие других. Естественно, что в такой ситуации возникает конфликт между этим человеком и всей остальной группой.

Конфликтная личность склонна к обострению ситуаций вокруг себя. Обычный человек тяжело переносит состояние конфронтации, стремясь найти выход из создавшегося положения. Человек конфликтный переносит тяготы противостояния существенно легче. Во-первых, у него понижена чувствительность к неопределенности, он не способен реалистически прогнозировать развитие ситуации и потому не тревожится. Во-вторых, для него характерны завышенная самооценка, избыточная жесткость системы используемых критериев оценки других и излишняя категоричность в оценках. Ему не приходит в голову идея сблизить позиции и подстроиться к мнению группы («Не могу поступаться принципами!»). На фоне завышенной самооценки возникает агрессивная неудовлетворенность не только собой, но и всем окружающим, а застывшая система ценностей не позволяет сохранить объективность и гибкость при объяснении поступков окружающих, порождая конфликты. Понятно, насколько важно суметь увидеть конфликтность в характере специалиста при приеме его на работу, определить, будет ли он в напряженной обстановке стремиться к сглаживанию или обострению ситуации.

В спокойной обстановке конфликтность проявляется в превентивной мобилизации и длительном поддержании себя в напряженном состоянии, не всегда адекватном ситуации. Конфликтный человек склонен видеть только один способ разрешения конфликта — группа должна отказаться от своей позиции и принять его точку зрения, признав свою неправоту. Решение проблемы навязывается. Нередко все это формирует характер «борца», т.е. человека, любящего сам процесс борьбы. Он угрожает насилием, но вряд ли к нему прибегнет, поскольку такого рода люди достаточно часто трусливы. Его позиция может быть необоснованной, но он громко и с напором ее отстаивает. Нередко такие лица побеждают благодаря своей «бульдозерной» тактике. Люди с установкой «победа любой ценой» при неблагоприятном развитии событий становятся

людьми с «позицией». Отстаивая свою позицию, они могут пойти на дно и при этом захватить с собой столько людей, сколько смогут. Однако у них есть и достоинство — они умеют признавать свое поражение, т.к. уже получили удовлетворение от самого хода борьбы.

Когда в группе есть такой прирожденный инициатор конфликта, любые возникающие трудности перерастают в конфликты затяжного характера, которые не могут быть прекращены даже после устранения причин, их породивших. Обстановка будет обостряться, т.к. инициатор ищет поддержки у окружающих и «вербует» себе сторонников, создавая группу поддержки. Казалось бы, стратегия руководства должна быть направлена на избавление от таких людей. Однако не все так просто. Нельзя упускать из виду, что повышенная неудовлетворенность и конфликтность может коррелировать с творческими способностями. В связи с этим необходима особая выдержка при столкновении с личностью такого типа, поскольку, с одной стороны, она «мутит воду», а с другой — возможно, без нее группа не сможет решать творческие задачи.

Однако не только конфликтная личность может создавать проблемы в коллективе. Очень покладистый человек, склонный к сглаживанию всех проблем, притворяясь, что все в порядке, тоже может быть опасен для него. Такой человек готов сделать все, что угодно, лишь бы все было хорошо. Для коллектива это опасно тем, что такой «уклонист» никогда не раскрывает своей истинной позиции, не протестует, не дает понять, что он видит слабые места организации. Такие люди стараются любой ценой подтвердить свою ценность в коллективе.

Стратегия уклонения в конечном счете неблагоприятна и для душевного здоровья самого «миротворца». Такой человек часто отличается повышенной потребностью в опоре и поддержке, заниженной самооценкой и пассивным подчинением внешним событиям. Подобные люди слишком легко идут на компромисс для снятия внутренней напряженности и создания хотя бы видимости согласия. Они пытаются достичь согласия, даже обвиняя и ругая себя за малейший промах или неудачу. Подобная чрезмерная самокритичность не идет им на пользу, приводя к потере всякого уважения к себе. Тогда они бросают начатое дело и уходят из коллектива с чувством угнетенности и горечи.

Иногда встречаются люди, *застревающие на своих правах и обидах*. Стратегия их поведения определяется негативным личным опытом. Старые обиды могут привести их к убеждению, что перенесенная ими ранее несправедливость дает им особые привилегии. Желание воспользоваться этими привилегиями вырабатывает у них привычку к пассивному неподчинению, что приводит к заострению конфликтов. Постепенно у них может выработаться неконтролируемая потребность непременно всегда оказаться правым, тогда они и превращаются в максималистов, которые придерживаются только своей позиции с упорством, достойным лучшего применения.

Высокий интеллект как помеха конформности. Чем выше уровень интеллекта, тем менее вероятно конформное поведение. Если человек обнаруживает, что его позиция противоречит мнению группы, у него возникает внутреннее напряжение. Его мучают сомнения — верить себе или другим? Ответ зависит от ряда обстоятельств:

- От *сложности задачи* — чем она сложнее, тем быстрее падает уверенность в себе и растет стремление склониться к мнению группы.

8 Конфликт и творчество

- От *неоднозначности ситуации* — чем она неопределеннее, тем существеннее влияние группы.
- От *интеллекта и личного опыта* — чем они больше, тем меньше стремление ориентироваться на мнение других.
- От *социального статуса* — чем он выше, тем в большей мере человек доверяет себе.
- От *профессии* — специалисты, связанные с точными науками, больше доверяют собственному мнению, чем гуманитарии, имеющие дело с материалом неоднозначным.

Кроме перечисленных факторов,⁴ вероятность конфликта с группой связана с типом ее лидера и стилем его руководства.

Неудачный стиль руководства. Не существует оптимального стиля на все времена. Поэтому руководитель должен оперативно менять стиль управления коллективом, иначе он будет действовать неэффективно. Например, в спокойный период работы начнет «продавливать» и навязывать свое мнение, забывая, что при демократическом стиле управления единообразия в группе и так достаточно. Или, наоборот, начинает советоваться с подчиненными в экстремальных ситуациях, вместо того чтобы использовать авторитарные методы управления.

Неоцененный или недостаточный вклад отдельного человека в работу группы.

Конфликт с группой может быть спровоцирован убежденностью одного из ее членов в том, что его вклад в общее дело недооценивают. Ситуация осложняется тем, что при выполнении совместной работы выделить вклад отдельного человека довольно трудно. Даже когда члены группы разделяют общие цели, они могут иметь разные представления о способах их достижения. Конечно, можно совершенно спокойно относиться к тому, что кто-то рядом с вами полностью безразличен к работе. Но когда он пытается часть работы переложить на другого члена группы, конфликт неизбежен. Иногда противостояние связано с разной оценкой статуса конкретного человека им самим и группой. Вместе с тем, как бы человека ни оценивали в группе, солидный пакет общих целей повышает его готовность принять мнение группы, а не оспаривать его. В целом наименьшую конформность показывают лица, пользующиеся признанием группы и мало зависимые от нее («Я как специалист представляю такую ценность, что все эти преимущества вполне могу получить и в другом месте»).

Каждый член группы занимает внутри нее определенное положение, и допустимый для него уровень независимости обусловлен величиной его авторитета в данном коллективе. Стремление к сравнению своего мнения с другими уменьшается по мере увеличения различия в статусных позициях. Авторитетному человеку проще положиться на собственные способности. Перспективы конфликта в этом случае зависят от значимости для жизни группы вносимых им предложений и от степени категоричности его несогласия. Если человек, высказывающий несогласие, признан группой компетентным в обсуждаемом вопросе, возникающий диссонанс будет больше. Если мнение, вызывающее разногласия, является особенно значимым для группы, величина диссонанса тоже, возрастает.

Несправедливое наказание. Несправедливость санкций тоже может явиться причиной роста внутренней напряженности. Когда угроза публичного наказания возрастает, внутреннее неприятие усиливается. Наказание — это экстремальный фактор. Не всякий готов ценой свободы платить за внутригрупповое единство, всегда соотнося эту цену с ценой наказания.

Внешняя идентификация. Все перечисленные причины противостояния личности и группы приводят к диссонансу в душевной жизни конфликтующего. Если человек не идет на компромисс, то у него есть два способа ослабить диссонанс и смягчить переживания по поводу расхождения между своими ценностями и нормами группы. Во-первых, заострить свои убеждения с помощью приведения дополнительных аргументов в пользу своей правоты. Во-вторых, сблизить свои убеждения с убеждениями других людей вне группы. Тогда происходит внешняя идентификация, приводящая человека к мысленному выходу из группы, в которой он не чувствует себя «своим», и присоединению к другой. Чем способнее человек, тем чаще он обнаруживает потребность во внешней идентификации. Ситуация обостряется, когда, формально являясь членом одной группы, человек идентифицирует себя с другой группой в той же организации. В ситуации конфликта его формальной группы с референтной он оказывается в двойственном положении и, весьма вероятно, выступит на стороне противника.

Борьба за власть. Конфликт с коллективом может явиться следствием борьбы за личный авторитет и утверждения в роли неформального лидера. Такая борьба особенно тяжело протекает в малых группах. Последствия ее исключительно пагубны, если формальный и неформальный, лидеры оказываются несовместимыми. Перевес того или другого при этом может быть связан со спецификой задачи, решаемой группой в данный момент. Дело в том, что между лидерством при решении интеллектуальных задач и лидерством при решении задач организационных существует различие, породившее в больших коллективах разделение обязанностей между руководителями и менеджерами.

На первых порах неформальный лидер может иметь преимущество в том, что еще способен переносить критику в свой адрес, а руководитель уже стал нетерпим к ней. Кроме того, такой лидер склонен привлекать к себе внимание любым способом, а ситуация конфликта — один из них. Когда авторитет формального лидера базируется на компетентности и способности нести ответственность за принимаемые решения, умение продуктивно относиться к критике сохраняется значительно дольше, и в таком случае вероятность раскола группы меньше.

Когда же авторитет исходно строится на страхе, дающем власть над людьми, а не на личной ответственности, то вероятность спокойного разрешения проблемы ничтожно мала. В этом плане интересен экстравагантный вариант устранения таких руководителей, описанный в рассказе Р. Шекли:

На планете Транай все должностные лица носили на груди медальон — знак почета и власти. Если сумма претензий к этому лицу превышала некоторый порог, медальон взрывался, и хозяин его погибал. О землянах транайцы рассуждали так: «Вы хотите обладать властью при условии, что она не влечет за собой никакой ответственности и никакого риска. Неправильное отношение...»

Неумение делегировать полномочия. Одной из распространенных причин конфликта в группе выступает столкновение авторитарного формального лидера и демократического

неформального. Процесс перехода власти в новые руки выявляет неспособность руководителя делегировать полномочия. Такой неопытный руководитель вместо делегирования начинает выполнять работу за подчиненного, берет на себя обязанности одного из своих помощников или члена группы. При этом заглушается инициатива работника и унижается его достоинство, что и приводит к росту напряженности в группе. Подобную деформацию — неспособность принятия решений подчиненными — можно иллюстрировать примером.

Одна из авиационных компаний провела эксперимент [154, с.23]. Была организована имитация полетов в условиях плохой видимости, когда эмоциональное возбуждение и умственное напряжение способствуют стереотипному реагированию. Пилотов просили имитировать неспособность справиться с ситуацией в критический момент полета, совершая ошибки, которые привели бы к катастрофе. Исследование показало, что в 25 % случаев полеты закончились бы крушением из-за того, что ни один член команды не оспорил правильность явно ошибочных действий пилота.

Заканчивая этот раздел, отметим: надо иметь в виду, что способность того или иного человека слышать весь набор аргументов зависит не только от его личных особенностей, но и от обстоятельств. В достаточно спокойных условиях люди расслабляются и склонны переложить ответственность на других. Тогда они без раздумий принимают утверждения и указания лиц, которые кажутся авторитетами в данной области. Иногда это положение называют «феномен капитанства»: вместо того чтобы рассмотреть доказательства «эксперта» с логической точки зрения, человек позволяет убедить себя посредством простого упоминания его статуса. Однако это происходит только в том случае, когда выводы не имеют личного значения. Когда ситуация лично значима, статус перестает оказывать существенное значение и, расширяя сознание, человек ориентируется в основном на силу выдвигаемых аргументов. Вместе с тем, когда ситуация слишком значима, поле внимания вновь сужается и человек склонен реагировать только на один, но самый важный аргумент.

2. Варианты улаживания конфликта с группой

Я воздержусь от вашего выдвижения сейчас, поскольку у вас нет достойного преемника. Вы использовали сотрудников, но не развивали их. Это серьезный недочет. Пока он не будет исправлен, у вас не будет продвижения.

Б. Гейтс

Сплочение группы — благоприятный фон для разрешения конфликта. Рассматривая способы улаживания конфликта с группой, примем во внимание, что группа совместными усилиями помогает каждому человеку выдержать неуверенность, обеспечивает климат сотрудничества при решении проблем и создает условия для формирования целей более высокого порядка, требующих совместных усилий для их реализации. Поэтому в начале работы с коллективом по преодолению возникших противоречий желательно мобилизовать внутренние конструктивные силы на повышение групповой сплоченности. Если удастся обострить ощущение единства группы, то у входящих в группу людей возникает переживание сопричастности, связанное с глубокой личной вовлеченностью. Надо отметить, что такое ощущение единства целей иногда возникает как следствие пережитого группой конфликта, когда начинают действовать факторы групповой ответственности и солидарности.

Сплочение часто провоцируется ситуацией, требующей отказа от индивидуальных ценностей. Поворотным пунктом в его достижении выступает принятие общей ответственности. Именно она позволяет ощутить единство и групповую солидарность. Когда чувство единства уже возникло, любой нажим на коллектив сплывает его, выступая как вызов. Это обстоятельство иногда специально используют для укрепления коллектива. Даже когда реального «вызова» нет, его формируют, искусственно создавая «образ врага» — внешнего или внутреннего. Представление о возможной совместной победе создает у каждого члена коллектива ощущение своей особой значимости.

Успешно преодоленный кризис. Отметим, что успех и поражение по-разному влияют на сплоченность. Как детерминанты они неравноценны — совместные достижения сплывают меньше, чем неудачи. Это объясняется тем, что успех теснее связан с эгоистической направленностью личных стратегий, а неудача — с альтруистической. Поэтому реальная или мнимая угроза интересам группы часто способствует развитию сплоченности. Существует множество наблюдений, показывающих, что в группе, прошедшей некий кризис, силы сплочения выражены ярче. При этом чувство безопасности внутри группы подчеркнуто обостряется за счет существования защитных границ, т.е. групповых норм, выступающих в роли гаранта «общей судьбы». Вместе с тем если однократная неудача мобилизует резервы группы к сплоченности, то длительный групповой неуспех может посеять и рознь.

Значимо и то, что после успешного совместного преодоления кризиса нарастает число конструктивных предложений. Это приводит к позитивным переживаниям, т.к. участники начинают принимать группу как свою. На этом фоне группа становится предельно нетерпимой к тем людям, которые не разделяют ее энтузиазма и настроены скептически. Они понимают, что сплоченность группы зависит и от меры искренности взаимоотношений, и от информированности членов группы об этой искренности. Скепсис же создает состояние неопределенности в отношениях, неуверенность некоторых участников группы друг в друге и повышает вероятность появления «отверженных».

Усиление совместимости в группе. Иногда возникает подозрение, что конфликт личности с группой обусловлен несовместимостью. Что такое совместимость? Совместимость означает, что состав коллектива соответствует требованиям, необходимым для выполнения заданных функций, и его участники могут успешно взаимодействовать друг с другом. Сплоченность же свидетельствует: данный состав группы не просто адекватен поставленным задачам, но и интегрирован наилучшим образом [109]. Выяснилось, что для работы в экстремальных условиях необходимо и то и другое.

Когда становится ясным, что в связи с возникшей напряженностью дальнейшая работа группы не эффективна, полезно выяснить, как повлияет на ее продуктивность налаживание полноценного общения внутри нее. Когда конфликт разворачивается среди мало знакомых между собой людей, нужны специальные усилия, направленные на формирование благоприятного психологического климата. С этой целью многие фирмы выработали традиции регулярных неформальных встреч своих сотрудников, нередко совместно с их семьями. По мере узнавания членами группы друг друга исчезает необходимость в обороне, человек расслабляется, и это позволяет ему проявлять большую открытость в общении. За счет этого характер полемики в группе будет утрачивать язвительный и лозунговый характер, превращаясь из спора в диалог или обсуждение. Для любого члена группы умение общаться в коллективе приводит к снижению тревожности и повышению уверенности в себе. В этих условиях можно наде-

яться не только на хорошую работу, но и на расположенность к спокойному восприятию нововведений.

Уточнение общих целей. На усиление сплоченности группы влияет осознание группой общей цели. Если цель не выявлена, у группы недостаточно сил для решения задач. Проиллюстрируем это положение примером.

Экспедиция Жерлаша де Гомери осталась на зимовку у берегов Антарктиды. Прекратилась всякая связь с внешним миром. Все 18 человек, находившиеся на борту судна, по мере сил старались создать терпимые условия для зимовки. Однако ничего хорошего у них не получалось. В прокопченных каютах, слабо освещенных светом керосиновых ламп, поселилась раздражительность. У экипажа развилось «экспедиционное бешенство» — болезнь, вызванная отсутствием у людей общих целей и интересов, т.к. значимой эта экспедиция была только для ее руководителей.

Конечно, здесь важным обстоятельством выступало не только отсутствие общей цели, но и изолированность группы. Исследования изолированных групп показали, что отрыв от привычной среды обитания сам по себе провоцирует конфликты. Кроме того, существенными факторами, усугубляющими предрасположенность к конфликтам, выступают: продолжительность изоляции, сложность решаемых группой задач и возможность взаимодействия с другими группами. Эти обстоятельства могут и усиливать, и ослаблять сплоченность группы.

Решение конфликта в группе может быть достигнуто заменой цели с неуправляемой на управляемую (сдвиг мотива на новую цель). Эту мысль можно иллюстрировать уже ранее приведенным рассказом об ученом, которому мешали работать крики детей во дворе.

Внешняя мишень. Наличие внешнего межгруппового конфликта ослабляет вероятность возникновения конфликтов внутри группы. Отсутствие достаточного внешнего круга общения сначала компенсируется усилением межличностных отношений внутри самой группы. Однако если изоляция продолжается, отношения внутри группы обостряются. Причем для этого совсем не обязательны очень жесткие условия. Например, динамика отношений в малой (до 25 человек) исследовательской группе, связанной общими научными интересами и работающей в небольшом городке вдалеке от крупных научных центров, имеет такую же специфику: сначала усиливается соперничество с другими аналогичными группами, если же таковых нет, то конфликтные отношения возникают внутри группы. Все это означает, что одним из способов работы с конфликтом личности и группы является предоставление для этой группы возможности широких внешних контактов и соперничества с другими группами.

Воздействие личным примером. Рассмотрим, как решить проблему, воздействуя на конфликтную личность. Существенную помощь в разрешении конфликта может оказать личный пример. Когда один человек, особенно руководитель или менеджер, вдруг, невзирая на общую нервозность, расслабляется, его партнерам становится гораздо сложнее сохранять напряженность и враждебность, так как это требует значительных энергетических затрат. Другие участники непроизвольно стремятся перейти к спокойному рассмотрению ситуации.

Разрядке конфликтной ситуации в группе может способствовать **изменение оценки ситуации с помощью юмора.** Данный пример из фантастического рассказа

психологически точен:

«Уже несколько звездолетов не вернулись из полета. Железо выдерживало, но люди — нет. Отбирали лучших из лучших, и непонятно, как в экипаже оказался на должности психолога такой человек... Любители психологии из экипажа быстро выяснили, что психологии он не знает... он ронял чашки и стаканы, острил невпопад, путался в ногах у специалистов, мешал всем, был постоянной мишенью остроумцев... Но звездолет вернулся».

Загадка раскрывается только в конце рассказа Б. Рассела «Немного смазки». Психологом был профессиональный клоун, умудрявшийся в самые трудные моменты смешить людей и тем самым снимать напряжение.

Предоставление новой информации. Остроту любого конфликта между личностью и группой можно значительно уменьшить путем предоставления личности новых сведений. Здесь надо учесть способ их подачи. Навязанные сведения усваиваются плохо, поскольку активизируют психологические защиты. Когда принуждения к получению информации нет, человеку приходится реагировать в рамках собственных ожиданий. Тогда его поведение будет определяться двумя факторами — ожиданиями от новой информации и уровнем собственной напряженности. Если информация благоприятна, человек ее легче усвоит, и, напротив, ожидая от информации увеличения диссонанса, он будет стремиться к ее вытеснению. Однако когда внутреннее напряжение близко к предельно допустимому, стратегия работы с информацией вновь радикально меняется и на пути поиска экстренного выхода из тревожной ситуации человек соглашается подвергать себя воздействию информации, увеличивающей диссонанс. Приток новой, ранее не допускаемой в сознание информации позволяет ему изменить некоторые элементы своей Модели Мира и благодаря этому уменьшить или даже полностью устранить диссонанс.

Снижение авторитета конфликтной личности. Эффективный способ уменьшить возникший диссонанс — поставить человека, выступающего источником конфликта, вне сравнения с теми, кто придерживается другого мнения. Достичь этого можно несколькими путями: приписать этому человеку какие-либо негативные характеристики, исказить его мотивы, свести к минимуму общение с ним. Например, если некто утверждает, что трава коричневая, а все остальные — что она зеленая, диссонанс уменьшится, если этот человек будет признан дальтоником. Если некто верит в то, что летающие тарелки — это космические корабли пришельцев, а группа считает, что летающих тарелок не существует вообще, то диссонанс в их сознании уменьшится, если объявить его невеждой. Таким образом, конфликтная ситуация в группе сглаживается за счет дискредитации людей, высказывающих иную, чем группа, точку зрения.

Удаление зачинщика конфликта. Иногда напряжение в группе может ослабить вынужденное или стихийное исключение из группы человека, обостряющего ситуацию. Изгнание «козла отпущения» нередко сопровождается агрессивной разрядкой возникшего напряжения. Таким образом пережитый конфликт часто приводит и к рождению новых идей, и к совершенствованию структуры.

Изменение структуры коллектива. В ситуации противоборства формального и неформального лидеров, раздирающего коллектив на подгруппы, одним из способов разрешения конфликта выступает создание новой, измененной структуры группы, в

частности, ее разбиение. Если этого не делать специально, она все равно самопроизвольно расколется, а возникшие подгруппы будут порождать разные пути решения одной и той же задачи. Вообще существенное увеличение группы усиливает тенденцию к разделению ее на подгруппы, что само по себе может привести к появлению противоречий и несовпадающих целей. Кроме деления группы на стабильные подгруппы, применяется иной вариант изменения ее структуры — создание временных коллективов. Так поступил Том Сойер, вынужденный красить забор. Он создал «временный коллектив» при помощи им же выдвинутого стимула — идеи о том, что красить забор очень интересно и почетно.

Облегчить процесс разрешения конфликта удастся, если организуется **углубленная дискуссия**, в процессе которой значимость затронутых в конфликте проблем снижается. Обсуждение проводится участниками внутри коллектива и за его пределами. В последнем случае прибегают к помощи экспертов. Как правило, обсуждение ведет к конструктивным переменам, уменьшая остроту восприятия наиболее проблемных вопросов.

* * *

Завершая анализ конфликтов, возникающих между личностью и группой, необходимо подчеркнуть, что для успешного разрешения конфликта этого типа особую важность имеет понимание причин разногласий. Иногда человеку представляется, что конфликт возник из-за пустяка. На деле оказывается, что этот пустяк — вершина айсберга, внешнее проявление глубинных расхождений, остающихся неосознанными для самих участников конфликта. Поэтому только детальный анализ соотношения групповых норм и ценностей конфликтующей личности открывает путь к ее интеграции в коллектив.

Глава 6. Конфликт между группами

Определенная степень конфликта является существенным элементом формирования групп и устойчивости групповой жизни.

Г. Зиммель

1. Причины межгрупповых конфликтов

Холодный дух рутины — теневая сторона нашей природы, которая ложится на людей как ржа, притупляя их способности, подрывая их силы.

Г. Бокль

Для достижения своих целей каждая группа или организация должна установить прочные отношения со многими подразделениями внутри фирмы и рядом организаций или общественных

групп вне ее. Конфликты, приводящие к ухудшению отношений между подразделениями внутри организации, можно рассматривать как межгрупповые, ведущие к ухудшению эффективности работы организации, к подрыву ее имиджа. Хотя существует много причин конфликтов между группами, мы остановимся на тех, которые влияют на творческую активность коллектива.

Чтобы разрешить межгрупповой конфликт, недостаточно знать его причины. Необходимо учитывать, на какой фазе развития конфликта находится каждая из групп, поскольку в обстановке обострения межгруппового взаимодействия именно фаза конфликта влияет на уровень сплоченности каждой группы. Рост сплоченности, в свою очередь, характеризует уровень коллективных решений, принимаемых каждой из конфликтующих сторон. Как показывают исследования, групповые решения и в спокойной обстановке являются более рискованными, чем индивидуальные, что является следствием анонимности идей и размытой ответственности. В конфликтных же ситуациях групповые решения становятся еще более жесткими. Поэтому так важно как можно скорее прекратить противостояние. Согласие, достигнутое на ранней стадии, требует от каждой из сторон не столь радикальных изменений, и негативных последствий будет меньше. Отметив необходимость предотвращения конфликта, обратимся к рассмотрению его возможных причин.

Конкуренция за ограниченные ресурсы. Это — наиболее частая причина межгруппового конфликта. Конфликт возникает в случае совпадения групповых интересов: претензий на один рынок, на территорию, на финансы, на оборудование или на одну и ту же должность. Каждая сторона заинтересована в получении нужного ей ресурса, поэтому интересы групп в силу его ограниченности противоречат друг другу. Следует обратить внимание на тот факт, что в качестве необходимого ресурса может выступать и информация. Примером такого рода является отсутствие у членов группы информации об изменениях структуры, предпринимаемых в другой группе, а также о причинах этих изменений («Почему у них в каждой подгруппе теперь по 5 человек, а у нас все еще по 15?»). Такая информация особенно важна, когда обнаруживается использование разных стандартов в оценке результатов и качества работы в параллельно работающих коллективах («Почему им начальство это разрешило, а нам нет?»). Настораживает, когда в

организации появляется обособленная группа, имеющая свои нормы, отличные от норм других групп. Понятно, что это ведет к росту напряженности из-за ощущения несправедливости.

Несправедливое распределение благ. Достаточно часто причиной конфликта выступает реальная или предполагаемая несправедливость. Она может пониматься и как неравенство поощрений, и как неравномерное распределение обязанностей и ответственности. Это быстро нарушает стабильный режим работы, поскольку потребность в справедливости — важнейшая социальная потребность членов группы. От уровня ее удовлетворения в значительной степени зависят результаты деятельности коллектива. Именно удовлетворение потребности в справедливости играет важную роль в мотивации работы и определяет уровень достижений группы.

Различия в понимании конечных целей работы тоже могут выступать источником конфликта. В этом случае группы, имеющие, казалось бы, общие конечные цели, формулируют их для себя по-разному, в результате программы их реализации начинают приходиться в противоречие между собой. Эти различия обычно имеют как объективные, так и субъективные составляющие, т.к. поддерживаются не только реальными обстоятельствами, но и позицией участников. Источником такого рода конфликтов обычно выступает психологическая установка, связанная с особой преданностью своей группе, даже в ущерб организации. Обостряется непродуктивная конкуренция с другими группами, обусловленная тем, что цели своей группы представляются ее участникам позитивными и осмысленными, а цели другой группы — негативными и бессмысленными. Такой конфликт может иметь место, например, в организации здравоохранения, когда происходит искусственная дивергенция целей — между группой администрации, у которой своя цель — рентабельность, и группой медицинского персонала, для которой ведущей целью является качество оказываемой больным помощи.

Разброс в понимании целей часто обусловлен информационными искажениями. Группы, имеющие недостаточную или противоречивую информацию, не могут правильно представлять цели своих действий. Тем более что такая информация часто поступает в группу постепенно — не ко всем членам группы одновременно, а распространяясь от человека к человеку. В этих обстоятельствах необходимо учитывать, что в каждой группе со временем выявляется «лидер мнения» — человек, чье мнение о каком-либо предмете для большинства становится «руководящим и направляющим». Только приняв во внимание его субъективные интерпретации, можно понять реакцию группы. Фактически она является отражением как объективных обстоятельств, так и субъективной позиции лидера. В целях более адекватного восприятия группой значимой информации целесообразно сначала добиваться адекватного восприятия информации «лидером мнения». Кроме того, большая надежность и точность передачи сведений достигаются, когда информация от руководства к группе распространяется одновременно по нескольким каналам. Тогда и другие члены группы успевают сформировать свое мнение.

Разделение на подгруппы и конфликт формального и неформального лидеров. Когда в группе возникает раскол, то в части, возглавляемой неформальным лидером, появляются иные представления о целях и методах их достижения. В этом случае ситуация усложняется радикально — конфликт обрастает проблемами, отражающими противоречивые интересы участников.

На этом фоне неформальная группа укрепляется. Существенно то, что сам неформальный лидер зачастую преследует собственные цели, имеющие мало общего с интересами и целями фирмы, о чем не догадываются члены его группировки. В возникшей неформальной группе усиливаются тенденции сопротивления переменам, которые воспринимаются как прямая угроза дальнейшему ее существованию. Особенно болезненна реакция на сведения о кадровых изменениях в организации или снижении ее рентабельности, поскольку любые перемены несут в себе угрозу прежде всего неустойчивым образованиям.

Что привлекает в группировку неформального лидера? В начале своего существования неформальная группа обычно привлекает демократизмом принятия решений и сниженным давлением групповых норм. В таких группах решения принимаются простым большинством, что оставляет возможность людям, несогласным с решениями, уклоняться от их выполнения! Тем самым в групповых решениях маскируются крайние позиции, своевременное вскрытие которых весьма полезно. Кроме того, в неформальных группах общение часто имеет и другие особенности, обостряющие ситуацию. Во-первых, открытость обсуждения и демократизм принятия решений могут существенно подрывать авторитет и личное достоинство формального руководителя. Во-вторых, коллегиальное обсуждение открывает возможность нежелательной утечки информации, которая в дальнейшем может быть использована для дестабилизации организации или одного из ее подразделений.

Размер группы. Приступая к разрешению конфликта между группами, надо учитывать количество человек в каждой. Дело в том, что привлекательность группы обратно пропорциональна ее численности. Чем малочисленнее группа, тем выше оценивается принадлежность к ней и тем болезненнее человек переживает конфликт с ней — как реальную угрозу потерять ощущение избранности. С другой стороны, по мере уменьшения численности группы напряженность между входящими в нее людьми возрастает, поскольку чем группа меньше, тем крепче узы, связывающие ее участников.

Возможности влияния группы на индивидуальное поведение отдельных людей тем больше, чем выше идентификация индивидуума с данной группой, т.е. чем в большей степени человек стремится ощущать себя ее частью. Понятно, что при прочих равных условиях в больших группах вероятность проявления реакций идентификации уменьшается и соответственно ослабевают согласие с групповыми ценностями. Все это означает, что важно поддерживать оптимальную численность группы.

Таким образом, разработка стратегии разрешения конфликта требует анализа следующих вопросов:

- Ограниченность каких ресурсов породила конфликт между группами?

9 Конфликт и творчество

- Как представляются «несовместимые» цели участникам конфликтующих групп, и можно ли выявить между ними нечто общее?
- Каковы истинные цели неформального лидера, и как они преломляются в сознании участников его группировки?
- Оптимален ли количественный состав групп и их организация?

2. Улаживание конфликтов между группами

Противник, вскрывающий ваши ошибки, полезнее для вас, чем друг, желающий их скрыть.

Леонардо да Винчи

Переговоры — самый продуктивный способ разрешения конфликтов между группами. В процессе переговоров последовательными шагами достигается сближение позиций сторон. В последние годы сформировалась особая профессия — посредник, роль которого чрезвычайно важна. Он должен быть специалистом высокого уровня, поскольку, с одной стороны, ему необходимо уметь выступать перед конфликтующими сторонами, корректируя их поведение, искаженное психологическим стрессом. С другой стороны, как дирижер в оркестре, он должен не столько предлагать выход, сколько направлять поиск решения в нужное русло в соответствии с этапом развития конфликта. Посредник необходим скорее как «резонатор», нежели как советчик или эксперт. Поэтому он организует такую оптимальную стратегию обсуждения, при которой у участников конфликтующих между собой групп не активизируются защитные реакции, искажающие видение реального положения вещей.

В качестве посредника чаще всего выступает психолог, т.к. именно ему поручено создание атмосферы сотрудничества в организации. С момента первой встречи конфликтующих сторон он в ходе неформальной беседы растапливает лед отчуждения, создавая для каждого вовлеченного в конфликт возможность свобод-

но высказать свое мнение. Ему приходится учитывать, что эмоции невозможно переспорить или остановить — им надо открыть «зеленый свет», пусть выплескиваются. Поэтому он организует «вентиляцию» эмоций. С этой целью сторонам предлагается выразить свои чувства по поводу возникшей ситуации. Возможность откровенно говорить о своих чувствах не только повышает доверие к посреднику, но и укрепляет уверенность в достижимости, решения, которое устроит обе стороны. При этом безопасность каждого выступающего поддерживается возможностью всегда отказаться от участия в каком-либо обсуждении. Таким путем открывается предохранительный клапан и создаются оптимальные условия для того, чтобы проблема предстала как проблема, время разрешения которой пришло.

Психолог подводит группы к продуктивному решению с помощью наводящих вопросов, уточняющих взаимные требования. С этой целью он перманентно обращается к сторонам для изложения взаимных претензий, осуществляя психический дренаж: «Что вы имеете в виду?», «Да?», «Понимаю!», «Это важно узнать», «Можно ли об этом рассказать поподробнее?» Поощряющие собеседника реплики снимают напряженность, боязнь быть непонятым. Постепенно, высказывая свои чувства и обиды, каждый участник накапливает удовлетворение («есть человек, который ко мне расположен!»). Это позволяет ему услышать нечто содержательное и набраться смелости для выдвижения своего предложения. Однако психолог избегает вопросов, затрагивающих личную жизнь или коммерческую тайну. Решение, найденное во время такого искреннего обсуждения, всегда предпочтительнее для группы, т.к. участники начинают относиться к решению как к собственному детищу, у них возникает желание улучшить его дальше и воплощать в жизнь.

Когда создана спокойная, доброжелательная атмосфера взаимной заинтересованности, доверия и коллективной поддержки у конфликтующих групп, то психологическая защита у участников снимается и тогда повышается вероятность принятия неожиданных, с первоначальных позиций сторон, решений. Возникающее позитивное отношение к себе, снижая защиту, создает условия для конструктивного восприятия новой информации о

конфликтной ситуации. Процесс высказываний организуется так, чтобы каждый чувствовал, что его участие в дискуссии не только допускается, но и всячески приветствуется, поскольку он является очень ценным членом команды. Равенство достигается за счет того, что споры внутри каждой из команд не поддерживаются. В этом случае команда предстает как единое целое, и эта целостность сохраняется в течение всего периода переговоров. Для создания такого единства из каждой группы выделяют человека, наделенного полномочиями на ведение переговоров с представителями другой группы. Но решения, принятые им единолично, могут вызвать неприятие у некоторых членов его команды. Поэтому перед тем как выйти непосредственно на переговоры, каждая команда проводит голосование, в ходе которого выясняется степень расхождения позиций. Это расхождение внутри команды предстает как предмет ее совместной работы, результатом которой должно явиться некое совместное решение. Такое согласованное решение и предъявляет уполномоченный представитель группы.

Челночная дипломатия. При проведении переговоров конфликтующих сторон действует правило — всеми силами надо уходить от споров по поводу позиций, которые не могут быть изменены. Эти споры блокируют инициативу участников, связывая их нереализуемыми в дальнейшем заявлениями. Для избегания таких споров полезно

периодически обращать внимание присутствующих на существенность потерь в случае принятия той или иной позиции или на ограниченность выгод, ожидаемых в том или ином случае. Таким образом, эффективно реализуется «челночная» процедура, которая высвечивает главное обстоятельство — интересы сторон не обязательно противоположны, поэтому может быть достигнуто соглашение между ними.

Не всегда удастся обойти острые моменты в переговорах, и тогда в них наступает **кризис**. Это не страшно, поскольку правильно организованный кризис часто стимулирует прозрение, надо только успеть им воспользоваться. Кризис может быть полезен тем, что облегчает выход на новый уровень понимания ситуации. Однако его требуется подать так, чтобы уберечь всех участников от лишних переживаний. Крайне нежелательно допускать, чтобы одна группа убедила другую. Ситуация имеет лучшие перспективы, когда группу убеждают извне или она сама убеждает себя. Если же убеждают противники, то даже после достижения соглашения и разрешения конфликта стороны могут остаться врагами. Тем более что мощность сопротивления поддерживается скрытым опасением, что любые из предлагаемых изменений разрушат установившееся равновесие. Уверенность в нежелательности любых перемен больше всего затрудняет нахождение компромисса. Поэтому надо всесторонне обсуждать положительные стороны перемен и показывать, что вызов групповым убеждениям — это не трагедия, а путь их развития.

Консенсус. Это — взаимоприемлемое решение. Он возможен даже тогда, когда группа имеет низкий уровень согласия и единодушие недостижимо. Его главное достоинство не в том, что с решением согласились все члены команды, а в том, что все они полностью понимают аргументацию, лежащую в основе принимаемого решения, и каждый в разной степени готов его поддержать. Его преимущества в том также, что он использует коллективные знания и тем самым позволяет более широко охватить ситуацию и увидеть новые перспективы. Часто взаимоприемлемое решение удается сформулировать в ходе «мозгового штурма», при котором создаются условия, облегчающие переход на чужую логику [41]. Консенсус помогает предупредить полную капитуляцию участников вследствие общей усталости или противодействия некоторых членов команды. Процесс его формулирования включает как необходимый предварительный этап достижение единства позиций внутри команды и на этой платформе становление групповой ответственности за принятые решения. Он выполняет свою роль только тогда, когда дает чувство равенства и причастности к процессу переговоров. Когда ответственность распространяется на всех членов команды, то возрастает вероятность успешного осуществления принятого решения и верности ему в будущем.

В ходе разрешения конфликта необходимо соблюдать несколько *правил*. Эти правила в значительной степени аналогичны тем, о которых говорилось в предыдущих разделах, при рассмотрении разрешения иных типов конфликтов.

1. **Не отождествляйте человека с его позицией.** Подобное отождествление побуждает человека «спасти лицо», т.е. изыскивать стратегию, примиряющую будущие действия с прошлой позицией — что существенно тормозит разработку соглашения. Поэтому, когда определена идея оппонента, усилия следует направить на помощь ему в прояснении самой идеи, не заставляя его отстаивать формулировки, которые, может быть, уже не актуальны. При этом необходимо всеми силами избегать споров с переходом на личности. Прямо говорить человеку, что он не прав, не стоит, но если вы не правы сами — надо уметь признавать это быстро и категорично. Полезно начать изложение замечаний с анализа собственных ошибок. Удобна такая стратегия: если идея

хороша, следует хвалить выдвинувшего ее человека, называя его, а если плоха — то лучше критиковать идею, без упоминания автора. Это дает возможность человеку «сохранить лицо», особенно если при обсуждении этой идеи удастся показать, каким образом можно ее доработать и сделать продуктивнее.

2. **Не формулируйте крайние позиции.** В переговорах всегда есть люди, упорно отстаивающие крайние точки зрения. Обычно такая позиция вызывает недовольство присутствующих. Однако парадокс состоит в том, что группа обычно не поддерживает и тех, кто легко меняет точку зрения и готов согласиться с любым решением. Поэтому, если важно, чтобы переговоры прошли эффективно, надо подготовить группу к доброжелательному отношению и к упорствующим, и к лояльным — с их пусть несовершенными, но устраивающими обе группы решениями.

3. **Выстройте очередность выступлений и аргументов.** При подготовке решения оптимальной считается такая последовательность предъявления аргументации, когда вначале излагают сильные аргументы, затем — аргументы средней силы и в конце — один — наиболее мощный аргумент. При этом сильные аргументы полезно преподносить в самой простой форме, а слабые целесообразно группировать так, чтобы каждый усиливал все остальные. Не только аргументы надо подавать в оптимальной последовательности, но и сами выступления. Обычно преимущество получает тот, кто выступает последним, поскольку, зная все, что было сказано ранее, он может развить положения, против которых не было выдвинуто аргументов. Кроме того, ожидающий своей очереди оказывается в выгодных условиях, т.к. может использовать в своем выступлении не только все услышанные аргументы, но и предложить их авторский синтез.

4. **Подготовьте отступную стратегию.** Давно известно, что процесс подготовки к переговорам должен включать в себя обдумывание стратегий поведения и в том случае, когда не удастся добиться максимального выигрыша. Если такая подготовка произведена, то человек видит запасные пути, но до времени может не говорить об этом. Он готов к неудачам, и поэтому он — потенциальный победитель. В противоположность ему потенциальный неудачник любит поговорить о том, что он будет делать, если выиграет, но не знает, что будет делать, если проиграет. Он так боится проигрыша, что не готов к неожиданностям. Известный менеджер Л. Якокка писал, что его научили не принимать никакого серьезного решения, не имея за душой по крайней мере двух его вариантов [164]. Дело в том, что, не заготовив альтернативного решения, человек необоснованно пессимистично оценивает ситуацию, которая может возникнуть в случае провала основного варианта. Проработка стратегии дальнейших уступок существенно снижает возбуждение и приближает достижение консенсуса. При подготовке таких стратегий надо использовать принцип допустимого риска, в соответствии с которым желательна такая победа, которая при неблагоприятных условиях достигается меньшими силами.

Определив с помощью анализа отступных стратегий границы возможных уступок, можно выделить и «ужать» зону конфликта. Такое сужение реализуется за счет обсуждения всех ограничений, отмечающих границы поля взаимных претензий. Максимально сузив представления о конфликте, переходят к определению последовательных, конструктивных шагов на пути поиска компромиссного подхода («Конфликт есть, но не такой объемный и глубокий, как тут прозвучало, так как включает в себя всего лишь...»). В этих обстоятельствах эмоциональность снижается и позиции сторон формулируются как работа на общем, но предельно ограниченном пространстве.

5. **Вовремя сделайте перерыв.** Если конфликт признан и очевидно, что он не решается «с ходу», то вместо продолжения бесплодных споров самое время сделать паузу. Она помогает увидеть, что лежащие на поверхности стратегии не ведут к решению, а потому представляют наименьшую ценность. В такой ситуации главная задача сторон — обнаружить скрытые возможности. С этой целью выстраивается шкала приоритетов. После составления полного их перечня иногда полезно проранжировать их по шкале: «обязательно», «желательно», «хорошо бы». Для этого надо, чтобы стороны изложили не только свое видение конфликта, но и свой «вклад» в конфликтную ситуацию, чтобы стало видно, чего именно каждая из сторон не видит и не признает. На этом этапе участникам важно достичь однозначности понимания друг друга, особенно при использовании ими различных терминов и описаний своих планов разрешения конфликта. Ведь используя даже одинаковые термины, они могут подразумевать разное содержание. Поэтому так важно на основе предложенной шкалы приоритетов выработать новое видение проблемы.

6. **Попытайтесь изменить структуру одной из групп.** Если все сделанные шаги и предпринятые усилия не увенчались успехом, то нелишне подумать о реорганизации конфликтующих групп. Дополнительное обострение отношений внутри групп создает ощущение того, что надо что-то менять. Один из способов обострения — процесс затягивания ситуации конфликта. При этом противоречия усугубляются, и всем участникам становится понятно, что их разрешение возможно только в результате различных организационных преобразований. В ситуации стационарного конфликта для всех становится очевидным, что качественные сдвиги могут быть достигнуты только за счет преобразования, т.е. создания такой новой структуры, в которой данное противоречие не возникает.

Важно отметить, что каким бы ни было согласованное решение, сам факт его появления ведет к разрядке внутреннего напряжения участников, переоценке ценностей и взглядов на актуальную ситуацию. А это, в свою очередь, создает условия для улучшения эмоционального состояния: люди чувствуют себя легче и комфортнее вследствие возникшего ощущения безопасности. Принятие решения снимает чувство беспокойства. Теперь основное внимание может быть уделено профессиональным интересам, игнорировавшимся в период конфликта.

3. Конфликт группы

с группой конкурентов

Когда фирма «тонет», невольно приходится проявлять смекалку, копать глубже и думать, думать, думать. Я хочу, чтобы рядом со мной были люди, которые прошли через это. Microsoft не застрахована от провалов, и мне нужны те, кто доказал, что не теряет в самых неординарных обстоятельствах.

Б. Гейтс

В предыдущем разделе рассматривались особенности конфликтов между группами внутри организации. Теперь обратимся к конфликту группы с внешней группой. В качестве примера будет выступать небольшая новая фирма, у которой возникли проблемы в связи с выходом на некий сегмент рынка, где давно и прочно расположилась фирма-конкурент. Какие психологические проблемы взаимодействия этих групп надо учесть в первую оче-

редь для ускорения продвижения продукции фирмы? В этом разделе мы обратимся только к некоторым из них — тем, которые важны для прояснения общих проблем конфликта с внешней группой. Поэтому внимание будет акцентировано на тех гранях работы фирмы, которые делают ее недостаточно состоятельной, и на тех аспектах межгруппового взаимодействия, которые окажутся значимыми при обсуждении проблем коллективного творчества в заключительных разделах книги.

А. Дефицит информационного ресурса

Не может быть такого сочетания фактов, к которому нельзя было бы добавить новое знание, чтобы обеспечить разуму возможность выработать более широкую точку зрения.

У. Джеймс

Одним из условий, определяющих успех в конкурентной борьбе, является наличие необходимой информации. Особенно важна доступность информации, позволяющей прогнозировать новые возможности. Выигрывает фирма, своевременно получающая свежие и надежные сведения о направлении и темпах развития в данной области. Тогда она в состоянии не только внимательно следить за развитием событий, но и предвидеть возможные тенденции и их влияние на будущие успехи фирмы. Здесь важны сигналы «раннего оповещения», дающие возможность понять положение дел прежде, чем другие заметят открывающуюся возможность или угрозу. Анализ ситуации только на основании докладов сотрудников разных подразделений фирмы может привести к неисправимому запаздыванию с новацией. История науки и техники знает множество примеров, когда умнейшие люди пропускали выход новых изобретений, поскольку те являлись на свет незрелыми и вначале имели характеристики ниже, чем у уже существующих.

С целью непрерывного пополнения информации о положении на рынке некоторые фирмы создают специальные группы постоянного сопровождения развития, задачей которых является изменение направления усилий организации в связи с преобразованиями во внешней среде. Ее цель — уловить первые признаки кризиса и начать действовать тогда, когда дела, казалось бы, идут превосходно. Наличие такого подразделения позволяет сгладить противоречие между необходимостью проявлять гибкость, чтобы «ловить ветер в паруса», и необходимостью демонстрировать устойчивость и консервативность, чтобы сохранить клиентуру. Это особенно сложно для успешных фирм, т.к. для них проблематично всякое изменение стратегии. Тем не менее успех рождает успокоенность, а некогда принесшая успех стратегия со временем становится рутинной. Совершенно очевидно, что подобная группа становится источником конфликтов как для групп, заинтересованных в сохранении прежних планов, так и для групп, подготовивших новые предложения и товары, для которых рынок еще не готов.

Продуктивная работа указанного подразделения помогает сохранить оригинальность достижений, даже если конкурент уже выбросил на рынок нечто лучшее. Поэтому так важны своевременные сводки не только с «полей» научных, технологических и технических, но и с мировоззренческих — о новых *интересах* потребителей. В этом смысле важны сведения не только о направлении усилий конкурентов, но и о появлении новых потребностей или их возможном возникновении в ближайшем будущем. (Преуспели, например, шведские фирмы, которые первыми задумались о «безопасности» товаров. Они учли новые взгляды людей на то, «что такое хорошо и что такое плохо».)

Понятно, что для этой группы создаются особые условия функционирования и вознаграждения, что раздражает сотрудников остальных подразделений.

Можно не только отслеживать потребности, но и способствовать появлению новых. В обществе новые потребности возникают стихийно, например при возникновении дефицита, когда появляется ажиотажный спрос, значительно превышающий реальные потребности. Так создается ситуация поддержания и сохранения дефицита. Установлено, что ажиотажный спрос может возникнуть уже при 5 %-й нехватке продукта. Чтобы его сбить, нужно превышение потока над нормальным на 30—50 % и более. Отсюда понятно, что дезинформация, направленная на создание ажиотажного спроса, дает больше выгоды, чем его ликвидация.

Своевременность получения информации о несоответствии между потребностями и уровнем их удовлетворения позволяет увидеть в предлагаемом товаре не только ту потребность, которую он удовлетворяет напрямую, но и другие возможности его применения. Только эффективное использование технического новшества превращает забавную абстракцию в товар первой необходимости. Без этого изобретение может и пропасть. Так провалились попытки внедрить стереоскопическое кино. С другой стороны, компьютерные игры сыграли роль «троянского коня» и открыли для фирм, их выпускающих, множество дополнительных возможностей. Ведь для тех, кто освоил эти игры, попутно стал доступным огромный комплекс услуг, предлагаемых компьютерными сетями: информационных, образовательных, торговых, коммуникационных. Существование психологического воздействия удачного приложения именно в попутном эффекте, выносящем на поверхность в «едином пакете» множество других товаров и услуг. Столь сложные и ответственные задачи группы информационного сопровождения предполагают подбор специалистов высшей квалификации и с большим творческим потенциалом. Создание такого элитарного подразделения само по себе может выступать как источник конфликтов в межгрупповом взаимодействии внутри фирмы.

Б. Неверная стратегия предъявления открытия

Думать, что открыл важный факт, томиться лихорадочной жаждой возвестить о нем и сдерживать себя годами, бороться с самим собой, стараясь разрушить собственные опыты, и не объявлять о своем открытии, пока не исчерпал всех противоположных гипотез, — да, это тяжелая задача.

Л. Пастер

Трудности фирмы могут провоцироваться не только отсутствием должного уровня информированности, но и неумением успешно представить изобретение, созревшее в ее недрах. В этом случае возникает противоречие между тем, что объективная потребность в продукте уже назрела, и тем, что общество не видит, что необходимый товар уже имеется в наличии. Тогда ключевым становится вопрос — правильно ли разработан метод предъявления достижений? Если изобретатель не одиночка, а работает в фирме, то она и несет ответственность за предъявление и внедрение изобретения.

Нельзя игнорировать дух времени. Если реформы слишком опережают время, то они будут неправильно истолкованы и вызовут отторжение. Поэтому фирма должна следить за тем, чтобы предлагаемые ею изменения поначалу казались более консервативными, чем они есть на самом деле. Радикальные перемены следует упаковывать в привычные

одежды прошлого, тем более что связь с историей и традицией придает им большой вес. Если весомость и приемлемость изобретения позаимствовать у прошлого, то в этом виде перемены воспринимаются менее болезненно. Исследования показали, что до тех пор, пока новая идея не будет приведена в гармонию со средним на данный момент уровнем знаний, она не сможет найти практического применения, даже если она блестяща. Поэтому важно найти ответ на два вопроса: «Какие открытия имеют вероятность быть быстро принятыми обществом?» и «Какие из них смогут прославить автора и принести выгоду фирме?» Изобретение должно быть подано так, чтобы потребитель нашел для себя в нем нечто значимое. Аргументация мало кого убеждает, а навязывание озлобляет. Приходится мириться с тем, что большинство людей упорно сохраняют свои привычки и идеалы, совсем не желая подвергать ревизии привычный образ мыслей. Таковы основные аргументы фирмы при построении стратегии внедрения новшества, однако у его автора совсем иные взгляды на предъявление своего достижения.

В каких случаях предъявление изобретения можно считать успешным?

1. Если оно воспринимается как нечто знакомое, «свойское», но представленное в новом свете [128].
 2. Если оно подано как облегчающее жизнь людям. Н. Н. Лузин как-то заметил, что молодой мыслитель, выступающий с радикальными концепциями, не будет даже услышан, если его идеи не избавят ученых от тяжелых и безрезультатных поисков, не помогут им в собственных бедах. Чтобы обратить внимание людей на что-то, нужно предложить им ответ на вопросы, над которыми они мучаются.
 3. Если новая идея в концентрированном виде выражает существующие в обществе идеи и образы и если она представлена на всеобщее обозрение в подходящее время. Как писал А. Бирс, «если вы хотите, чтобы ваши современники признали вас великим, постарайтесь быть ненамного более великим, чем они».
 4. Если при предъявлении новшества удалось спрятать огромные усилия, потребовавшиеся для достижения результата.
- В. Дорошевич отмечал: «Публике приятно думать, что ее любимцы не работают совсем. Вышел и поет... Потому что талант! А ведь Шаляпин работает столько часов, сколько не спит». Кроме того, большинству людей удобнее считать, что интеллект — это качество, которого невозможно достичь, если нет природных задатков.
5. Если при предъявлении нового вы смогли точно определить, кому это новое в наибольшей степени необходимо, и обратиться именно к этой категории людей. Основная рекомендация начинающим изобретателям связана с умением ответить на вопросы: кто и зачем будет производить и использовать предлагаемый продукт или услугу, и если убедительных ответов на эти вопросы нет, то никто не станет тратить деньги даже на патент.

Многие романы и фантастические фильмы построены на том, что человек, сделавший открытие, ведет себя неправильно (например, такая ситуация описана в американском фильме «Прибытие»), Обычно герой — открыватель, изобретатель — настолько потрясен и восхищен тем, что он понял, доказал или изобрел, что совершенно не в силах учитывать, как это изобретение будет воспринято другими людьми. Его первое стремление — сообщить о своем изобретении *сразу, всем и быстро*. Внутри у него все поет и гудит, и нет

сил ждать. Однако и то, и другое, и третье ведет его прямой дорогой либо в безвестность, либо в психиатрическую клинику. Рассмотрим эти позиции последовательно:

Сразу. Такой подход означает, что новая идея будет одновременно представлена в полном объеме, независимо от ее масштаба. В то же время из психологических исследований известно, что человек способен воспринять нечто новое только в определенных дозах, не превышающих его собственный порог. Если человеку постепенно показывать отдельные грани события и помогать ему самостоятельно складывать из отдельных кусков целостную картину, то его возможности усваивать новую информацию существенно увеличиваются. Получение информации малыми дозами способствует принятию и пониманию всей информации в целом. Если не соблюдаются правила, облегчающие усвоение нового, то воспринимающий человек может быть оглушен новизной. Тогда на помощь спешит автоматическое включение его психологической защиты. Даже если она не активизируется, то для усвоения гигантского объема нового необходима реконструкция собственной Модели Мира, которая требует усилий для встраивания в нее нового и поэтому часто оказывается достаточно болезненной. Мощный прорыв в сознание новых представлений может оказаться для личности разрушительным. Иллюстрируем это положение примером.

В начале XIX века в Европе свирепствовала родильная горячка, от которой погибало до трети рожениц. Молодой венгерский врач Зиммельвейс обнаружил, что часть женщин погибли от того, что после патологоанатомических вскрытий врачи недостаточно хорошо мыли руки и переносили трупную инфекцию на здоровых женщин. Он заставил врачей дезинфицировать руки, и смерти прекратились. Казалось бы, все просто, но целых 30 лет он доказывал свою правоту. Врачи отказывались его слушать, а когда он написал книгу — ее не стали читать. Напрасно он выступал с открытыми письмами к врачам — его предложения существенно расходились с общепринятой точкой зрения, и автор умер в психиатрической клинике, все еще пытаясь доказать свою правоту [127, с.72].

Только при соблюдении оптимальной дозы новации не исключена вероятность, что психологический барьер, защищающий созданную личностью Модель Мира, можно будет пройти. При этом важно, что препятствующее усвоению нового сопротивление меняется с возрастом. Хартманн [28, с.245] утверждает, что в детстве оболочка защиты тоньше. По мере роста появляется все больше болезненных раздражителей, от которых нужна защита, и толщина оболочки растет. Кроме того, как правило, сопротивление этой защитной оболочки неравномерное, т.е. имеются и слабые места. Обычно эти слабые места, более проходимые области психологической защиты, соотносимы с зонами доминирующих интересов личности. Именно в зоне собственных интересов человек оказывает новшеству меньшее сопротивление.

Вместе с тем если прорыв в сознание новой идеи все-таки состоится, то он может принести с собой не только избыточную напряженность, но и яркие положительные эмоции. Когда у человека уже есть такой опыт, то он легче переносит следующую порцию новой информации. Однако и в этом случае слишком большая доза новации, как волна, накрывает его с головой и тогда все, что он услышал или увидел, представляется ему невероятным, противоречащим сформированной Модели Мира. В этот момент он может подумать: «Если это так, то весь мой опыт оказывается ничемным, а представления о мире надо полностью перестраивать! Однако ведь этого пока никто другой не говорил? Почему все этого не видят, не понимают? Нет, что-то здесь не так!» И тогда вспыхивает спасительная мысль: «А нормален ли автор?» И вот уже все внутри успокаивается, и

можно жить дальше, используя такую удобную и привычную Модель Мира.

Всем. Не вызывает сомнений, что люди отличаются друг от друга тем, какое количество новой информации они способны усвоить. Эти отличия предопределены не только личностными особенностями, развитием и профессией, но и возрастом. Чем человек моложе, тем более он способен к восприятию нового. Психологи уже давно заметили, что с возрастом даже у мечты меняется масштаб. Имея в запасе всю жизнь, юноша в мечтах может себя не ограничивать — в своих мыслях он свободно перемещается в пространстве, времени и ресурсах. Он может мечтать побывать не только в отдаленных уголках земного шара, но и на Сириусе. Совсем иначе воспринимая время, чем зрелая личность, он способен пролонгировать свои надежды на 30-40 лет вперед. Ведь и тогда он будет все еще дееспособным и сможет чем-то насладиться, что-то использовать, в чем-то принять участие. Ему не страшны предполагаемые нагрузки и затраты. Он еще физически силен — справится и выдержит, он изобретателен и предприимчив — придумает, как решить все проблемы, а затраты — ну что ж, время их восполнить еще есть.

После 60 лет человек уже отчетливо представляет, что прогнозировать не только на 30, но и на 5 лет вперед — достаточно опрометчиво. Постепенно он приучает себя «далеко не загадывать», так что практически планирует свою жизнь только на несколько месяцев. Соответственно полет его фантазии или временной размах идей существенно ужимается — как «шагреновая кожа». Аналогично и с пространством. Чувствуя себя недостаточно физически сильным, он начинает в реальной жизни ограничивать себя в поездках и передвижениях, и поэтому представить себе встречу с пришельцем на Марсе ему уже не так интересно, ведь он не примет в этом участия. То же самое и с ресурсами. Они тают и заставляют пересматривать прогнозы в сторону их ограничения и экономии. Указанная возрастная специфика накладывает свои ограничения и на восприятие нового. Его допустимый масштаб с возрастом ужимается, и поэтому оптимальная стратегия предъявления новой информации людям старшего возраста должна предусматривать большее число мелких шагов.

Быстро. Не только для отдельного человека, но и для общества в целом важна постепенность предъявления нового. Иначе включаются психологические барьеры социальной природы, предопределяющие отторжение новаций. Здесь важно обратить внимание на то, что мера новизны, которую способно переварить конкретное общество, зависит от уровня его экономического и культурного развития, а также от статуса среди других сообществ. При этом неблагоприятная реакция на новшество определяется не столько политикой руководства этого общества, сколько потребностью и способностью граждан к восприятию новых правил жизни и изысканию в них положительных сторон. Так, например, японская промышленность, нуждавшаяся в свое время в идеях развития, восприняла экономические идеи Э. Де-минга как прогрессивные. Пока в Японии его принимали как национального героя, в Америке он никого не интересовал, поскольку там этой потребности не было. Поэтому его успехи в Японии очень долго не меняли отношения к нему в США, где только со временем его идеи были приняты.

6. Новшество подано успешно, если при этом не испорчены отношения с теми, кто может помочь внедрению нового — соответствующими специалистами, руководителями и т.п. Большая наивность — думать, что люди будут любить изобретателя за его природную одаренность, скорее у них возникнет глубинная неприязнь. Приведем пару примеров.

Уолтер Рейли был одним из самых блестящих людей при дворе английской королевы Елизаветы. Он занимался наукой, писал стихи и пьесы, был признанным лидером, инициативным предпринимателем и отважным мореплавателем. В довершение всего он был красивым мужчиной, ставшим одним из фаворитов королевы. Однако постепенно на его пути возникало все больше препон, и в конце концов он не просто вышел из милости, но был заключен в Тауэр и казнен.

Имея в виду подобные ситуации, иногда надо умалить свой труд, затраченный на достижение результата, и даже показать незначительные, но так необходимые окружающим его недочеты.

Существуют также иллюзии, что талант может пренебречь научным этикетом.

Так, Ж. Салк считал, что с развитием науки отомрет влияние на нее политики и в прошлое уйдут условности. Поэтому, работая над вакциной против полиомиелита, он нарушил все правила научного этикета — обнародовал свое открытие прежде, чем доложил о нем научному миру. Кроме того, он присвоил себе всю честь разработки вакцины, не упомянув с благодарностью тех ученых, которые вымостили ему дорогу к успеху; тем самым он самостоятельно произвел себя в научные светила. Подобное поведение привело его к полной изоляции, и ему пришлось потратить много лет, чтобы поправить отношения с коллегами [44].

Только *специалисты* могут предложить способ оптимального представления нового достижения, который поможет широкому кругу людей «переварить» его. Грубейшее, но распространенное заблуждение — считать, что, демонстрируя и проявляя свои таланты и способности, человек заслужит одобрение руководителя. Тот может поблагодарить, но при первой возможности заменит этого сотрудника кем-нибудь не таким умным, не таким ярким, не таким привлекательным.

Это учел Галилей, когда не бросил вызов интеллектуальным способностям семьи Медичи, не заставил их испытать унижение. Напротив, он помог им затмить всех других, сопоставив их с небесными светилами. Сообщив, что спутники Юпитера объявились в небесах в момент коронации Ко- зимо Медичи, он представил сделанное им открытие спутников Юпитера как событие космического масштаба, воспевающее величие Медичи, как указание на то, что само небо отражает восхождение династии Медичи. За это Козимо назначил Галилея придворным математиком и философом на полном жалованье.

Причина проста: все власть имущие хотят блистать более других людей, им нет дела до науки — им интересны их собственные имена и их слава [45].

Обращение в поиске удачной формы предъявления результата к создателю изобретения обычно бесполезно. Как правило, он решать эти задачи не способен, поскольку по своей натуре изобретатели чаще интроверты и настолько поглощены созданием своих творений, что мало интересуются оптимальными формами вынесения своих произведений на суд публики. Творчество отнимает у них столько энергии, что они не в состоянии заботиться о том, как представить миру достигнутое или как организовать рекламу. Включение нового в сознание современников — сложная и самостоятельная задача, и решать ее должны другие специалисты.

Вместе с протестом общества, связанным с разными формами психологической неготовности к новому и недостаточной потребностью в нем, надо еще учитывать и

экономический протест. Его определит та часть общества, на «территорию» которой вторгается данное изобретение или открытие. Жертвой этой части общества стал, например, J1. В. Соболев, который еще в 1900 г., т.е. за 21 год до Бантинга и Маклауда, открыл способ лечения диабета инсулином, но был лишен руководством Военно-медицинской академии возможности продолжать свои исследования. Необходимо иметь в виду, что имеется колоссальное количество банков, финансирующих отдельные фирмы, с одной стороны, и сами фирмы и заводы — с другой. Работает масса организаций, получающих доходы от разработок уже ранее сформулированных идей, функционируют заводы, выпускающие продукцию на базе этих идей. Кроме того, существует множество распространителей уже имеющегося товара и т.п. Какая им всем радость от предлагаемых новаций? Почему они должны их принять и поддерживать?

Кроме всех перечисленных факторов, представление обществу достижений фирмы могут затруднить споры по поводу *авторства*. Оно требует широкой публикации результатов. В этом плане чрезвычайно важны презентации полученных данных в публикациях и вербовка союзников, которые необходимы, чтобы факт стал фактом. Вместе с тем, ввиду огромного числа публикаций, нельзя просто опубликовать результат и ждать, когда придет всеобщее признание. Сейчас используются более изощренные способы достижения того, чтобы плоды труда коллектива не исчезли бесследно. При этом результативность опубликованного зависит от страны публикации. Считается, что производственный процесс сосредоточен в метрополиях и работы из стран третьего мира постоянно оказываются в тени. Все чаще возникает ситуация, когда первичная содержательная оценка доступна только избранному кругу — специфической «мафии» исследователей, работающих в данной области, состоящей в основном из североамериканских, европейских и японских ученых. Претендующие на место в этой «мафии» исследователи из других стран редко участвуют в конференциях и симпозиумах, научные журналы получают не регулярно, с большим опозданием, не всегда имеют средства на подписку. Поэтому их результаты имеют худшую перспективу и часто обречены на забвение.

* * *

Завершая этот раздел, необходимо подчеркнуть, что разрешение конфликтов между группами имеет существенные особенности, требующие навыков проведения групповых обсуждений и выявления в каждой группе такого ее представителя, который пользуется достаточным авторитетом в группе и способен конструктивно воспринимать возможные организационные преобразования внутри нее. Особые проблемы создает присутствие в группах изобретателей и новаторов. Специфика улаживания конфликтов в этом случае связана с невозможностью игнорирования или удаления такого человека, поскольку он не только провоцирует конфликт, но и выступает наиболее творческим его элементом.

Часть 2

РОЛЬ

ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ В КОНФЛИКТЕ

Глава 7. Гендерность

Трудно любить тех, кого мы совсем не уважаем, но еще труднее любить тех, кого мы уважаем больше, чем самих себя.

Ф. Ларошфуко

1. Отношение к женщине в обществе

Каждый из нас испытывает чувство слабости (женское) и мужскую тенденцию преодолеть эту слабость, и с этой точки зрения все мы можем считаться психологическими «гермафродитами».

3. Фрейд

Насколько бы успешно человек ни справлялся с конфликтом, все равно сохраняются его внутренние корни, которые будут давать новые ростки. Дальнейшее развитие событий зависит от

индивидуальных особенностей участников конфликта. Рассмотрение этих особенностей мы начинаем с анализа объективных различий людей, определенных наследственно полностью или в значительной степени. Эти различия необходимо учитывать всем, кто работает с персоналом и заинтересован в душевном равновесии и творческом потенциале сотрудников. Поскольку охарактеризовать индивидуальные черты в полном объеме невозможно, мы выделяем лишь наиболее значимые с позиции стратегических задач данной книги аспекты. Индивидуальные особенности определяют исходный (врожденный) энергетический потенциал и его динамические характеристики. В этой главе мы остановимся на проявлении этих особенностей в деловой карьере женщины.

В первой части книги мы рассмотрели несколько случаев ролевых конфликтов. Это были внутриличностные конфликты, возникающие вследствие противоречивых требований профессии, и межличностные, обусловленные неопределенностью границ между смежными профессиями — руководителя, менеджера и психолога фирмы. Как уже отмечалось, вероятность углубления такого конфликта усиливается экспансией на чужое поле, определяемой индивидуальными особенностями личности, не желающей считаться с должностными границами. В этой главе представлен еще один внутриличностный ролевой конфликт — между профессиональными и семейными ролями женщины (конечно, такой конфликт возникает и у мужчин, но обычно он выражен слабее). Конфликт этого типа поддерживается и обостряется общественными представлениями, влияние которых все еще очень сильно, несмотря на трансформацию социальных норм, связанную с расширением индивидуальных свобод. В этом случае мужчины воспринимают стремление женщин завоевать профессиональное признание как вторжение на свое поле (в последние годы социальный пол называют «гендером» — от латинского *gender* — род, и все соответствующие свойства и отношения, за исключением анатомио-физиологических, называют не половыми, а гендерными).

В обществе сложились жесткие ролевые стереотипы мужчин и женщин. Именно они формируют предвзятое мнение, которое приводит к тому, что люди методично отсекают все, что может его опровергнуть. Мужчины, оправдывая свои действия, прикрываются этими стереотипами как щитом, поэтому изучение таких стереотипных подходов помогает найти истоки и понять причины профессиональной дискриминации женщин. Хорошо известно, что до тех пор, пока женщина сравнивает свое социальное положение и заработка с таковыми у других женщин, она может в целом чувствовать себя удовлетворенной. Ситуация меняется, когда она сравнивает себя с мужчинами. В этом случае она скорее всего почувствует, что ущемлена в своих правах.

Особенно отчетливо эти стереотипы представлены в художественной литературе. К. Юнг [162] неоднократно подчеркивал фундаментальную асимметрию в принципах описания и критериях оценки мужчин и женщин. Он обращал внимание на то, что мужчина в литературе всегда трактуется как начало активное и культурное, а женщина — как пассивная природная сила. По произведениям художественной литературы можно ясно увидеть насколько различаются критерии, по которым воспринимаются и оцениваются мужчины и женщины: мужчины — главным образом по своему общественному положению, роду занятий, социальным достижениям, а женщины — в системе семейно-родственных отношений: как сестры, жены и матери. Соответственно в описаниях женщин акцентируются такие черты, как внешность, сексуальность и хозяйственность.

В результате женщины, работающие в производственной сфере, оказываются в

значительно большей зависимости от социальной среды, чем мужчины. Повышенная зависимость связана прежде всего с воспитанием. Исследования показали, что в девочках чаще культивируется уступчивость. Как правило, родители допускают самостоятельность даже взрослой дочери лишь в той степени, которая соответствует ее собственной экономической независимости [150]. Не удивительно, что ролевые конфликты возникают у женщин чаще, чем у мужчин. Они практически неизбежны, если женщина должна сочетать в поведении две противоположные роли. Ориентация и на семью, и на профессию требует уравнивания обеих ролей и в повседневной жизни, и в планах на будущее. Психологически это ведет к колебаниям между двумя ролями. Двойственность этой позиции чревата для женщины внутренними и внешними конфликтами — ее эмоциональность, готовность помочь и способность к сопереживанию сталкиваются со стремлением к успеху и необходимостью жесткой конкуренции.

«В наказание» за то, что женщины хотят в деловых отношениях быть такими же, как мужчины, те не воспринимают их как женщин, полагая, что в стремлении к профессиональному самоутверждению они теряют женскую сущность. Вслед за мужчинами, перенимая их взгляды, некоторые женщины, особенно те, кто не интересовался работой или не добился в ней успехов, также не воспринимают успешных женщин как женщин [106]. Так формируются установки на использование разных критериев для характеристики мужчин и женщин, в результате чего женщинам-профессионалам отказывают в женственности, считая, в нарушение всякой логики, что если она мастер своего дела, то это «мужик в юбке». Тем самым возникает типичная стратегия оценки женщин, в соответствии с которой их профессиональные достижения приравнивают к потере женственности.

Учитывая подобные социальные стереотипы, женщина, стремящаяся преуспеть в какой-либо области и использующая для этого свой интеллект, но не желающая прослыть мужеподобной, может сознательно деформировать свое поведение. Тогда вне делового общения она начинает умалять свои успехи, страдая от чувства вины вследствие того, что она живет «не по-женски». Стремясь преодолеть подобный имидж и соответствовать преобладающему в обществе представлению мужчин о качествах «настоящей» женщины, она прилагает усилия для того, чтобы казаться более женственной — старается выглядеть застенчивой, эмоциональной, слабой, сентиментальной, беспомощной и даже недалекой.

Насколько стереотипы мужчин определяют нормы для женщин, настолько же и стереотипные представления женщин формируют общепринятый образ мужчины. Поэтому специфическая принудительная деформация под стереотип распространяется на характер «правильного» поведения не только у женщин, но до некоторой степени и мужчин. Если мужчины обычно предпочитают в женщинах физическую привлекательность, а также домовитость и хозяйственность, т.е. качества наследуемые и достигаемые воспитанием, то женщины в избранниках выше ценят ум, честолюбие, образованность и трудолюбие, т.е. выделяют качества не биологически определенные, а достигаемые в результате собственных усилий. Тем самым мужчинам навязывают желательную жизненную стратегию.

Такое навязанное поведение может и у мужчин вызывать внутриличностный конфликт, спровоцированный нарушением ими существующих традиций в распределении семейных и производственных ролей. Например, считается, что проявлять заботу о других, о хозяйстве должны главным образом женщины, а заниматься техникой — мужчины. Поэтому многие мужчины боятся демонстрировать свою глубинную

расположенность к домашнему хозяйству. По ироническому замечанию М. Мид, весомость занятия определена тем, кто его делает. Мужчины могут стряпать, ткать или одевать кукол, если такие занятия считаются мужскими. Тогда все общество, и мужчины и женщины, признает их важными. Если то же самое делают женщины, такие занятия объявляются «менее существенными».

В последние годы общество громогласно декларирует равенство полов практически в любых сферах деятельности. Всякую публично обнародованную защиту неравенства общество явно осуждает. Однако присутствие прежних половых стереотипов сохраняется в завуалированной форме и постепенно погружается в подсознание. Тогда а priori считается, что женщины слишком эмоциональны и слабы для определенных рабочих обязанностей. Ситуация использования «двойного стандарта» усугубляется изменением системы ценностей в сторону возрастания индивидуализации, базирующейся на обязанностях по отношению к самому себе. Это подрывает традиционную этику, в соответствии с которой обязанности носили социальный характер, согласованный с семьей и обществом. Поэтому возникающие новые ценности, более выраженные у женщин, на первых порах воспринимаются как выражение эгоизма.

На базе таких доминирующих подсознательных установок получают распространение специфические пророчества («Женщина “с этим” никогда не справится!»). Подобные заключения окружающими горячо поддерживаются вопреки логическим и фактическим основаниям и без какой-либо практической проверки навыков, компетентности и способностей конкретной женщины. Вследствие подобной исходной установки взаимодействие с женщинами-специалистами принимает форму «сценариев с неизбежным результатом». Общение специально организуется таким образом, что не может не подтвердить провозглашенных негативных прогнозов. Здесь работает правило, в соответствии с которым, когда нечто изображают всегда в отрицательном свете, формируется нереалистичный, но устойчивый стереотип. Он входит в жизнь и начинает восприниматься как реальный факт. Тем более что обращение к историческим параллелям поддерживает мужчин в этом мнении. Действительно, в политике женщины на ведущих ролях составляют исключение и по мере приближения к высшим эшелонам власти их количество прогрессивно сокращается. Аналогична ситуация в науке и литературе. Так, к 1996 г. Нобелевские премии по литературе получили 86 мужчин и только 7 женщин, по химии — 97 мужчин и только 4 женщины.

Если учесть противоречивость требований к ролям женщины, то станет ясно, что профессиональная компетентность женщины может негативно влиять на другие стороны ее жизни. На фоне семейных ролей эта компетентность является скорее отрицательным, чем положительным фактором. Женщину, ставящую профессиональные интересы выше заботы о семье и о собственной внешности, пренебрежительно именуют «синим чулком», так же как мечтательного юношу, не участвующего в силовых играх сверстников, вынуждают сомневаться в своей мужественности. Для привлечения внимания к этим противоречиям психологи, исследующие гендерные проблемы, ввели понятия «страх успеха» и «страх отдаления». Они обозначают специфические переживания женщины, решившейся заявить о своей компетентности и карьерных амбициях и в силу этого вынужденной бороться не только с сопротивлением окружающих и давлением традиций («страх успеха»), но и с глубинной бессознательной тревогой потери женственности («страх отдаления») [31, 48].

Становится понятным, насколько высока вероятность, что в высшей степени компетентная

женщина не будет пользоваться расположением ни мужчин, ни женщин. Сталкиваясь с подобным отношением, она пытается понять: почему это происходит? Стандартное объяснение состоит в том, что такой специалист, как она, неизбежно пробуждает отрицательную реакцию окружающих и коллег и тем самым провоцирует конфликт — это причины сознательно манифестируемые и как бы внешние и вынужденные. Реально, на подсознательном уровне, негативное отношение, обуславливающее подобную аргументацию, связано с внутренней борьбой мотивов. Здесь у принимающего подобное решение на первое место выходят опасения не справиться с ситуацией — поскольку ведущие мотивы и приоритеты у женщин часто иные, чем у мужчин, то и исход борьбы между ними может быть нежелательным.

Такое положение выявилось в ходе экспериментов американских психологов Э. Уолкера и П. Хейнса. В их опытах искусственно был создан конфликт двух мотивов — стремления к сотрудничеству, общению и дружбе с другими людьми и стремления к достижению успеха в какой-либо деятельности. Каждый испытуемый должен был привести на эксперимент своего друга. У всех участников диагностировали структуру мотивов. Один участник из каждой пары работал в помещении, где решали задачи по шифрованию, а их друзья расшифровывали полученные записи в другой комнате. В каждой из этих двух групп шло соревнование на лучший индивидуальный результат. В какой-то момент шифровальщик получал записку от друга (на самом деле от экспериментатора), в которой тот просил его работать помедленнее, поскольку он-де отстает от группы. В этих условиях мужчины и женщины вели себя по-разному. Женщины всегда откликнулись на просьбу, если исходно мотив сотрудничества у них преобладал над мотивом достижения, и в половине случаев — когда оба мотива были равны по силе. Что касается мужчин, то они не откликнулись на просьбы друга, даже если исходно мотив сотрудничества у них был сильнее мотива достижения.

В данном случае женская дружба оказалась надежнее, чем мужская.

Здесь хотелось бы обратить внимание на тот факт, что в определенных условиях чрезмерно выраженная деловая направленность мужчин с большей вероятностью может стать предпосылкой конфликта вследствие разрушения дружеских, да и просто человеческих отношений между людьми.

Положение руководителя, которому предлагают взять на ответственную должность сотрудницу, довольно сложное. С одной стороны, он не хочет принимать или продвигать женщину, а с другой — не желает эту свою установку афишировать. Переживая дискомфорт в связи с такими противоречивыми мотивами и понимая, что необходимо как-то реагировать на возможность появления женщины в его коллективе, он ищет выход из затруднительного положения. Обсуждая эту проблему, надо иметь в виду, что мужчина всегда уязвимее женщины по причине того, что в нем живет неистребимая жажда победы и панический страх перед поражением или неудачей. Когда человек жалеет себя или чувствует свое бессилие, а повлиять на ситуацию не может, за этим переживанием всегда следует резкий эмоциональный всплеск. Именно на фоне социального давления и эмоциональной неустойчивости мужчинам нужно преодолевать и преобразовывать групповые нормы. Такое преобразование требует больших усилий, предполагая движение против реально действующих, а не только провозглашенных социальных стандартов. На этом фоне он обнаруживает в своем распоряжении три стратегических возможности .

1. **Опровергнуть факт компетентности претендентки** («возможно, «там» она справлялась, а у нас не сможет»). Когда руководитель не хочет выглядеть ретроградом, то наиболее приемлемый для него путь разрешения ситуации — сузить проблему, т.е. настаивать на таком отношении только к этой женщине, а не к остальным. Тем самым выход из этой противоречивой ситуации изыскивается не в общем, а в конкретном, частном случае («во- обще-то я не против выдвижения женщин, но действительно высококомпетентных, чего в данном случае, увы, не усматриваю»). Опровергнуть, оспорить факт должной компетентности данной женщины значительно проще, и здесь можно получить не только скрытую, но и публичную поддержку в обществе. Это наиболее простой выход.

2. **Устранить противоречие, исключив компетентную женщину из своей сферы общения.** Когда по какой-либо причине публичное обсуждение достоинств конкретной претендентки неудобно, то можно вообще снять противоречие, хотя такая стратегия организационно несколько сложнее предыдущей. Для этого достаточно каким-либо способом вывести компетентную женщину из коллектива, что, по умолчанию, не возбраняется («стратегия фирмы такова, что надо сокращать количество отделов, и целесообразно начать с отдела, которым руководит мадам Л.»).

3. **Изменить стереотипы группы, сделав для коллектива высокую позицию данной женщины приемлемой** («давайте присмотримся к ней и потом решим окончательно, ведь мы все знаем, что три предыдущих специалиста — мужчины — на этой позиции оказались несостоятельными»). Именно неокончателность согласия делает для коллектива это решение допустимым. Тем не менее это самая трудная и редкая стратегия.

Таким образом, если в организации появилась очень талантливая женщина, а продвигать ее для руководителя нежелательно, несмотря на провозглашенный принцип равных возможностей, то происходит конфликт. Он усугубляется тем, что изменить это глубинное нежелание, опирающееся на установившиеся отношения к женщине, очень трудно, поскольку это требует пересмотра всей системы ценностных критериев, которые весьма инерционны. Многие уверены, что с умным мужчиной этого не произойдет. Однако на практике обострение подобных проблем не зависит от интеллекта. Такое происходит даже с умными мужчинами. Умный мужчина будет с удовольствием пользоваться плодами деловых успехов женщины, но постепенно у него накопится внутренний протест против нее, и он начнет препятствовать ее продвижению, а глупый сразу начнет бояться того, что женщина вдруг окажется лучше и умнее его, и станет грубым и агрессивным.

Когда руководитель протестует против появления женщины в сфере его деятельности, он не принимает во внимание одного важного факта. С глубокой древности в сфере человеческих отношений господствовали незримые, но жесткие барьеры восприятия мужчин и женщин, устроенные по принципу «или-или». Несмотря на то, что в последние годы приемлемость сексуальных меньшинств значительно возросла, эти преграды все еще существенно деформируют взаимоотношения. Между тем современная наука свидетельствует об отсутствии ситуации «или-или». Существует непрерывное распределение мужского и женского начала между людьми. У каждого человека присутствуют и те и другие черты, но в различной пропорции.

Отношение к жесткому противопоставлению полов в последние десятилетия стало меняться в значительной мере под влиянием теории Юнга [162], согласно которой каждая личность примерно на 20 % состоит из качеств противоположного пола, причем это

только исходное, врожденное представительство противоположного пола, которое может существенно увеличиться под влиянием окружающих условий и профессиональной ориентации. Эту часть Юнг назвал «анимус» у женщин и «анима» у мужчин. Таким образом, «анимус» является мужской частью женской личности. Поскольку при успешном профессиональном продвижении мужская часть женской личности усиливает свой вес, развиваясь за счет женской, то соотношение становится все более равновесным. Кроме того, определенные формы деятельности могут быстрее сдвигать эти показатели. Например, установлено, что отдельные виды спорта делают спортсменок менее женственными.

Для измерения у человека меры качеств противоположного пола разработано несколько психологических шкал и специальных тестов, например, тест Термана—Майле, шкала М/Ф в тесте ММРІ и шкала маскулинности Гилфорда. Здесь идентичность понимается как субъективное переживание и противопоставляется физиологии пола, т.е. половая идентичность человека определяется тем, к какому полу он сам себя причисляет по ряду критериев. Применение этих тестов показало, что человек маскулинный по одним показателям, может быть феминным по другим. Признаки того и другого могут быть и не тождественными, поскольку половые роли соотносятся с системой нормативных предписаний культуры, а половая идентичность — с системой личности. Существенное ослабление поляризации мужских и женских социальных ролей в наше время связано и с потерей былой жесткости и нормативности полового разделения труда. Количество исключительно мужских и исключительно женских занятий заметно уменьшилось. Теперь большинство социальных ролей вообще не дифференцируются по половому признаку (например, в армиях США и Японии все больше женщин). Кроме того, совместное обучение и общая трудовая деятельность в значительной мере нивелируют традиционные различия в нормах поведения мужчин и женщин.

Кроме учета относительности половой идентичности, желательно понять, насколько удачно для человека полностью соответствовать физиологии половой принадлежности. Изучение психологических особенностей лиц с различной половой идентичностью показало, что даже максимальное соответствие — не гарантия психического и социального благополучия человека. Феминные женщины часто с детства отличаются повышенной тревожностью и пониженным самоуважением, что не способствует ни семейному, ни деловому успеху, а у маскулинных мужчин после 30 лет падает способность к лидерству и снижаются другие стереотипные достоинства в связи с падением у них уверенности в себе и ростом тревожности. И те и другие хуже справляются с деятельностью, не совпадающей с традиционными нормами. Напротив, лица, относительно свободные от жесткой половой типизации, обладают более богатым поведенческим репертуаром и психически более благополучны.

Мы сделали небольшое отступление об изменении представлений о половых ролях для того, чтобы подчеркнуть, что пока мужчины воспринимают преуспевающих женщин как девиантную группу, это активизирует в их подсознании глубинные архетипы, подвигающие их поведение к вышеупомянутым стереотипным стратегиям 1 и 2.

Отмеченное типичное поведение мужчин-руководителей противоречит росту потребности женщин в новых формах самореализации. С одной стороны, такое стремление приобретает в последнее время все большее значение для становления личности женщины, с другой — традиционных возможностей для ее самореализации в обществе становится все меньше. Старые узы семьи, соседства и церкви уже не так

сильны и не дают должного удовлетворения, поэтому секс и профессиональный рост как значимые связи с другими людьми становятся главным средством развития и поддержания собственного Я. Для многих молодых женщин, если нет иных, профессиональных путей, именно секс становится своего рода «последней границей», на которой они надеются утвердить свою индивидуальность.

Таким образом, можно констатировать, что наметились тенденции смещения реальных половых ролей и изменения отношения к этому процессу в обществе, и одна из них — провозглашение равенства профессиональных возможностей для мужчин и женщин.

2. Специфика деловой карьеры женщины

Цивилизация страны измеряется тем, что думают и знают ее женщины, передающие новому поколению свои мысли и предрассудки.

П. Буаст

Можно ли отметить какие-либо особенности интеллектуального развития и обучения современной женщины? Да, можно. Действительно, девочки и мальчики, обучающиеся в одной школе, получают не одинаковое образование. Согласно исследованиям, две трети времени в классе говорит учитель, а от той трети, что остается, две трети используют мальчики и только одну — девочки. Не удивительно, что они медленнее и в меньшем объеме получают опыт выступлений, умения общаться и держаться на публике. В дальнейшем это положение усугубляется, поскольку девочки больше времени проводят дома. Поэтому когда женщина выходит на арену деловой жизни, она может растеряться, почувствовать себя несостоятельной и потерять чувство самоуважения.

В деловой жизни женщина сталкивается с тем, что практически все нормы, принятые в обществе, — мужские. Подсознательно мужчины полагают, что быть деловым человеком — значит быть мужчиной. На этой базе и формируется «стеклянный потолок» — препятствие, которое не дает женщине продвигаться по служебной лестнице в соответствии со своими способностями. На этом пути руководитель может рассчитывать на поддержку общества, которое не одобрит того, кто создаст условия для продвижения женщине. Мужчины часто дискриминируют женщин уже при приеме на работу. Так, например, мужчинам вовсе не обязательно сообщать нанимателю свое семейное положение и степень занятости семейными делами. Женщин же подробно расспрашивают о семье, детях и о том, кто о них заботится, когда они болеют. Ситуация усугубляется и тем, что многие женщины тоже относятся к преуспевающим представительницам своего пола весьма настороженно. Они предпочитают голосовать за по-литиков-мужчин, работать под началом босса-мужчины, пользоваться услугами адвоката-мужчины. Не удивительно, что даже в «цивилизованных» странах женщины занимают не более 2 % высших руководящих должностей.

А. Достоинства женщин

Возможности человека не измерены до сих пор. Судить о них по предыдущему опыту мы тоже не можем — человек еще так мало дерзал.

Г.Д. Торо

Конкуренцию обостряет рост продолжительности жизни. Если в прежние десятилетия

времени активной жизни женщины хватало только на то, чтобы произвести на свет и вырастить «желательное» для общества количество детей, то теперь материнские обязанности заканчиваются примерно к 45 годам. Поэтому жизнь «ради детей» стала для женщины лишь одним из жизненных этапов. За ним следует еще примерно три десятилетия, когда дети из семьи уже ушли, а женщина еще вполне трудоспособна и творчески активна. При этом домашняя жизнь теперь развивается на новом фоне: техническая рационализация изменяет быт, множество приборов и приспособлений, с одной стороны, облегчает, а с другой — выхолащивает работу в семье. Она становится более незаметной, обесценивается и побуждает к поиску других сфер самореализации.

Большинство мужчин убеждены: вследствие того, что женщина отличается от нормы (мужской), то, попадая в положение, дающее ей власть, она провоцирует конфликты. Вместе с тем выводы о неизбежности конфликтов, в эпицентре которых окажется деловая женщина, в достаточной степени иллюзорны. На практике в большинстве случаев этого не наблюдается. Более того, женщины, обладая повышенным чувством ответственности, демонстрируют меньшую устремленность к командным высотам. Женщины-начальники, которые удовлетворены работой и чувствуют, что к ним хорошо относятся, создают намного меньше проблем с руководством на своем уровне, чем начальники-мужчины. С начальством на самом высоком уровне у них тоже меньше проблем, чем у мужчин, поскольку, даже видя их возможности, начальство не чувствует серьезной конкурентной угрозы с их стороны.

Какие же особые деловые возможности могут разглядеть в женщинах-коллегах талантливые руководители?

Прежде всего к безусловным профессиональным достоинствам женщин следует отнести силу женской интуиции, проявляющуюся в безошибочности их предчувствий и безотчетной пронзительности (мужчины, как правило, предпочитают холодный, последовательный, но по сравнению с глубиной женской интуиции зачастую весьма поверхностный расчет). Истоки женской интуиции коренятся в отличающемся большинстве из них повышенном уровне чувствительности. В связи с этим они более внимательны к эмоциональным аспектам межличностных отношений и своего внутреннего мира. Такая чувствительность позволяет им синтезировать большие объемы сведений низкого качества, т.е. вытаскивать значимый сигнал из шума. Именно такой сигнал и выступает в качестве подсказки в искомом решении. Поэтому и говорят, что они чаще слышат голос интуиции.

Другое отличие женщин — целостное восприятие, т.е. способность видеть все поле проблемы одновременно, а отдельные аргументы — параллельно. Это преимущество позволяет им при анализе ситуации увидеть ее в целом, несмотря на существенные лакуны информации. Другой стороной такого преимущества выступает возможность в разговоре «перепрыгивать» с одного на другое, не теряя при этом нить беседы. Эта способность обычно непонятна мужчинам или даже раздражает их, внушая им страх перед хаосом женских мыслей, поскольку большинство из них способны воспринимать события только последовательно.

Оказывается, некоторые руководители понимают особые возможности женщин и учитывают их при распределении рабочих заданий, оценивая тот факт, что женщины лучше видят целое. При достаточной внимательности женщины могут обнаружить такую специализацию поручаемых им задач. Они получают работу, отличающуюся от той,

которая перепадает их коллегам-мужчинам. Когда рабочее задание должно быть выполнено быстро и без лишних вопросов — его получает мужчина. Но если задание сложное, рассчитано на длительный срок, нужен человек, который имеет способности и терпение взвесить все обстоятельства, то предпочтение отдают женщине, поскольку она видит больше, чем лежит на поверхности. Благодаря своим интуитивным способностям она в состоянии разглядеть недочеты и противоречия.

К проявлениям женской интуиции следует отнести особую чувствительность к красоте. Обостренное чувство гармонии позволяет женщинам находить оригинальные творческие подходы к техническим и организационным проблемам. Выделяя уровень гармоничности как наиболее универсальную закономерность ситуации или условий задачи, они преодолевают сложность первоначальных условий.

Женщины в большей мере обладают чувством такта. Они понимают, что существуют темы, которых без особой необходимости касаться крайне нежелательно как в дружеском, так и в профессиональном общении. Они обычно твердо знают, что в беседе с женщинами нельзя касаться дефектов их внешности, отсутствия у них вкуса и их неумения общаться, а при взаимодействии с мужчинами опасно задевать их атлетические и сексуальные качества и как-либо комментировать их деловые способности. При этом надо иметь в виду ожидания: от руководителя-женщины коллеги ждут большего такта и мягкости в общении, чем от руководителя-мужчины, и если она не проявляет таких качеств, то это вызывает значительно более негативную реакцию, чем их отсутствие у мужчины.

Заканчивая этот раздел, еще раз упомянем главное достоинство женщины — повышенное чувство ответственности, которое имеет глубокие корни, связанные с ее ответственностью за благополучие детей и семьи.

Б. Конфликтогенные особенности женщин

Свобода — это тогда, когда свобода одного упирается в свободу другого и имеет последнюю своим условием.

М. Мамардашвили

Итак, к специфическим преимуществам женщин можно отнести их ответственность, обостренную интуицию, чувствительность к гармонии, способность одновременно воспринимать и оценивать несколько объектов и особый такт в общении, однако нельзя не отметить и некоторые их, по сравнению с мужчинами, типичные недостатки.

Женщины плохо переносят неопределенность, в то время как мужчины относятся к ней терпимее. Это тем более важно, что многие рабочие или творческие ситуации на первый взгляд хаотичны. Однако если с такой ситуацией поработать, она может приобрести упорядоченность и содержательность за счет удачной ее перекомпоновки или иного формулирования. Удачно преобразованная ситуация уже представляет собой шаг на пути нахождения нетривиального, творческого решения. Тем не менее многим женщинам свойственно настороженное отношение к ситуациям неопределенности, поскольку в них нельзя применить известные правила и утрачиваются возможности выбора. В таких случаях специалисту приходится самому устанавливать приоритеты и принимать решение, выбирать путь и нести ответственность за последствия сделанного выбора. В связи с повышенным чувством ответственности за порученное им дело женщины

обнаруживают большую, чем мужчины, требовательность к полноте информации и отсутствию неопределенности. Иначе у них возникает обостренное предчувствие неудач, которое при осуществлении выбора может тяжким грузом давить на психику и заставлять подсознательно избегать ситуаций, возлагающих на них бремя ответственности.

Возможно, что с этим же обстоятельством связана такая особенность женщин, как повышенная чувствительность к ситуации скрытого конфликта. В отличие от женщин мужчины плохо переносят не сам скрытый конфликт, а любые попытки перехода к процессу его обсуждения. Тогда они особенно быстро теряют самоконтроль («Немедленно прекратите бесконечно выяснять отношения!»). Обостренная реакция женщин на скрытый конфликт и неутолимое желание его вскрыть может привести к ухудшению отношений и перерастанию ситуации в открытое противостояние. Возникает эффект «снежного кома», когда любой разразившийся скандал выступает как практическая подготовка следующего. При этом с каждым разом снижается порог, за которым участники могут позволить себе ненормативное поведение. Подобные отличия реакций на скрытый и открытый конфликт часто являются причиной того, что многие женщины не могут продуктивно работать вместе с человеком, который им не нравится и тем самым перманентно поддерживает их в состоянии скрытого конфликта.

Женщины значительно чаще, чем мужчины, проявляют в работе упрямство. При этом не следует путать упрямство с настойчивостью. Настойчивый человек при появлении новой информации готов к переменам. В определенных случаях настойчивость достойна уважения, но может оказаться разрушительной, когда используемые стратегии неэффективны. Упрямый человек исходит из представления, что существует только одно правильное мнение — его. Проявляя упрямство, женщина умножает свои неудачи и повышает вероятность возникновения серьезного конфликта.

Некоторые возрастные изменения характера тоже могут выступать отягощающими обстоятельствами в развитии деловой карьеры женщины, поэтому рассмотрим подробнее возрастную динамику. Прежде всего отметим, что перспективы женщины тесно связаны с возрастом вступления ее на поприще активной рабочей деятельности. Когда человек в возрасте 20-30 лет не работает продуктивно, мало встречается с производственными трудностями и переменами, его способность справляться с ними со временем прогрессивно уменьшается, и он начинает их бояться. Многие женщины как раз в этот период сидят дома и занимаются детьми, и у них часто возникает противоречие между традиционной женской ролью матери и жены и карьерным ростом. Это глубинное противоречие и сам перерыв в профессиональной деятельности могут заложить в них опасение всяких перемен.

Позднее, когда в возрасте 25-30 лет женщина возобновляет работу, у нее обнаруживается страх не справиться («ах, я все забыла!») и возникает компенсаторная тенденция — повышенное стремление доказать, что она сможет хорошо работать. С целью демонстрации успешности на работе она берет на себя достаточно много, но, не имея возможности совладать с большим числом сложных заданий, выбирает из них те, что проще. Она может долго не замечать новых проблем, тем более что возобновление работы приносит ей удовлетворение, поскольку не только улучшает финансовое положение, но и дает новый круг знакомств, изменение темпа жизни и повышение самооценки.

К сожалению, при этом обычно упускают из виду, что даже богатый опыт решения

простых задач не позволяет совершенствоваться и развиваться профессионально, не дает необходимого должностного роста, а только усиливает ощущение перегрузки. Поэтому такое положение повышает для женщины вероятность застрять в данной производственной нише и рано затормозить естественный рост карьеры. С учетом этого обстоятельства женщины, заинтересованные в продвижении по работе, должны стремиться разнообразить нагрузку и повышать квалификацию. Им желательно избегать амбициозных начальников и искать талантливых и слегка ленивых, которые будут нагружать их разнотипными заданиями и проявлять интерес к их работе.

Однако большинство женщин поступают как раз наоборот. Когда женщина осознает, что ее развитие затормозилось, то начинает искать удачного шефа, поскольку ее возвышает в собственных глазах не проблема, которую она способна решить, а шеф, делающий ее работу более примечательной. Работа же под руководством женщины подсознательно принижает ее. Это вызвано осознанием явного внешнего сходства между начальницей и собой и нежеланием признавать глубинные различия — в профессионализме, работоспособности, интеллекте. Следствием выявляемого сходства оказывается то, что женщинам в руководстве они оказывают меньше услуг, чем мужчинам в том же положении, и ценят их меньше.

Таким образом, если женщина не совершенствуется и задерживается на одном месте слишком долго, у нее нарастает внутренний разлад. Это приводит к тому, что к возрасту 40-50 лет женщинам становится все труднее смириться с тем, что их достоинства и достижения не получают признания. Они хотят, чтобы их работу заметили.

Осознав остановку собственного роста, женщина чувствует себя неуверенной, а иногда и ущемленной. Вместе с тем, поскольку она не занята учебной, у нее появляется свободное время. Теперь, взаимодействуя с коллегами, она, компенсируя внутренний комплекс неполноценности, расходует много сил и времени, выслушивая других, стараясь понять их проблемы и помочь им. Она выясняет позиции коллег относительно производственных проблем, обычно прямо и при всех высказываемые. Ей доверяют, и она получает конфиденциальную информацию об организации. Теперь она знает то, чего не знают другие, включая личные отношения между людьми. Помогая другим, она, к сожалению, может выглядеть как собирательница сплетен и при этом не создает вокруг себя группы, которая могла бы помочь ей. А ведь помощь может понадобиться, поскольку, по мнению начальства, она теперь слишком много знает. Для исключения подобного развития событий женщина должна научиться устанавливать границы доверительности.

Ситуация усугубляется тем, что женщина недостаточно осознает свои особенности, что не позволяет ей эффективно воспользоваться реальными возможностями и затрудняет продвижение. Одна из особенностей, препятствующая карьерному росту женщины, заключается в том, что она предпочитает прямые ответы на поставленные вопросы, а мужчины не видят необходимости в прямых ответах («мы подумаем» и т.п.). Если начальник хочет предложить женщине новую работу, то часто делает это в недостаточно явной форме. Например: «Как бы вы отнеслись к тому, чтобы заняться маркетингом?» Вполне вероятно, что в ответ он услышит: «Ну... я не знаю». В соответствии со своей психологией женщина будет ждать, что начальник придет к ней подробно обсудить предложение, условия и преимущества перевода на новое место. Но скорее всего этот разговор не состоится. Руководитель сочтет, что она не проявила интереса и говорить на эту тему больше незачем.

Особая проблема связана с тем, что женщины часто слишком широко понимают свои должностные функции. Как известно, любая должность — это стандарт на исполнение, который, однако, допускает некоторую свободу в поведении. Никто не в состоянии формализовать должностные обязанности так, чтобы не оставалось хоть какой-то свободы действий. Каждый работник может выбирать конкретное поведение. Поскольку карьерный рост часто достается женщине большими усилиями, она стремится поставить других в одностороннюю зависимость от себя, искусственно подняв свой статус, что начинает раздражать и руководителя, и подчиненных.

Потребность в повышении статуса женщина нередко реализует, выстраивая особым образом отношения с руководителем. В этом случае ее самоуничтожение не имеет пределов, и она соглашается, чтобы ее способности приносили отдачу, даже если начальник получает всю славу от ее достижений. Ей так важно, чтобы он ценил ее возможности, уровень знаний и разрешал делать вклад в общее дело, что для достижения этой цели она работает слишком много, а сама уходит на второй план, идентифицируясь с ним («Мы же вместе делаем общее дело, так какая разница, как именно делится между нами нагрузка!»). Как правило, человека, с которым идентифицируются, щадят, помогают ему. Помогая руководителю и прощая ему все недостатки, женщина часто ждет, что их достижения оценят и тогда они совместно выдвинутся.

Обычно ее усилия не пропадают даром. Часто случается так, что начальника за их совместные, вернее, за ее достижения повышают в должности, и на его месте появляется новый. Теперь внутренний, скрытый конфликт проступит наружу и неизбежно превратится во внешний, открытый. Новый руководитель часто не представляет себе, кто был главной творческой фигурой, и соответственно ведет себя. В изменившейся ситуации женщина уже не желает занимать незаметную позицию, теперь ей необходимо, чтобы ее вклад был публично оценен по достоинству. Считая, что пришло время самой занять руководящую должность, она хочет иметь соответствующие права: самой планировать свой день, более интересную работу, больше шансов быть замеченной и оцененной по достоинству. Руководитель же видит только то, что у нее масса претензий, человек она тяжелый и работать с ней трудно. Он бы и хотел перевести ее в другой отдел, но она ведь так много знает! Причем не только о работе, но и о людях. Поэтому ее оставляют, но отодвигают на второй план, тем самым исключая ее дальнейший карьерный рост. Она чувствует себя отстраненной от главных дел коллектива и начинает возражать, чем только ухудшает ситуацию.

Таким образом, чтобы благополучно миновать указанные ловушки, не остановиться в своем развитии и продвигаться дальше, деловая женщина к 45 годам должна пройти определенные стадии.

Первая — удовлетворение своим положением на службе. Важно, чтобы эта стадия не затягивалась. Женщина попадет в первую западню, если слишком долго будет довольствоваться начальными достижениями и не увидит своевременно, что уже пора прилагать усилия к дальнейшим изменениям. Если женщина не использует свои возможности в полной мере, не отдает себе отчета в том, что для совершенствования необходимы новые сложные задачи, она лишает себя возможности развиваться дальше и достичь успеха, который могла бы иметь.

Вторая стадия — отрицание. В этот период в сознание уже настойчиво пробивается

мысль: «Что-то не так, возможно, это не лучшая для меня работа». Эта мысль порождает начало внутреннего диалога, в процессе которого женщина уговаривает себя, что на этой работе ей по крайней мере приятно: «Нельзя мне уходить отсюда. Здесь я все знаю, ко мне хорошо относятся. Ясно, что платят не очень хорошо и я могла бы еще многому научиться, но...» Если она поддалась на эти доводы, то оказалась во второй ловушке.

Затем наступает **третья стадия — замешательство**. Это важнейший момент, но одновременно и самый трудный. На этом этапе душевное равновесие женщины нарушается вследствие не сбывшихся ожиданий. На пятом десятке женщины находятся в трудном положении. Дома они крутятся между своими еще не вполне независимыми взрослыми детьми и уже полностью зависимыми престарелыми родителями. Однако они чувствуют, что ситуация скоро изменится, не будет такой большой ответственности за дом и семью, и они станут внутренне более свободными. Как быть тогда? Наступает критический период, когда становится очевидным, что пора отказаться от имеющегося ради получения новых перспектив. Здесь последний рубеж, и если женщина потеряла решимость, то угодит в последнюю ловушку. Если она принимает радикальное решение, то вновь появляются перспективы, хотя для их реализации еще надо приложить массу усилий — прежде всего избавиться от некоторых особенностей взаимодействия и освоить более удачный стиль общения.

Как изменить стиль общения? Коснемся только одной детали. Женщинам обычно кажется, что мужчины высказываются по обсуждаемому вопросу слишком многословно, а мужчинам в тех же обстоятельствах представляется, что они сказали слишком мало. В отличие от женщин мужчины плохо умеют слушать, особенно женщин. Поэтому женщинам часто трудно и неприятно многократно и слишком детально описывать свои соображения. Тем более когда слушатель не подает знаков, что ему уже все понятно. Поэтому, излагая свою идею мужчине, женщина начинает спешить, глотать слова и идеи. Она говорит со скоростью экспресса и имеет готовые ответы на все вопросы. Тогда ее доклад теряет не только ясность, но и весомость, значимость. Потом она будет возмущена и обижена, когда то же самое изложит начальник. В обоснованном представлении та же идея будет воспринята «на ура». В этом случае женщине часто кажется, что ее обокрали, она может либо почувствовать себя обиженной, либо деликатно напомнить руководителю об авторстве идеи: «Спасибо, что вы так прекрасно развили мою мысль!»

Завершает путь делового развития женщины **стадия обновления**. На этой стадии она приветствует новые задачи, перемены и воспринимает трудности как возможность совершенствования. При удачном стечении обстоятельств, пройдя успешно эту стадию, женщина в возрасте 40-50 лет находится на вершине своих возможностей. В этот период она не только способна целиком уйти в работу, но сохраняет готовность и расположенность к обучению. Именно теперь она и хочет и может продвигаться по службе. Если карьера развивается успешно, то женщина способна продвигаться по служебной лестнице до тех же лет, что и мужчина. Однако так бывает далеко не всегда. Часто женщина в возрасте 50-60 лет, способная и много знающая, снова пугается, когда открывается долгожданная вакансия. Ей кажется, что требуемая ответственность превышает ее возможности, у нее может возникнуть страх. При удачном развитии событий женщина справляется со своими чувствами, и ситуация стимулирует ее дальнейший рост.

* * *

Заключая этот раздел, хочу поделиться некоторыми своими наблюдениями и впечатлениями от встреч с деловыми женщинами и женщинами, занимающимися политикой.

Во-первых, не считаясь с реальным положением вещей, большинство из них оказались неподготовленными к тому, что для женщины, стремящейся сделать карьеру, необходим трудовой вклад в 3-5 раз больший, чем для мужчины, желающего достичь того же результата. Такая неподготовленность непрерывно порождает внутреннюю напряженность, чувство несправедливости, рост конфликтности, мешает личностному и профессиональному росту.

Во-вторых, многие из них стоят перед проблемой оптимального представления себя при работе в практически полностью мужских коллективах. Одни из них излишне педалируют женские черты — с помощью наряда, макияжа и поведения, в результате их перестают воспринимать как деловых партнеров. Тогда они возмущаются этим отношением. Другие усваивают во внешности и поведении мужской стиль и добиваются этим того, что мужчины перестают реагировать на них как на женщин, и это тоже их обижает. В обоих случаях обида и возмущение не прибавляют им сил для продвижения.

В-третьих, большинство из них не готово считаться с тем фактом, что в нашем обществе мужчины пока не расположены давать им место в рядах руководства. Они не понимают, что лобовые атаки бесполезны и только изматывают их. Практика показывает, что на этапе «внедрения» более продуктивная стратегия — движение в тандеме с мужчиной в качестве его помощницы или заместителя.

Глава 8. Проблемы деловых взаимоотношений поколений

Юность меняет свои вкусы из-за пылкости чувств, а старость сохраняет их неизменными по привычке.

Ф. Ларошфуко

От влияния на специфику возникающих межличностных конфликтов пола перейдем к влиянию возраста. Причины ряда конфликтов лежат в глубине сознания пожилого («Почему и сегодня я не могу получить и реализовать то, что мог когда-то?»), и молодого человека («Зачем они цепляются за место, когда могли бы уже тихо дремать на теплой печке?»). Подобные вопросы возникают, если человек не понимает, что правила послеполуденной жизни кардинальным образом отличаются от правил утренней. Как отмечал К. Юнг [163], если в первой половине жизни преобладают стремления к достижениям в учебе, престижной работе и семейной жизни, то во второй половине наступает время, благоприятное для развития собственного неповторимого Я. Если этого не происходит, если человек, как и в молодости, настроен на приобретение и стремление кого-то догнать, существенно растет вероятность возникновения у него внутриличностного конфликта.

Несмотря на то, что в молодости энергетический потенциал максимален, наука показывает, что только часть взлетов на вершину осуществляется в этот период. Почему? Обычно это связано с тем, что молодой человек либо еще не открыл для себя «свою» задачу, либо не научился оптимально использовать свой ресурс, т.е. не вырос в хорошего специалиста, либо еще не уверен, что общество поддержит его инициативу. Некоторое снижение природного энергетического запаса у зрелого человека компенсируется опытом и профессионализмом, а также существенным уменьшением числа отвлекающих от основной задачи факторов.

1. Паспортный и психологический возраст

Последняя часть жизни умного человека обыкновенно посвящена борьбе с предрассудками и ложными взглядами первой части.

Дж. Свифт

Психологи различают *хронологический (паспортный)* и *психологический* возраст. Первый — количество лет от рождения, второй — степень в развитии психики (личностном, интеллектуальном, эмоциональном). Кроме того, в последние годы все чаще стали выделять и *духовный возраст* — как степень в развитии идеалов, нравственности.

Обращаясь к теме взаимодействия специалистов разных поколений, прежде всего проясним доминирующие мотивы и порождаемые ими психологические изменения, появляющиеся в каждом возрасте. Изучая психологию развития взрослого, Э. Эриксон [167] выделяет *три стадии*: раннюю, среднюю и позднюю зрелость.

Ранняя зрелость (25—35 лет). В дальнейшем специалистов этого возраста мы будем относить к молодым. В этом возрастном интервале центральный момент психического развития — достижение интимных, близких связей с другим человеком. Основным препятствием в установлении таких отношений выступает страх потерять свою

независимость и раствориться в партнере. Существенно, что такой страх подогревает у молодого человека стремление к независимости. Если он в этот период потерпел неудачу в интимном общении, то у него может развиться ощущение, что в целом мире он ни на кого, кроме себя, положиться не может. Поэтому условием эффективной работы молодого специалиста является обстановка, создающая у него ощущение взаимной поддержки и взаимопомощи.

Молодым людям в большей степени, чем зрелым, свойственны фантазии и нереальные мечты, они способны, рассмотрев любую гипотезу без предубеждения, построить на ее основе привлекательную для себя перспективу. Поэтому для молодого человека нормально, что его жизнь проходит под знаком общей экспансии, по дороге к достижению поставленных целей. Несмотря на то, что достаточно часто эти цели лежат на поверхности, это не исключает возникновения трудностей в их достижении. Успех экспансии определяется двумя главными обстоятельствами — способностью двигаться к цели именно своим путем и умением ждать, преодолевая стремление получить желаемое немедленно, любой ценой и даже за счет отступления от общепринятых норм и способов поведения.

В возрасте от **35 до 45 лет (средняя зрелость)** большинство людей склоняются к мысли, что этот период — самый счастливый в их жизни. Именно в этом возрасте человек еще не отягощен физическими недугами, не слишком зависим от других, практически свободен от ожиданий и воспоминаний, достаточно деятелен, более чем когда-либо может управлять своей жизнью. В эти годы ему в максимальной степени доступно наслаждение творческим трудом. Главная психологическая трансформация этого интервала связана с переоценкой целей и притязаний. В этом возрасте многие прежние удовольствия теряют ценность, зато возникают новые или приобретают значение те, на которые раньше взирали с презрением.

Именно в эти годы человек испытывает *кризис середины жизни*. Субъективно этот кризис ощущается как внезапное осознание того, что полжизни уже прожито. Это порождает вопросы: что достигнуто и на что еще можно надеяться? Пытаясь ответить на эти вопросы, человек получает возможность не только корректировать свои будущие усилия, но и стабилизировать свое психическое здоровье в последующие годы. Оглядываясь на пройденный путь, человек иногда понимает, что не достиг поставленных в молодости целей и, вероятно, никогда к ним не приблизится. При этом он испытывает сильное разочарование, ведущее к эмоциональному стрессу. Нормализация самочувствия и снижение напряженности при таком стрессе требуют значительного и своевременного изменения представлений о мире и о себе. Подробный пересмотр ценностных критериев влечет за собой глубинные изменения в структуре личности, поскольку находящаяся в кризисе личность не может решить стоящую перед ней задачу — осмыслить свой опыт, оперируя только знакомыми и ставшими шаблонными категориями, используя привычные модели приспособления.

В процессе такого анализа, при обнаружении значительного расхождения между целями, поставленными еще в молодости, и целями, реально достигнутыми на данный момент, трудность построения дальнейших планов продвижения — в объективной оценке актуально желаемого уровня будущих достижений. Если человек не учитывает, что его прежние мечты были нереальными, оценка достигнутого может оказаться окрашенной негативно. Подобный эмоциональный настрой мешает здраво взглянуть на актуальную ситуацию. Тогда человек начинает воспринимать жизнь мрачно и считать, что «уже

поздно что-либо менять» и «уже не успеть». Человек, оценивающий прожитый отрезок жизни как неудачу, погружается в сожаления и часто оказывается поглощенным только самим собой. Это — основная причина потери контакта молодых людей со зрелыми. Первые считают, что

12 Конфликт и творчество все еще будет, а вторые — что ничего существенного уже произойти не может.

Особенно трудная ситуация возникает, если человек приходит к заключению не о том, что в прошедшие годы продвигался недостаточно успешно, но делает вывод об ошибочности выбранного направления жизни. Длительное следование «не своим путем» приводит к нарушению целостности психики за счет разрыва между сознательным поведением и глубинными потребностями человека, заложенными в подсознании. Этот разрыв субъективно ощущается как повышенная психическая напряженность и преждевременное появление «синдрома выгорания». При этом неудовлетворенность может нарастать исподволь и обнаруживаться и у социально благополучных людей. Для них усиливающийся дискомфорт не поддается логическому обоснованию, ведь в субъективном плане все по отдельности в жизни хорошо, а все вместе — плохо. Деятельность выполняется только благодаря волевому напряжению, а это неэффективно и неэкономно. Следствие этого — чувство постоянной усталости.

Осознание того, что жизнь зашла в тупик, требует от человека значительного мужества для вступления на новый путь. Ведь для этого надо перестроить весь свой прежний мир, тот мир, в котором было так уютно, а теперь стало так тесно, душно и трудно. Тем более что поначалу «на свободе» его встречают только новые проблемы. Первым шагом в сторону «своего пути» служит понимание того, что неприятные переживания — не совокупность частных проблем, а следствие общего движения «не туда». Когда новое направление верно взято, то к решению задач автоматически привлекаются дополнительные резервы организма. Они запускают работу подсознательных механизмов и подключают эмоциональную энергию. Любопытной иллюстрацией к изложенному представляются рассуждения Аристотеля в «Риторике»:

«Так как старики прожили долго и во многом были обмануты и ошиблись, они ничего не утверждают с достоверностью и все ценят в меньшей мере, чем следует. И все они полагают, что ничего не знают; в своей нерешительности они всегда прибавляют «может быть» и «пожалуй». И обо всем говорят, ничего не утверждая с полной определенностью. Они подозрительны по причине своей недоверчивости, а недоверчивы по причине своей опытности. Они не жаждут ничего великого и необыкновенного, но лишь того, что полезно для существования. Они не щедры, потому что имущество — одна из необходимых вещей, а вместе с тем они знают по опыту, как трудно приобрести и как легко потерять. Оттого люди, достигшие этого возраста, кажутся благоразумными, ибо страсти их ослабели и подчиняются выгоде» [7].

С возрастом наряду с потерями появляются и приобретения. Если интересы юного человека неустойчивы и достаточно поверхностны, а круг их чрезвычайно широк, то интересы зрелого человека устойчивы и глубоки. Зрелость связана с осознанной уравновешенностью увлечений, в какой-то мере с осознанием своих реальных возможностей и жесткой иерархией интересов в своей Модели Мира. Зрелый человек устойчиво стремится к чему-то определенному, самому для него важному. Появляются рассудительность, мудрость, опыт, спокойная завершенность в понимании мира. Поэтому

если, подойдя к себе доброжелательно и здраво, человек осознал и оценил реальное положение вещей, наметил новые цели или скорректировал старые, то он благополучно преодолевает кризис и вступает в следующий период своей жизни. Его усилия концентрируются на решении обновленных задач и построении программ их достижения. Продвижение к новым целям нормализует настроение и создает условия для дальнейшего развития личности. Кроме того, оно подготавливает платформу для взаимопонимания с младшими по возрасту («У тебя свои планы, а у меня свои, и планы эти частично пересекаются. Поэтому на этом общем поле движения к ним мы можем понять друг друга»).

Если человек избежал выраженного кризиса середины жизни, т.е. не произвел ревизии своих планов и достижений осознанно, то *период поздней зрелости (45—60 лет)* может пройти невыразительно, бесцветно и окончиться преждевременным прекращением трудовой активности. Люди, не знавшие этого кризиса, теряют стимулы, необходимые для продолжения своего развития в последующие годы. Главная их ошибка — непонимание того, что возраст обуславливает ряд новых переживаний. Во-первых, это ощущение дефицита времени для реализации планов, которое появляется на новом фоне осознания сужения жизненного пространства. Во-вторых, наблюдается возрастное эмоциональное охлаждение, снижение силы мотивов и переживаний, усиливающее рассудительность и рациональность. Ситуация усугубляется тем, что, несмотря на желание еще многое в жизни успеть, мало кто вырабатывает критерии, соответствующие его реальным возможностям. Большинство зрелых людей не меняют стратегии личного развития, а продолжают ориентироваться на те критерии, которые были выработаны в ту пору, когда сил было больше («Я всегда так поступал!»).

Если же кризис преодолен успешно, то появляются силы для воплощения центральной потребности этого периода — генеративности. Генеративность предстает как желание успеть за свою жизнь сделать нечто такое, чтобы оставить след на Земле и повлиять на следующее поколение через собственный практический или теоретический вклад в развитие общества. Таким образом, если переоценка ценностей в середине жизни встречена открыто, лицом к лицу, результатом ее может явиться глубинное обновление личности и, как следствие, рост удовлетворения в период 45—60 лет, захватывающий и более поздние годы. В результате наблюдается творческий подъем, сопровождающийся повышением качества принимаемых решений и точностью диагностических оценок.

Главным условием продолжения психологического прогресса в возрасте 45—60 лет выступает неуспокоенность, способность непрерывно развивать усилия для того, чтобы оставить после себя нечто такое, в чем утвердилось бы прожитая жизнь. Для решения этой задачи надо сохранить достаточную смелость, чтобы брать на себя ответственность, а не уклоняться от нее («Мне уже не по возрасту...», «Я уже не успею...», «Вряд ли я справлюсь...»). Если в это время жалеть себя, позволять себе успокаиваться, то духовное развитие останавливается и возникает чувство опустошенности. Преодолеть подобные настроения совсем нелегко.

Несмотря на то, что обретение «твердых устоев» многими воспринимается как достижение, на самом деле сопутствующая этому потеря гибкости может привести к нетерпимости и даже выродиться в фанатизм. В таком случае человеку становится свойственна некоторая агрессивность, как будто существованию его принципов что-то угрожает и потому их надо непрерывно отстаивать и демонстрировать. Для того чтобы подобного не произошло, необходимы постоянные усилия по обновлению принципов, а

для этого необходимы контакты с современностью. Тогда при условии, что человек продолжит активно работать, этот период может оказаться для него очень продуктивным. Действительно, кроме установленного Леманом оптимального для открытий интервала в возрасте около 40 лет, Пельц и Эндрюс [146] обнаружили и второй пик творческой активности — через 10—15 лет после первого, т.е. в 50—55 лет.

При достаточной смелости зрелый человек в творчестве имеет преимущества за счет душевной уравновешенности и свободы выбора задач. Возрастные изменения в иерархии мотивов приводят к исключению разбросанности и появлению досуга для размышлений. Теперь человек может позволить себе отбросить многие несущественные для него, «лишние» дела и полностью отдаться более значимым целям — тому, что его действительно увлекает. Кроме того, его решения становятся более взвешенными, т.к. опыт большой, а искушения и страсти уже не такие мощные.

2. Особенности зрелого возраста, порождающие конфликты

Ничто не может нанести более сокрушительный удар по нашему самодовольству, чем ясное понимание того, что сегодня мы способны порицать те вещи, которые вчера одобряли.

Ф. Ларошфуко

Возрастная приверженность традициям вначале имеет некоторое позитивное значение, а именно — стремление во всем искать принципиальное и абсолютное, т.е. вневременную закономерность. Однако чрезмерное постоянство приводит к уменьшению готовности человека ориентироваться в новой ситуации, вызывает сопротивление изменениям, опровергающим или меняющим ранее приобретенные знания и опыт. Старая истина «времена меняются и мы меняемся вместе с ними» для лиц с повышенной инерционностью мышления не имеет силы, т.к. они испытывают страх перед переменами. Пытаясь удержать жизнь с помощью схем и правил, они проявляют нетерпимость ко всему непривычному, а потому беспокоящему их. Такие люди с трудом осознают, что жизнь не подчиняется неизменным принципам и не может быть заранее просчитана и определена.

Часто зрелый человек верит, что все можно привести к единой системе, которой он способен полностью овладеть. Ницше говорил, что стремление к систематизации всегда содержит в себе стремление насильственно упростить многообразие живого. Такой человек боится, что если он перестанет постоянно контролировать окружение, то наступит угрожающий хаос. Поэтому он считает невозможным для себя даже немного расслабиться, отпустить вожжи и стать более открытым чужим влияниям. Он постоянно беспокоится, что его могут вытеснить, его мнением могут пренебречь.

Кроме невозможности ослабить контроль за окружением, значимым фактором, ведущим к конфликтам в зрелости, выступает желание удержать свои позиции. Однако на самом деле это можно сделать, только двигаясь вперед. Когда движения вперед нет, человек начинает отставать. Зрелость открывает перед специалистом определенную перспективу жизненного пути. То, что ушло, остается в памяти, конденсируясь в жизненный опыт. Опыт — это главное богатство зрелого человека, но и главный его враг, поскольку опора только на имеющийся опыт снижает гибкость и подвижность психики, а возможность успешного взаимодействия с молодыми связана с пониманием того, что вечных и

неизменных позиций нет. Возрастной рост инерционности психики может быть усилен высоким социальным статусом и уровнем личных достижений. Хороший профессионал, достигший высокого положения, с годами все менее склонен менять свои взгляды и идти на компромисс. Думая, что для решения новых задач нужно продвигаться в том же направлении, он боится сойти с прежнего пути.

Поэтому в эти годы специалисту приходится осознанно поддерживать в себе психическую гибкость. Для преодоления возрастной тенденции к ригидности во взглядах и действиях ему нужны постоянные усилия. Здесь надо принять во внимание, что, с одной стороны, враждебность к новому тем сильнее, чем сильнее была приверженность человека к старой системе ценностей, с другой стороны, ему тем легче принять новую систему ценностей и убеждений, чем более он дорожит принадлежностью к группе, где главенствуют эти ценности. Эффективно поддерживает гибкость психики постоянное продолжение обучения. Многие крупные ученые и организаторы производства до глубокой старости, преодолевая возрастную инерцию, открыто обучаются новому.

Так, Резерфорд вскоре после получения им Нобелевской премии пожелал снова побывать в «шкуре» студента. Он пришел к известному математику Г. Лембу и попросил разрешения слушать у него курс лекций по теории вероятности. Его не смутило, что он, мировая знаменитость, восседал среди юношей, склонившихся над тетрадями с упражнениями. Имея возможность в нужный момент привлечь к делу лабораторного математика, он предпочитал сам воплощать свои идеи в математические формулы, а это требовало умения оперировать аппаратом теории вероятности. Аналогично поступил и академик И. В. Курчатов, который решил прослушать курс радиоэлектроники. Бородатый глава советских атомщиков сидел за учебным столом, т.к. не хотел обращаться к помощи специалистов, стремясь понимать и оценивать новые подходы лично.

Часто люди отдают себе отчет в происходящих с ними возрастных изменениях, а значит, в определенной степени могут их корректировать. Так, через 33 года после формулирования периодического закона Д. И. Менделеев [100] отмечал, что у него уже нет ни нужной ясности, ни прежней уверенности, поскольку он завоевал в науке такое высокое положение, что боится им рисковать. Он понимал, что теперь для выдвижения радикально новой идеи ему требуется существенно большая решимость. Эта же мысль звучит в высказывании Гегеля, подчеркивавшего, что в молодом даровании есть что-то наивное и смелое, напоминающее прелесть детства с его счастливым равнодушием к условностям, тяготеющим над людьми зрелого возраста. Поэтому гораздо удивительнее, когда смелость обнаруживают знаменитые мастера на склоне своего творческого пути. Держать, когда рискуешь уже достигнутыми в прошлом завоеваниями, — это, бесспорно, признак большой силы.

По мере того как специалист становится все более опытным и знающим, он начинает к новой информации относиться излишне избирательно, тем самым закрывая шлюзы восприятия настолько, что практически ничто свежее уже не может быть воспринято. Он заведомо не приемлет некоторые предположения как вероятные и пресекает многие продуктивные направления мысли. Чем большим авторитетом он рискует, тем сильнее развивается у него так называемое благоразумие, которое может привести зрелого специалиста к изоляции от молодых. Ведь профессионалы нового поколения исповедуют другие ценности, они не знают или не приемлют старых норм, а это ведет за собой и игнорирование зрелых людей как их носителей. При этом теряется платформа для компромисса. Что делают молодые, столкнувшись с такой ситуацией? Обычно они

пытаются настоять на своем, часто недостаточно корректно. Зрелые же чаще отстраняются, прекращая контакты. Совершенно понятно, что подобная позиция способствует нарастанию внутреннего и межличностного конфликта.

Застревание на привычном способе восприятия и понимания мира является причиной других видов деформации личности зрелого специалиста. Первая — это *излишняя серьезность*. В этом случае, даже если человек хочет что-либо сделать, слишком ответственное отношение к этому будет препятствовать его успехам. Подобное отношение укрепляется избыточным самоконтролем и убежденностью, что «нельзя витать в облаках», всегда надо быть реалистом и «твердо стоять на земле». Под флагом реалистичности в поступках проступают ригидность, инерционность и консерватизм. Все это приводит к трудности принятия решений, примитивности при исполнении профессиональных ролей, предвзятости и шаблонности суждений. Для нас важно обратить внимание на то, что «реально мыслящие» люди, преследующие сугубо практические цели, в долгосрочной жизненной перспективе оказываются менее продуктивными, чем фантазеры, стремящиеся лишь к своей мечте. Подлинные ученые даже в глубокой старости сохраняют определенный романтизм и мечтательность.

Другой вид деформации — *прямолинейность и непреклонная уверенность в своей правоте*. Специалист перестает обдумывать каждый шаг, не замечая новых перспектив («Что тут обсуждать, когда и так все ясно!»). Здесь самое время напомнить, что стратегия непреклонности чревата ростом числа ошибок, а замечания по этому поводу с годами воспринимаются все более болезненно. Следствием этого является обострение обидчивости.

Завышенное представление о собственной значимости — еще один вид возрастной и профессиональной деформации. Ощущение своей особой роли в организации освобождает человека от исполнения общепринятых этических норм. Исполненный гипертрофированного самоуважения человек может позволить себе суждения относительно привычек, поведения или манеры одеваться у младших сотрудников, хотя это и не влияет на продуктивность их деятельности. Иногда он считает возможным вмешиваться в их личные дела. Лучшее, что можно сделать в такой ситуации, — понизить свои необоснованные, чрезмерные претензии с помощью самоиронии.

Завышенные представления о своей значимости проявляются и в повышенной тревоге за сохранность своего престижа и своей должностной позиции. Часто можно наблюдать ситуацию, когда старший специалист необоснованно рассматривает нового молодого сотрудника как конкурента, опасаясь, что тот его «подсидит», тогда так на самом деле тот не претендует на должность руководителя. Аналогичные тревоги возникают и в том случае, когда в отдел принимают нового работника, который становится неформальным лидером и центром внимания сотрудников. В обоих упомянутых случаях проявление конфликтных отношений обнаруживается в ревнивой требовательности к «мнимому претенденту» со стороны более старшего руководителя. Развитие подобного конфликта можно предотвратить, обеспечив пожилому человеку надежную поддержку («Мы вас так ценим и уважаем, что не представляем другого специалиста на вашем месте!»).

В зрелые годы возникает эффект «паники закрытых дверей», которая заставляет менять соподчинение разных мотивов и ценностей в иерархической системе личности. Главной причиной изменения значения отдельных мотивов выступает конечность жизни человека. При этом болезненно ощущается, что жизненное пространство сужается и надо умерять

аппетиты. Чем больше десятилетий за спиной, тем эти мысли сильнее тревожат. Человек понимает, что у него есть лишь определенное время, отпущенное для реализации его планов, и это меняет отношение к собственным проектам. С одной стороны, это побуждает к ускорению действий и смелости идей, а с другой — исключает некоторые перспективные решения. Известно, что когда временной ресурс мал, например в обстоятельствах экстремальных, система ценностей становится более жесткой. Сокращение жизненного ресурса вынуждает более однозначно определить приоритеты. Здесь хотелось бы подчеркнуть особую значимость сохранения стимулов к деятельности. Если человек плохо понимает, для чего он живет, то он не способен устоять в жизненной борьбе. Требуется большое личное мужество, чтобы, испытывая трудности в понимании действительности и осознавая иногда ее абсурдность, не отвернуться от мира, а найти способ придать новую ценность своему существованию.

Сложность в том, что в зрелом возрасте специалист уже не знает, какие планы он может построить, чтобы они были реально достижимы. Он не только ощущает, что сил и времени мало, но и огорчен тем, что жар желаний угасает. С возрастом за счет снижения силы чувств и замещения их рассудочностью у большинства людей логика меняется и в личном арсенале психологической защиты начинает преобладать рационализация. У меньшей части людей, напротив, наблюдается снижение самоконтроля. Тогда в поведении преобладают формы, приводящие к соглашательству, попустительству себе и другим. Так или иначе, но вследствие возрастного снижения мощности мотивации человек все чаще уходит мыслями в прошлое, в свои лучшие годы, и там черпает силы для перенесения актуальных трудностей. Можно ли с этим что-то сделать? Да! Для этого нужны новые планы. Только новые планы, включающие новые цели и порождаемые ими притяжения, в любом возрасте создают свежесть надежд и радость достижений.

Таким образом, продуктивность работы специалистов старшего возраста падает не из-за ухудшения интеллектуальных способностей, а главным образом вследствие ослабления у них мотивации и потери творческой смелости («Не так уж и хочется, чтобы рисковать и напрягаться!»). Они так много знают и не так уж сильно хотят. Поэтому против каждой приходящей на ум мысли немедленно выдвигают полчища контраргументов. Эти аргументы помогают им убедить себя, что делать ничего не надо. Поддерживаемая стремлением к экономии душевных сил, появляется тенденция к стереотипному мышлению, которое деформирует реакцию на новизну («А поступлю-ка я как и раньше»), В этих обстоятельствах особую трудность для зрелых специалистов представляет изыскание новых решений и использование имеющейся информации в незнакомой или экстремальной ситуации. В напряженном, взволнованном состоянии, в обстановке аварии или конкуренции они склонны к стереотипным решениям, а вероятность нахождения нетривиальных подходов к проблеме падает. В этих обстоятельствах преимущества — у молодых специалистов.

Возвращаясь к проблемам взаимопонимания между людьми разных поколений, напомним, что оно определяется мерой близости их миров (Моделей Мира).

3. Истоки конфликтности молодых специалистов

Чувственность охотится за идеями, чтобы быть чем-то определенным; а идея охотится за чувственностью, чтобы реально осуществиться.

Платон

Возраст накладывает свой отпечаток на отношение ко времени. Обычно некоторое отстранение от прошлого и будущего обес-печивает человеку наиболее полное переживание настоящего.

Поскольку западная культура в большей степени ориентирована на цели в будущем, постольку молодой человек весь устремлен вперед и вследствие этого в значительной степени упускает настоящее. Его поведением сегодня управляет будущее, у него пока еще много стимулов и нет отчетливой стратегии отсекающих мотивов, зависящей от субъективного представления о том, сколько времени еще осталось. Нередко он предполагает начать жить правильно и в свое удовольствие в будущем, после того как: завершит образование, будет располагать достаточными деньгами, когда подрастут дети и т.п. Будущее представляется молодому человеку почти немедленно осуществимым, даже отдаленное и идеальное. Чем старше он становится, тем больше борется за настоящее. С другой стороны, для зрелых лет борьба «за будущее» осуществляется, только когда оно весьма близко.

Направление жизни к весьма отдаленным целям при игнорировании близких часто оценивается как беззаботность и непрактичность. Такие особенности молодости отметил еще Герцен: «Юность, где только она не иссякла, везде непрактична... Быть непрактичным — далеко не значит быть во лжи: все обращенное к будущему имеет непременно долю идеализма. Беззаботность свойственна всему молодому и не лишенному сил, в ней выражается доверие к жизни, к себе».

Поскольку молодой человек живет в будущем, настоящее для него — только подготовка к другой, подлинной жизни, которая представляется бесконечной. Такое отношение ко времени облегчает ему переживание неприятностей, позволяя относиться к ним «с легким сердцем», но с этим же связано и сниженное чувство ответственности («Все, что происходит сегодня, не так уж важно, самое главное еще впереди»). Такая ориентация противоречива. Пребывая в грезах об отдаленном будущем, молодой человек в то же время желает получить результаты в самом ближайшем времени — сегодня. Указанное противоречие имеет психологическую природу — для молодого человека время тянется намного медленнее, чем для зрелого. Поэтому для него то, что будет завтра, — это то, чего ждать слишком долго. Зрелость у человека наступает тогда, когда он понимает, что жизнь не знает черновиков, что сегодня все делается окончательно.

Только наступающее осознание необратимости времени и собственных действий порождает ответственность за поступки в текущий момент и побуждает к усилиям для реализации жизненных планов. Поэтому так важно своевременно поддерживать стремление молодых специалистов доказать себе и другим, что они уже способны к самостоятельным и ответственным решениям. Позднее, в зрелые годы, формировать жизненную смелость и независимость решений намного труднее. Обучение тому, как принимать подобные решения, проходит эффективнее и быстрее, если на первых порах ответственность разделяется. В этом случае главные проблемы решаются совместно с опытными коллегами и все участники делят ответственность за результаты. Это обучение дает плоды существенно позже, когда вся ответственность за решение целиком ложится на молодого.

Считается, что в физическом мире будущее не влияет на настоящее и прошлое. В психике этот принцип нарушается: в ней ожидаемое, предполагаемое будущее может воздействовать на настоящее, выступая как форма опережающего отражения, по-

средством которого человек приспосабливается к еще не наступившим событиям. Поскольку образ будущего в психике молодого человека формирует настоящее, уникальным средством построения новых потребностей у него выступает мечта — полномочный представитель этого будущего. Она ориентирует личность не на удовлетворение текущих потребностей, а исключительно на развитие перспективных.

Устремляясь вперед, к цели, молодые не желают вдаваться в детали и подробности и формируют прекрасные идеалы, выступая под их влиянием как максималисты. Максимализм создает условия для односторонности в оценках, нетерпимости к возражениям и категоричности. На самом деле, в свете завышенного, нереального идеала действительность может представляться мрачной, но и сама негативная оценка реальности подавляет деятельность, рождая пессимизм. Попадая в эту ловушку, молодой человек склонен фиксировать внимание лишь на том, что не соответствует его ожиданиям и критериям. Здесь главное — мера возникшей неудовлетворенности, т.к. умеренный негативизм стимулирует творческую деятельность, а неумеренное недовольство мешает трезвому пониманию реальных проблем. Любые указания на необоснованность мрачного взгляда на ситуацию не убеждают, т.к. у молодого человека есть мощные эмоциональные импульсы, но недостаточно дальновидности и терпимости. Для преодоления такой возрастной деформации конструктивно активное привлечение молодого специалиста к решению той конкретной трудной ситуации, которая вызывает его протест. Это может изменить его скептическое отношение к ситуации.

Молодые убеждены, что всегда можно понять друг друга и договориться. Такое представление опирается на неправомерное допущение взаимозаменяемости перспектив (моей и другого) без учета серьезной разницы в возрасте. Оно исходит из признания равнозначности точек зрения, из веры в то, что, поменявшись местами с другим человеком, заняв его место, можно увидеть вещи так же, как он. Исповедующие такую точку зрения люди верят в то, что другой человек при определенных обстоятельствах будет так же оценивать эти обстоятельства и выбирать для достижения целей такие же средства. Такая позиция несостоятельна. Старшее поколение — это другая эпоха, а следовательно, иная культура. При общении со зрелыми людьми надо учитывать нравственные идеалы и ценности, которые направляли их поступки на протяжении их жизни и делали эту жизнь осмысленной. Необходимо понимать высшие цели, которые придавали и скорее всего и теперь придают человеку силы, организуют профессиональную жизнь и определяют взаимоотношения с другими людьми. Прямо или косвенно старые установки еще и сегодня выстраивают их поведение и направляют моральный выбор, от которого зависит удовлетворенность существованием.

Молодому специалисту для концентрации сил, достаточных для достижения цели, важно, чтобы цель была своя собственная. Если человек не определяет цель деятельности сам, не выбирает сам средства ее достижения, то он считает, что не ему принадлежит и достигнутое. Только при осуществлении человеком цели, им самим поставленной, или по крайней мере им самим сформулированной, или хотя бы принятой для себя как особо значимой, он приобретает необходимый энергетический ресурс и может нормально развиваться как личность. Как считал В. Франкл [142], сила воли определяется ясностью и глубиной понимания собственных целей. Если цель не своя, то появляется малодушие, отказ от цели в пользу потребности сохранения личного благополучия или социального статуса.

Логика поступков молодого человека в существенной степени предопределена

доминирующими у него способами психологической защиты. Если в структуре психологической защиты зрелых и пожилых людей доминируют рационализация и вытеснение, то у молодых прежде всего используются отрицание, идентификация и сублимация [43, 108]. Отрицание управляет вниманием, которое блокируется на стадии восприятия (некоторые вещи и обстоятельства «не видятся в упор»). У человека с ведущей формой защиты по типу отрицания часто отмечаются эгоцентризм, богатая фантазия и отсутствие самокритики. Идентификация — средство самореализации с помощью бессознательного стремления стать значимым за счет отождествления себя с авторитетной личностью. Она выступает способом повышения самооценки. При идентификации как ведущей форме защиты не исключены проявления высокомерия, дерзости и амбициозности вплоть до агрессии.

Проблема влияния отличий в установках и Моделях Мира обостряется, когда молодой сотрудник имеет более высокий должностной статус или даже становится руководителем работника, существенно старше его по возрасту, имеющего больший практический и жизненный опыт. Тогда конфликт может возникнуть вследствие того, что старший претендует на признание особой ценности и исключительности своего опыта, на почтение и уважение, а более молодой не считает эти претензии обоснованными. Он не уверен, что его старший коллега действительно больше знает. Тем более что с годами базовые знания забываются, устаревают и остаются только некоторые выводы, причем зрелый специалист этой метаморфозы не замечает и убежден, что свой предмет знает досконально. Однако когда его просят пояснить что-то — он путается, обижается и негодует. Все это является источником многих конфликтов.

4. Смягчение деловых конфликтов между поколениями

Двух вещей надо остерегаться всеми силами: когда ограничиваешься своей специальностью — окостенения; когда выступаешь из нее — дилетантизма.

И. Гёте

В этом разделе продолжим обсуждение положений, сформулированных в двух предыдущих, чтобы показать, как сделать взаимодействие специалистов разных поколений более продуктивным и менее конфликтным.

Рассматривая способы поощрения молодых специалистов зрелыми, надо понимать, что достигаемые человеком результаты будут существенно выше, если помогут удовлетворить потребности, необходимые для реализации его собственных целей. Поэтому продуктивнее не навязывать цели, не указывать непрерывно, что надо делать, а проявлять максимальное внимание к личным планам молодого специалиста и попытаться сблизить, срастить цели организации с его личными. Такие цели легче усваиваются и успешнее направляют деятельность («И для организации, и для перспектив вашей личной карьеры необходимо повышение квалификации в данной сфере, иначе возникают ошибки, терпимые только до известного предела»).

Молодой руководитель должен всемерно вникать в принципы, которыми в данный период руководствуется зрелый специалист, не упрекая его в беспринципной перемене прежних взглядов («Раньше вы считали, что этого делать нельзя, а теперь наоборот. Как же это?»). В таких упреках обнаруживается противоречивость. Ведь если человек сменил критерии, то это означает, что он продолжает расти и изменяться. Былое, идущее вразрез

с новыми представлениями, обычно постепенно подстраивается под актуальные взгляды и оценки, в противном случае современность порождает внутренние конфликты. У зрелых людей сегодняшние оценки давних событий изменяют их взгляды на прошлое, и за счет этого нормализуется их психическое равновесие. Как правило, это происходит не сразу, поскольку на длинном и трудном жизненном пути у каждого возникает достаточно жесткая система ценностей, и быстро отказаться от нее — значит, перечеркнуть всю жизнь. Однако со временем можно достичь душевного равновесия, мобилизовав психологическую защиту по типу рационализации и придав старым событиям новое личностное значение.

Душевное равновесие нарушается и вследствие перекоса временных координат, т.е. отсутствия необходимой гармонии отношений между прошлым и будущим в Модели Мира конкретной личности. Для людей разных поколений этот сдвиг имеет разное направление. У зрелых людей наблюдается перекося в сторону прошлого. Концентрация на прошлом обнаруживается в непрерывном «пережевывании» того, как могла бы сложиться жизнь, выбери себе человек другую профессию или работу. Это деформирует стратегию поведения в настоящем, человек может начать редактировать прошлое и «играть на понижение» значимости отдельных событий. В этом случае вдруг выясняется, что все положительные стороны той, старой работы и все достижения, которыми человек гордился многие годы, смотрятся теперь по-другому, в темных тонах. Тогда можно услышать: «Я просто обманывал себя». В других обстоятельствах это «игра на повышение», и тогда победы человека в прошлых сражениях с годами становятся все значительнее. Сталкиваясь с такими реминисценциями специалиста старшего поколения, молодой руководитель не должен раздражаться. Понимая их истоки, полезно спокойно возвратит собеседника к актуальным проблемам и привлечь весь его опыт к поиску способов их решения.

Временной перекося у молодых связан с излишним акцентом на будущем, среди них чаще можно встретить мечтателей и прожектеров. В Модели Мира молодого перспективы занимают более значимое место, чем у пожилого. Сталкиваясь с трудностями, такой человек может полностью сосредоточиться на построении планов, целиком устремиться к ним, что снизит его актуальную сопротивляемость и спровоцирует уход от полноценного контакта с настоящим. Существенно, что уход от настоящего приводит к снижению ответственности. Такое положение поддерживается подсознательной уверенностью в том, что каждое событие не окончательное, все еще не поздно начать заново.

Руководителей

13 Конфликт и творчество

4. Смягчение деловых конфликтов между поколениями

Двух вещей надо остерегаться всеми силами: когда ограничиваешься своей специальностью — окостенения; когда выступаешь из нее — дилетантизма.

И. Гёте

В этом разделе продолжим обсуждение положений, сформулированных в двух предыдущих, чтобы показать, как сделать взаимодействие специалистов разных поколений более продуктивным и менее конфликтным.

Рассматривая способы поощрения молодых специалистов зрелыми, надо понимать, что

достижимые человеком результаты будут существенно выше, если помогут удовлетворить потребности, необходимые для реализации его собственных целей. Поэтому продуктивнее не навязывать цели, не указывать непрерывно, что надо делать, а проявлять максимальное внимание к личным планам молодого специалиста и попытаться сблизить, срастить цели организации с его личными. Такие цели легче усваиваются и успешнее направляют деятельность («И для организации, и для перспектив вашей личной карьеры необходимо повышение квалификации в данной сфере, иначе возникают ошибки, терпимые только до известного предела»).

Молодой руководитель должен всемерно вникать в принципы, которыми в данный период руководствуется зрелый специалист, не упрекая его в беспринципной перемене прежних взглядов («Раньше вы считали, что этого делать нельзя, а теперь наоборот. Как же это?»). В таких упреках обнаруживается противоречивость. Ведь если человек сменил критерии, то это означает, что он продолжает расти и изменяться. Былое, идущее вразрез с новыми представлениями, обычно постепенно подстраивается под актуальные взгляды и оценки, в противном случае современность порождает внутренние конфликты. У зрелых людей сегодняшние оценки давних событий изменяют их взгляды на прошлое, и за счет этого нормализуется их психическое равновесие. Как правило, это происходит не сразу, поскольку на длинном и трудном жизненном пути у каждого возникает достаточно жесткая система ценностей, и быстро отказаться от нее — значит, перечеркнуть всю жизнь. Однако со временем можно достичь душевного равновесия, мобилизовав психологическую защиту по типу рационализации и придав старым событиям новое личностное значение.

Душевное равновесие нарушается и вследствие перекоса временных координат, т.е. отсутствия необходимой гармонии отношений между прошлым и будущим в Модели Мира конкретной личности. Для людей разных поколений этот сдвиг имеет разное направление. У зрелых людей наблюдается перекос в сторону прошлого. Концентрация на прошлом обнаруживается в непрерывном «пережевывании» того, как могла бы сложиться жизнь, выбери себе человек другую профессию или работу. Это деформирует стратегию поведения в настоящем, человек может начать редактировать прошлое и «играть на понижение» значимости отдельных событий. В этом случае вдруг выясняется, что все положительные стороны той, старой работы и все достижения, которыми человек гордился многие годы, смотрятся теперь по-другому, в темных тонах. Тогда можно услышать: «Я просто обманывал себя». В других обстоятельствах это «игра на повышение», и тогда победы человека в прошлых сражениях с годами становятся все значительнее. Сталкиваясь с такими реминисценциями специалиста старшего поколения, молодой руководитель не должен раздражаться. Понимая их истоки, полезно спокойно вернуть собеседника к актуальным проблемам и привлечь весь его опыт к поиску способов их решения.

Временной перекос у молодых связан с излишним акцентом на будущем, среди них чаще можно встретить мечтателей и прожектеров. В Модели Мира молодого перспективы занимают более значимое место, чем у пожилого. Сталкиваясь с трудностями, такой человек может полностью сосредоточиться на построении планов, целиком устремиться к ним, что снизит его актуальную сопротивляемость и спровоцирует уход от полноценного контакта с настоящим. Существенно, что уход от настоящего приводит к снижению ответственности. Такое положение поддерживается подсознательной уверенностью в том, что каждое событие не окончательное, все еще не поздно начать заново.

Руководителей

13 Конфликт и творчество старшего поколения подобное «витание в облаках» может выводить из равновесия. Особенно когда перекося в сторону будущего обнаруживается в высказываниях типа: «Не понимаю, почему вы так волнуетесь, сейчас это не так важно. Впоследствии, когда мы сделаем ... тогда и обратимся к этим опасностям». Вместо возмущения подобным легкомыслием зрелому специалисту полезно вспомнить, что без такого «порхания» выбраться из старых представлений практически невозможно. Поэтому надо своевременно уравновесить этот подход, дополнив его рядом страшущих мероприятий.

Молодые руководители должны иметь в виду, что чем старше и опытнее специалист, тем меньше у него мотивов, способных отвлечь от решения творческих проблем, тем больше времени и сил он посвящает работе. Это связано с тем, что происходит изменение в иерархии ценностей, и творчество занимает все более значимые позиции. Все отвлекающее он стремится теперь переложить на молодых, и, естественно, тех это возмущает. Ситуацию возникшей напряженности может смягчить понимание того, что на границе между зрелостью и старостью человек, обладающий еще достаточными силами, уже бережет и время и силы: он склонен организовывать свою жизнь путем «энергосбережения». Только таким путем он еще долго может быть полезным и продуктивным на избранных направлениях, и это делает его незаменимым. Приведем пару примеров.

Однажды я была в гостях у известного психолога П. Я. Гальперина. В это время он был приглашен руководить секцией на психологическом конгрессе, который должен был вскоре состояться в Париже. Я сказала, что очень завидую ему, потому что он увидит Париж и будет общаться с | самыми знаменитыми психологами. Он посмотрел на меня задумчиво и произнес: «Я совсем не уверен, что приму это предложение». — «Почему?!» — «Расчет времени неблагоприятен. Судите сами. Как минимум неделя уйдет на оформление визы, покупку билета и прочую подготовку. По возвращении не менее недели придется потратить на написание i отчета, выступление с ним и вхождение в нормальный рабочий темп. Сам конгресс займет 3-4 дня, и, по моим пред-

положениям, интересными для меня могут быть встречи с двумя специалистами, каждый из которых вряд ли сможет уделить значимым для меня проблемам более получаса. Итого: 17-18 дней за час содержательного разговора — не эффективно! За это время я смогу существенно продвинуться в своей работе».

Близкая по смыслу ситуация описана В. Франклом [142, с.96].

«Однажды президент одного из американских университетов предложил мне 9 тысяч долларов за несколько недель семинарских занятий на факультете. Я отказался. Президент не мог понять причин отказа: “Вы хотите больше?” — “Вовсе нет, но, думая о том, как бы я использовал эти деньги, мне видится только одно стоящее применение их, а именно приобрести время для работы. Но сейчас у меня есть время для работы, так зачем же продавать его за 9 тысяч долларов?”»

Чем опытнее человек, тем больше внимания уделяет он отдаленным последствиям своих действий. Однако паспортный возраст не тождественен психическому, поэтому с годами не все становятся ответственными за отдаленные последствия своих поступков. Этому надо учиться, принимая самостоятельные решения, в том числе и такие, которые отличаются от решений руководителей, иначе трудно развить самостоятельность.

Таким образом, значимой для взаимодействия специалистов разного поколения выступает подвижность систем ценностей, представления личности о том, что возможно, а что — нет. С годами зрелый человек слишком многое начинает считать для себя невозможным, отгораживая себя тем самым от изменяющейся действительности, что препятствует пониманию им новых веяний и ценностей. В противоположность этому у молодых часто имеет место слишком подвижная, неустойчивая система ценностей, которая приводит к тому, что для человека нет преград и он считает, что все возможно. С одной стороны, это придает ему силы, поскольку он не обессиливает себя сомнениями, с другой — может обернуться безответственностью. Иллюстрируем это положение примером.

Группа опытных и зрелых специалистов разрабатывала самолет вертикального взлета. Возникли трудности, долго не ладилось с теплообменом. Тогда решили пригласить консультантом специалиста со стороны, со свежим взглядом. Появился молодой специалист по холодильным установкам. Он стал знакомиться с проектом и... высказал более 300 соображений, как улучшить дело [155]. Сработала не только его непредвзятость, но и смелость молодости.

Вместе с тем такая слишком подвижная система ценностей опасна, поскольку у человека возникает тенденция глобального обесценивания общепринятых норм, не только научных и технических, но и социальных. Поскольку молодые склонны концентрироваться на ближайших результатах своих решений, а зрелые — на отдаленных, это отличие выступает как источник конфликта между ними. Нормализация достигается на путях совместного управления — у молодого руководителя зрелый заместитель или наоборот.

Тандем из молодого и пожилого руководителя весьма желателен, поскольку молодые сильнее в натиске, а пожилые — в длительности усилий. Если молодежь выигрывает за счет энергии в лобовой атаке, то зрелые специалисты в большей мере учитывают обстоятельства и производят расчетливое маневрирование. Кроме того, возрастные

изменения зрелых людей часто проявляются в тяге к безупречности в исполнении заданий и точности, в то время как молодые часто стремятся ускорить получение результата в ущерб качеству работы. Продвижение к цели имеет возрастную динамику. Поэтому, выбирая исполнителя проекта, имеет смысл соотнести задачу с тем, кто будет ее воплощать. Как известно, постановка новых целей и поэтапное их достижение предполагают, что стремление к цели будет достаточно стабильным. Это подразумевает непрерывность поддержания устойчивого уровня психической напряженности на весь период приближения к цели. У молодого возможная эмоциональная напряженность выше, но ему гораздо труднее поддерживать усилия на одном и том же уровне. Поэтому перед молодыми уместно ставить задачи сложные, но близкие, а перед зрелыми специалистами — задачи далекие, требующие длительных, хотя и не очень интенсивных усилий.

Умение отложить решение до удачного момента часто выступает причиной разногласий между специалистами разных поколений. Особенно важно умение откладывать исполнение до времени, пока не возникнут условия, позволяющие справиться с трудностями. Такого рода позиция требует известной выдержки, умения найти в себе силы и отодвинуть сиюминутное исполнение желаемого. Это нелегко, особенно для молодых, которые ориентированы на быстрые достижения. Направленность на достижение цели тем сильнее, чем ближе человек к этой цели. Поэтому отложенное легче пережить, если человек способен воспринять возникшее в связи с ним неудовольствие как временное. При этом допустимая и еще переносимая длительность отсрочки исполнения желания тесно связана с культурным уровнем человека — дальние цели плохо сохраняют силу стимула для лиц с низким уровнем развития. Чем моложе специалист и чем ниже его культурный уровень, тем менее вероятен его успех в работе с дальними целями.

Характер желаемого вознаграждения также связан с возрастом специалиста. В силу своей направленности в будущее молодые люди способны оценить привлекательность отложенного вознаграждения. Поэтому, при прочих равных условиях, молодые люди легче удовлетворяются радужными перспективами или временной работой. Для зрелого специалиста ситуация противоречивая. С одной стороны, он не имеет резерва времени и поэтому не склонен вообще что-либо откладывать, а с другой — он менее зависим от множества сиюминутных материальных обязательств и поэтому может временно отодвинуть вознаграждение на задний план, до тех пор, пока не завершено важное дело.

Специалисты, умудренные опытом, хотят передать его своим ученикам. И в качестве таковых рассматривают всех людей следующего поколения. Поэтому при общении со зрелыми специалистами нельзя упускать из виду силу их педагогических устремлений. Тем более что в последние годы удовлетворить эту потребность все труднее, поскольку она вступает в противоречие со стремительностью перемен в обществе, где опыт старших специалистов во многом утрачивает свою значимость. Положение усугубляется тем, что появились богатейшие возможности получения обширного опыта из других источников, например через

Интернет. Тем не менее желательно не блокировать эту важнейшую потребность пожилых людей, а найти возможность задействовать ее, например используя зрелого специалиста как куратора молодых.

Возрастные группы отличает и количество доступных перемен. Пожилой человек не

может усваивать новое большими порциями. Когда расхождение между старым и новым слишком велико, усвоение нового прекращается и включается психологическая защита — отрицание смысла новой информации. Для каждого человека существует предельная доза воспринимаемой и усвоенной информации, расходящейся с его собственной точкой зрения, и эта доза с возрастом снижается. Оптимальная стратегия продвижения человека к новому пониманию ситуации состоит в подготовке к разумному восприятию противоположной точки зрения не только мелкими шагами, но и в достижении согласия на каждом шаге. Добиваясь согласия при каждом продвижении, можно поэтапно корректировать понимание реальной ситуации. Тем самым становится возможным постепенное подведение зрелого специалиста к новой оценке.

Скорость усвоения нового и темп такого продвижения могут существенно тормозиться опасениями, что принятие новшеств повлечет за собой потерю самостоятельности и независимости. С возрастом страх оказаться в зависимости и подчинении возрастает. Обычно специалист долгие годы всеми силами избегает такого положения. Если теперь поставить его в зависимое положение, он просто не сможет быстро адаптироваться. Поэтому полезно ситуацию дифференцировать: «В этом отношении вы ответственны за положение дел, а в этом ответственность с вас снимается и передается такому-то».

Тандем пожилого и молодого руководителя оказывается наиболее продуктивным и для разрешения конфликтов в коллективе, поскольку, как правило, они предпочитают разные стратегии поведения в конфликте. Каждую из пяти основных стратегий разрешения конфликтов (избегание, приспособление, конкуренция, компромисс и сотрудничество) специалисты разных возрастных групп используют с разной вероятностью. Пожилые чаще используют избегание и приспособление. Молодые чаще применяют конкуренцию. Стратегии избегания и приспособления сберегают энергию и душевное равновесие, т.е. то, что прежде всего оберегает человек, умудренный жизнью. Конкуренция требует больших энергетических затрат. Молодого это не страшит, силы есть, выдержки недостаточно, а стратегия конкуренции привлекает обещанием быстрого эффекта. В то же время наиболее продуктивным поведением в конфликте являются стратегии сотрудничества и компромисса, а они меньше связаны с возрастом участников и больше зависят от их профессионального мастерства и выдержки.

Завершая эту главу, отметим, что она написана на базе современных исследований, в том числе на основании нашего собственного исследования научных кадров Санкт-Петербурга, проведенного в рамках деятельности Союза ученых Санкт-Петербурга. Анализ имеющегося материала заставляет думать, что для развития и сохранения научного потенциала, кроме изложенных в данном разделе общих положений относительно влияния возраста, важно учитывать особую социальную и экономическую обстановку в стране в целом и, в частности, в Санкт-Петербурге [118]. Оказалось, что молодые научные работники нуждаются в самом усиленном стимулировании. Оно может быть реализовано по-разному, в зависимости от личностной ориентации. Для «рыночно-ориентированных» — это прежде всего возможность расширения перспектив приложения своих усилий, например получение дополнительной квалификации. Для «научно-ориентированных» — это возможность регулярного участия в мероприятиях, повышающих статус ученого (международных конференциях, конкурсах на лучшую научную разработку), публикаций результатов работ в престижных научных журналах, получения грантов и т.п.

Представители среднего поколения, в противоположность устоявшимся представлениям, в целом предстали как наименее активная часть научных работников, поскольку они в

большей мере эксплуатируют накопленный ранее научный задел. При этом сам задел различен — наибольший обнаружен у подгруппы «41—50 лет». К этому возрасту обычно уже заканчивается внутреннее становление жизненных ценностей. Те, кто считает, что они правильно выбрали жизненную стезю ученого, нуждаются в особом внимании. Их не более трети данной возрастной группы.

Другие уже разочаровались в своем выборе, и им необходима организационная помощь для перехода на другие рельсы.

Старшее поколение научных работников оказалось в самом сложном положении. С одной стороны, они ощущают себя первыми кандидатами на увольнение в случае каких-либо реорганизаций. С другой — они наименее способны перестроиться и найти для себя новое поле деятельности, причем хорошо это осознают. Но именно эта группа представляет наибольшую ценность для развития науки, поскольку ее лучшие представители, за счет накопления опыта, уже достигли целостного взгляда на проблему своих научных интересов и теперь способны порождать не локальные, а комплексные идеи продвижения в новых областях науки и техники. Однако им недостает творческого мужества и внутреннего равновесия, их обессиливают страхи и сомнения. Для оптимального использования их опыта и возможностей необходимо, чтобы они были спокойны относительно своих перспектив, а также продумать организационное обеспечение их работы.

* * *

В этой главе рассмотрены причины возрастных конфликтов и способы их сглаживания. Чем старше и опытнее специалист, тем меньше у него остается конкурирующих с творчеством мотивов в его деятельности. Понятно, что психический возраст играет решающую роль в способности человека и к продвижению задачи, и к завершающему усилию.

Глава 9. Разные темпераменты — причина взаимного непонимания

В будничных радостях и горестях жизни нужно быть сангвиником, в важных событиях жизни — меланхоликом, относительно влечений, глубоко затрагивающих наши интересы, — холериком, и, наконец, в исполнении раз принятых решений — флегматиком.

В. Вундт

Личность свободна в своем выборе жизненного пути, однако генетически обусловленные факторы, такие как темперамент, ограничивают этот выбор. Что такое темперамент? Это — врожденный биологический фундамент, на котором формируется личность. Темперамент отражает в основном динамические аспекты поведения, обуславливая два основных компонента психики: активность (энергетический запас, регулирующий темп и пластичность) и эмоциональность. Именно темперамент определяет, насколько легко у человека возникает эмоциональное возбуждение и уровень его интенсивности, преобладающий фон настроения и частоту его колебания. Тем самым темперамент может быть представлен как система ограничений, некая рамка, внутри которой происходит развитие индивидуальности, предопределяя, быстро или медленно сможет человек работать, спокойно будет реагировать на кризис или «взрывом». Подчеркнем, что темперамент должен восприниматься как данность и не может быть изменен

воспитанием. Однако, зная его, можно достаточно уверенно прогнозировать стиль поведения, и поэтому с ним надо считаться при индивидуальном подходе к налаживанию эффективного взаимодействия.

Часто возникает вопрос: какой темперамент лучше? На него нет содержательного ответа без уточняющего вопроса — лучше для чего? В общем же лучших или худших темпераментов нет — каждый имеет свои положительные стороны, поэтому главные усилия должны быть направлены не на исправление (что невозможно вследствие его врожденности), а на разумное использование в конкретной деятельности его достоинств и нивелирования граней менее удачных — в данный момент или с позиции решаемой задачи. В этой главе мы рассмотрим только четыре классических типа темперамента и не станем вдаваться в обсуждение правомерности и продуктивности выделения большего их числа новым направлением — соционикой.

1. Сильные и слабые стороны сангвиника

Чтобы переваривать знания, надо поглощать их с аппетитом.

А. Франс

Эмоции. Сангвиник чаще, чем представители иных темпераментов, обнаруживает положительные эмоции, поскольку его основное стремление — получать наслаждение — сочетается с легкой возбудимостью чувств и малой их продолжительностью.

Он увлекается всем, что ему приятно. Направленность чувств, их подвижность и краткость сохранения создают оптимальные условия для положительного эмоционального фона. Обычно сангвиник не способен долго предаваться мрачным мыслям и страху из-за дурных предзнаменований. Не удивительно, что окружающими людьми он воспринимается как оптимист, обладающий к тому же достаточной выдержкой. Все, что с ним случается, он принимает легко. Поэтому он если не умнее, то, несомненно, счастливее тех, кто придает большое значение ощущениям, которые опустошают и истощают их. Эмоции сангвиника быстро возникают, ярко проявляются, но недолговечны. Высокая пластичность и лабильность психики проявляется в изменчивости его чувств, настроений, интересов и стремлений. Склонности его непостоянны, и на них нельзя слишком полагаться. Поэтому он может представать как человек шумный, озорной и слегка аморальный. Как человек полнокровный, он горяч и смел, но вместе с тем нахален, а порой и нагл. Его типичная реакция на трудную ситуацию: «Ну и что из того?» («Прорвемся», «Перезимуем», «Обойдется» и т.п.).

Внешний вид и манера поведения. Если вы с человеком встречаетесь впервые, то как догадаться, что он сангвиник? Прежде всего полезно обратить внимание на его конституцию. Достаточно часто сангвиник имеет пикническое телосложение — это толстячок и бодрячок. Выделяющиеся черты поведения — общителен, любит комфорт и вкусно поесть. Ему присущи быстрые движения, гибкость ума, находчивость, стремительное включение в новую работу. Обычно он весельчак и шутник, часто подшучивает над собой. Однако при общении с ним не следует очень-то расслабляться: подшучивая над другими, он не терпит, когда шутят над ним.

Восприятие времени. Лабильность сангвиника определяется скоростью его обменных процессов, и, как следствие, субъективно переживаемое время у сангвиника несколько опережает течение объективного. Наиболее значимым он считает настоящее с некоторой

ориентацией в будущее [153]. Будущее желанно, интересно, оно волнует и тревожит. Отношение к прошлому достаточно индифферентное: «Прошлого не воротишь». При яркой устремленности в будущее и повышенной подвижности возникает боязнь опоздать и не успеть. Доверчивый и легковверный, он любит строить проекты, но скоро их бросает, так как спешит жить и испытывает постоянный дефицит времени.

Организация внимания. Внимание сангвиника имеет свои особенности — оно легче распределяется во времени и с большим трудом — в пространстве. Его внутреннее поле сознания узкое, но подвижное. Он способен концентрироваться, т.е. организовать свое внимание достаточно быстро, но решать задачи, представленные ему одновременно, станет последовательно. Когда перед ним стоит несколько задач, он выполняет их поочередно, хорошо переключаясь, но в каждый момент на что-то одно. Так как переключение происходит у него достаточно быстро, у окружающих создается иллюзия одновременности. Если очередность не выстроена, то в пространстве задач он отвлекаем, поскольку к одновременной разноплановой деятельности практически не способен. Попытка навязать ему несколько работ одновременно может вызвать с его стороны неадекватную и даже агрессивную реакцию.

Работоспособность. Сангвиник отличается сильным, уравновешенным, подвижным типом нервной системы, и эта композиция свойств предопределяет оптимальный баланс его волевых и коммуникативных возможностей. Он быстро принимает решения, не боится трудностей и редко унывает. За счет силы нервной системы он сохраняет высокий уровень работоспособности при длительном и напряженном труде. Он активно принимается за новое дело и может долго работать, не утомляясь, т.е. проявляет себя как человек энергичный и деятельный. Подвижность психики помогает ему, даже потеряв на время силы, быстро их восстановить. В сложной неожиданной ситуации держит себя в руках, не теряет бодрости, эмоционального тонуса и дисциплинированности. Вместе с тем сангвиник не выносит состояния безделья, ему нравится быть чем-то занятым и он всегда находит себе занятие.

Интеллектуальная работоспособность сангвиника тоже достаточно высока. При восприятии новой информации он обладает способностью к быстрому запоминанию, ускоренному темпу речи и действий. Кроме того, он легко переучивается, отказываясь от ранее выработанных, но уже не годных стереотипов, и быстро приобретает новые навыки, адаптируясь к иным условиям и людям. Свободно переключаясь с одной деятельности на другую и легко переходя от покоя к деятельности, он без внутреннего протеста принимает дополнительные требования. Большинство сангвиников может самостоятельно планировать свою работу. В деловом взаимодействии они достаточно независимы и в руководстве нуждаются лишь от случая к случаю. Поэтому для оптимизации их работы следует выделить узловые этапы, в которых могут возникать затруднения в решении задачи, и своевременно — «там и тогда» — предоставить им требуемый уровень поддержки.

Самооценка сангвиника обычно достаточно высокая. Он имеет развитое чувство своей значимости и собственного достоинства. Его уверенность в себе опирается на способность сохранять самообладание и самоконтроль в трудных ситуациях. Обычно он проявляет себя как человек независимый и самостоятельный, считая, что любая работа ему «по плечу». И в самом деле, самонадеянность сангвиника «обрекает» его на успех в том смысле, что любой положительный результат он готов истолковать в свою пользу и каждый успех приписать себе, а неуспех — обстоятельствам. В этом смысле его высокая

самооценка имеет и положительные, и отрицательные следствия. С одной стороны, оценивая себя достаточно высоко, он не завистлив, альтруистичен и постоянно готов прийти на помощь другому. С другой — высокая самооценка способствует быстро возникающему ощущению скуки при выполнении заданий стереотипных или рассчитанных на длительный срок. Без внешнего побуждения, сам по себе, сангвиник редко доводит такое дело до конца, т.к. ему становится неинтересно выполнять будничные операции, а внутренняя напряженность от недовольства собой ему не грозит. Для преодоления подобной скуки его надо периодически поощрять, причем удачным для него поощрением выступают задачи, несколько превышающие его обычный уровень. Тогда у него укрепляется представление о собственной полезности, и он с большей готовностью выполняет повседневные дела.

Психологическая защита. В его психологической защите преобладают две формы: отрицание как переориентация внимания (для исключения всего, что могло бы подорвать его высокое представление о себе) и рационализация как толкование всех сомнительных ситуаций в свою пользу.

Уровень чувствительности. У сангвиника достаточно высокий порог чувствительности, поэтому слабых раздражителей он не воспринимает или не замечает. Поскольку многие сигналы внешней среды оказываются ниже порога его чувствительности, он не реагирует на ряд сигналов, а если и чувствует их, то трактует как незначимые. Все это приводит к тому, что он предстает как человек мало ранимый и даже «толстокожий», т.к. не обращает внимания на события, которые другим представляются важными и значимыми, воспринимая их как мелкие, отвлекающие. Это ему не трудно, т.к. за счет природной уравновешенности он обладает способностью быстро и адекватно реагировать на изменения ситуации и поэтому не нуждается в постоянной настороженности.

Специфика общения. Сангвиник — виртуоз общения. Он способен живо откликаться на все, привлекающее его внимание. Взаимопонимание с ним упрощают его живая мимика и выразительные движения. По его лицу легко угадать, каково его настроение, отношение к предмету или человеку. Не удивительно, что сангвиники свободно контактируют с людьми. Когда надо установить тесные неформальные контакты с новыми людьми, сангвиник делает это с интересом и удовольствием. Он легко включается в разговор и способен в новой для него группе быстро занять лидерскую позицию. Поэтому он почти всегда инициатор контакта и умеет «сглаживать углы» в конфликтах. Необыкновенно быстро реагируя на окружение, он немедленно откликается на желание пообщаться со стороны другого человека. В компании незнакомых людей он чувствует себя как рыба в воде, а новая необычная обстановка его только возбуждает. Сангвиники часто артистичны и склонны к демонстративным формам поведения. Они стремятся быть в центре внимания и умеют производить хорошее впечатление. При этом в отличие от холериков и меланхоликов сангвиник может научиться сдерживать проявления своих чувств и реакций.

При всем коммуникативном мастерстве сангвиника его общение имеет и негативные оттенки. Нельзя забывать, что его отношение к людям может быть изменчивым и непостоянным. Зачастую он не держит своего слова, т.к. до этого не обдумал, в состоянии ли сдержать его. Он достаточно добродушен, чтобы оказать помощь другому, но он плохой должник, всегда требует отсрочки. Работа, представляющаяся неинтересной его скоро утомляет, но он без усталости занимается тем, что, в сущности, только игра, ибо игра всегда связана с переменами, а выдержка не по его части. Кроме того, в вынужденной

изоляции, лишенный широкого круга контактов, да еще обреченный на безделье, он способен на бурную негативную и даже агрессивную реакцию.

Реакция на конфликт. Ощущение неопределенности — состояние, обычно сопутствующее драматическому мироощущению многих людей и подталкивающее их к конфликтному выяснению отношений, сангвиников не угнетает. Сглаживание напряженности между людьми, возникающей в коллективе, для них легко и естественно. Поэтому в конфликтных ситуациях сангвиники используют стратегии компромисса и сотрудничества. При позитивном отношении к себе и другим стратегия сотрудничества для них предпочтительна. Когда сангвиник выступает в роли руководителя, то демократический стиль управления для него более свойственен, что тоже понижает вероятность возникновения конфликтов. Однако в арсенале сангвиника стратегия компромисса, при яркой ее выраженности, может восприниматься окружающими как беспринципность и ускользание от трудностей.

Должностная позиция. При подборе сотрудника на высокую должностную позицию полезно иметь в виду, что сангвиники практичны и реалистичны во взглядах, и поэтому им легче адаптироваться. Сангвиник обычно уверен в собственных силах, надеется справиться с ситуацией и контролировать ее и, как следствие, избирает активные способы решения проблемы. Это люди смелые и находчивые, способные не терять самообладания в критических ситуациях. Поэтому в ситуации выбора специалиста на руководящую должность между сангвиником и холериком (при условии, что другие их качества равноценны) следует предпочесть сангвиника. В этом случае надо принять во внимание, что холерик импульсивен, резок в общении, повышенно возбудим, а для руководителя эти качества нежелательны. Однако сангвиника желательно как можно чаще контролировать и проверять. Ему можно доверять только при достаточном контроле. Чтобы не обидеть человека, он способен все пообещать, но при этом может не сдержать слова.

2. Холерик и его особенности

Только делая прыжок в неопределенность, мы ощущаем свою свободу.

Т. Уайлдер

Эмоции. Находясь под влиянием страстей, холерик обнаруживает замечательную силу, энергию и настойчивость, которые быстро проявляются в случае возникновения препятствия. Иллюстрируем это удивительное качество примером, который использовал Г. Олпорт.

В провинциальном австрийском госпитале лежал тяжело больной мужчина. Врачи признались ему, что им не удалось определить причину болезни, но если бы удалось поставить диагноз, то они смогли бы его вылечить. Его уведомили, что госпиталь должен скоро посетить известный диагност и, может быть, ему удастся установить причину заболевания. Когда диагност прибыл, то, совершая обход госпиталя, подошел к постели этого больного, взглянул на него, пробормотал «*moribundus*» (умрет) и вышел. Несколькими годами позже этот пациент позвонил диагносту и сказал: «Позвольте мне поблагодарить вас за ваш диагноз. В тот момент, когда вы произнесли «*moribundus*», все во мне возмутилось, я почувствовал прилив сил и понял, что обязательно поправлюсь» [110,с.103].

Сила чувств холерика — его честолюбия, гордости и мстительности — не знает пределов. Находясь под влиянием страсти, он мало размышляет и быстро действует. Холерик имеет обычно высокий жизненный тонус и стремится к приключениям и риску. Даже любовь холерика, активного и легко возбудимого человека, часто молниеносна и с первого взгляда. Во всех своих проявлениях он взрывает, вспыльчив, ждать и терпеть не умеет, сдерживать свои желания ему трудно, а легко возникающая раздражительность быстро переходит в агрессивность. Все это приводит к тому, что ему трудно бороться с собой, когда надо управлять своим поведением и сдерживать негативные эмоции.

Внешний вид и манера поведения. Как понять, что перед вами холерик? Он часто имеет атлетическое телосложение — широкоплеч, выглядит грубовато и набит мускулами. Большие руки и ноги, грудь и живот твердые, грудь больше живота. Лицо костистое, плечи широкие, подбородок квадратный. Холерики — люди действия, они способны полностью выкладываться на работе. Они смелы и бесцеремонны, не избегают открытых столкновений и любят подчинять себе людей. В целом поведение холерика отличают стремительность, быстрое возникновение раздражительности и перманентная расположенность к гневу и ярости. Темп речи ускорен, голос громкий и резкий, тонус мышц головы и шеи повышен.

Восприятие времени. Субъективно переживаемое холериком время существенно опережает течение реального времени (в большей степени, чем у сангвиника). Поэтому он всегда устремлен вперед, в будущее, испытывает острый дефицит времени. Прошлое его мало интересует. Если на пути движения возникают препятствия, которые не удастся быстро преодолеть, то они вызывают агрессию и ярость. Этот темперамент обеспечивает мощный рывок на короткой дистанции. Повышенная мощь в толчке и настойчивость на ограниченной дистанции обуславливают такие черты характера, которые делают холерика успешным в решении ключевых жизненных задач. Он четко ставит цели и умеет их добиваться, если они могут быть разрешены в короткие сроки.

14 Конфликт и творчество

Организация внимания. У холерика ведущая и сильная сторона внимания — стремительная переключаемость. Но в отличие от сангвиника слабость его внимания обнаруживается в неспособности к длительной концентрации на объекте мысли. При необходимости удерживать внимание принудительно холерик сначала становится агрессивным, а затем быстро устает, и эта усталость, достигая пороговой величины, автоматически выключает его из ситуации. При однообразной работе состояние утомления у него наступает быстрее, чем у представителей других темпераментов, — как реакция на монотонию и недостаток внешних раздражителей.

Работоспособность. В работе холерик предпочитает спринт. Из него вряд ли получится марафонец, но на спринтерских дистанциях он может добиться заметных результатов. Он часто испытывает могучее желание действовать и что-то делать. В его порыве к деятельности заключено и стремление к доминированию. Для восстановления сил и полноценного отдыха ему обычно достаточно 4-5 часов сна, тогда как флегматику необходимо 8-9 часов. Отличаясь сильным, неуравновешенным типом нервной системы, холерик рвется работать, но его «лихорадит», и поэтому к своим целям он продвигается рывками. В стремительном продвижении вперед он не обращает должного внимания на детали. Торопливость и суетливость считают типичными чертами холерика.

Интеллектуальная работоспособность холерика ограничена тем, что он быстро теряет интерес даже к своим предложениям, если их реализация затягивается. С учетом таких его особенностей ему нежелательно поручать работу, рассчитанную на длительное время и требующую методичности или точности. Однако он весьма подходит для выполнения трудных, срочных и неожиданных заданий. Нельзя упускать из виду, что в стрессовых ситуациях он обнаруживает слабый самоконтроль и в напряженной обстановке может с криком и бранью накинуться на сотрудников. Для нивелирования таких особенностей есть два пути. Первый — тщательно его контролировать, приняв во внимание, что проверки должны быть организованы достаточно тактично, т.к. холерик плохо переносит дисциплинарные ограничения, регламент и контроль. Второй — так загрузить, чтобы у него не было ни минуты свободного времени, иначе свою неумемную активность он направит на руководителя или коллектив.

Самооценка. Большую часть времени холерик обладает завышенной самооценкой, но его позиция не очень уверенная и требует непрерывного подкрепления, иначе самооценка стремительно падает — вплоть до резко заниженной.

Психологическая защита. В психологической защите холерика преобладают две формы — вытеснение и замещение. Вытеснение помогает ему не помнить все, что его не устраивает, а замещение создает оптимальные условия переключения кипучей энергии его темперамента для разрядки агрессивных импульсов с объекта неподходящего на подходящий, допускающий активную мышечную разрядку на «безопасной мишени».

Уровень чувствительности у холерика колеблется от низкого до повышенного. Чаще имеет место низкая чувствительность, значительно реже — повышенная. В соответствии со сказанным организуется и внешний рисунок его поведения — то он громко хохочет по незначительному поводу или его сильно сердит несущественный факт, то не реагирует на очень важные события. Обладая в большинстве случаев, подобно сангвинику, малой чувствительностью и высокой реактивностью, в поведении часто импульсивен. В таких случаях он необуздан, несдержан, нетерпелив, вспыльчив, т.е. менее пластичен и более инертен, чем сангвиник. Окружающие часто воспринимают эти особенности его темперамента как недостатки воспитанности и отсутствие такта. Холерик вспыскивает быстро, как солома, но при уступчивости других скоро остывает. В его гневе нет ненависти, и он любит другого тем сильнее, чем скорее тот ему уступает.

Общение. Поскольку холерики — это люди с повышенной импульсивностью поведения и аффективной взрывчатостью в характере, то в ситуации общения склонны к эмоциональному от- реагированию чувств, демонстрируя прямолинейное и конфликтное поведение по отношению к окружающим. При этом холерики часто искренние, отходчивые люди и могут быть верными друзьями. Но нельзя упускать из виду, что они не затрудняют себя ограничениями в проявлении чувств как при установлении, так и при разрыве межличностных контактов, поскольку «сглаживать углы» не способны. Имея в виду их взрывоопасность, надо соблюдать осторожность. Любая резкость или несдержанность партнера по общению может вызвать бурную отрицательную реакцию и даже эмоциональный взрыв. В то же время нельзя ему попустительствовать. Каждый проступок холерика должен быть спокойно, но требовательно и справедливо осужден. В отношении него допустимо применять отрицательную оценку настолько часто, насколько это требуется для улучшения результатов его поведения или работы.

Реакция на конфликт. В связи со своей импульсивностью и неумением ждать и терпеть

холерик в конфликте чаще использует стратегию соперничества, реже — ухода. Предпочтение стратегии «соперничество» обусловлено у него высоким уровнем эмоциональности, внешним локусом контроля и выраженным ожиданием негативного отношения к себе. Затеяв с кем-нибудь спор, холерик горячится, перебивает собеседника и почти не способен прислушаться к его аргументации. Он всегда стремится к результату — «все или ничего». Обсуждая особенности реакции холерика на конфликт, надо принять во внимание, что он постоянно устремлен в будущее, стремится его приблизить, т.к. оно его манит. Поэтому он способен догонять, но не переносит ожидания и очередей.

Должностная позиция. У холерика трудности могут возникать как в позиции руководителя, так и в позиции подчиненного. В позиции подчиненного, в ситуациях строгой регламентации холерик обнаруживает пониженную продуктивность. Когда условия и способы действий жестко обусловлены и не допускают включения индивидуальных приемов, он сильно раздражается и его результативность падает. Полная алгоритмизация работы приводит его к быстрому утомлению. Только варьирование способов или типа работы, создающее оптимальные условия для функционирования нервной системы холериков, позволяет этим людям работать эффективно длительное время и с малым числом совершаемых ошибок. Поэтому они предпочитают выполнять действия, которые можно произвольно организовать и прервать по своему желанию, а также стремятся к чередованию неоднородных действий. В позиции руководителя холерик авторитарен и требователен. Ему мешают трудности в общении и неумение себя контролировать. Во всех случаях холерику лучше работать по индивидуальному плану, самостоятельно распределяя свое время. Хотя холерики не испытывают потребности в руководящей поддержке, но как раз их необходимо контролировать достаточно часто, тем более что их это не смущает и не портит им настроения. Даже если холерик бурно отреагирует на дисциплинарные ограничения, регламент и контроль, — он перенесет их без негативных последствий для себя и других.

3. Возможности и ограничения флегматика

Даже если вы на верном пути, вас переедут, если вы просто будете на нем сидеть.

У.Роджерс

Эмоции. Флегматик не склонен к бурному эмоциональному реагированию, хотя потенциально, подобно сангвинику, тяготеет к эмоциям положительным. Чувства у него проявляются несильно и замедленно. Иногда он подобен жирафу, который всю ночь смеется над анекдотом, рассказанным мартышкой днем. Для него необходим длительный процесс накопления раздражения. Поэтому вспышка может быть существенно отодвинута от момента провокации. На этом основании считается, что флегматика трудно чем-то вывести из равновесия и ему не требуется делать над собой больших усилий, чтобы сохранить хладнокровие. Порой он так уравновешен, что кажется даже равнодушным. В целом это мало впечатлительный, терпеливый, спокойный человек. Ему легче, чем лицам других темпераментов, удержаться от быстрого, необдуманного решения. Его чувства настолько умеренны, что ему не трудно быть добродетельным. Он мало раздражается, редко жалуется, переносит свои страдания терпеливо и мало возмущается страданиями других.

Внешний вид и манера поведения. Флегматик — это несколько мешковатый человек со сдержанными жестами и мимикой. Поскольку у него невысокая гибкость мышления, он

педантичен и трудно приспосабливается к любым переменам, к новым условиям. Его огорчает, когда приходится менять привычки, распорядок жизни, обстановку, работу, друзей. Вместе с тем в его поведении отмечаются терпеливость, выдержка и самообладание.

Восприятие времени. Субъективное время флегматика отстает от объективного [153]. Поэтому (в отличие от сангвиника и холерика) он не понимает, что такое «поторопитесь, времени не хватает!» — ему времени всегда хватает и даже есть некоторый избыток. Торопливость ему несвойственна, и вообще он убежден, что быстро ничего путного сделать нельзя. В связи с общей замедленностью реагирования он живет и работает в своем темпе и в ситуации, когда его не тормозат, от недостатка времени не страдает. От рассмотренных ранее темпераментов его отличает и то, что он ориентирован на прошлое, в связи с чем к изменениям привыкает медленно и с большим трудом. Часто будущее его тревожит и пугает, в то время как прошлое составляет надежную основу жизни.

Организация внимания флегматика такова, что он медленно, но глубоко погружается в предмет — концентрируется. Углубившись и сосредоточившись на определенной задаче, он с трудом переключает внимание. Его внимание малоподвижно, но сильной стороной этой особенности выступает малая отвлекаемость. Поскольку внимание флегматика переключается редко и медленно, то окружающим порой кажется, что происходящие вокруг флегматика события его ничуть не интересуют.

Работоспособность. Обладая сильной, уравновешенной, но инертной нервной системой, флегматик отличается стабильной работоспособностью. Его характеризуют терпеливость, обязательность и внутреннее упорство. Он продуктивен в работе, которая требует методичности, точности и пунктуальности. Поэтому и работу выбирает, связанную с точностью, поддержанием порядка, дисциплинированностью: финансист, программист и т.п.

Ситуация беспорядка, неопределенности, неорганизованности вызывает у него раздражение. Он склонен к такой деятельности (и достигает в ней успехов), где четкие предписания и инструкции заменяют его собственные решения. Его убеждения обычно серьезны, в своих мнениях и высказываниях он старается быть добросовестным и объективным. Для него важна верность традициям и идеалам. Его интеллектуальная работоспособность ограничена тем, что флегматик «тяжел на подъем» и, как правило, с большим трудом отказывается от выработанных позиций и стереотипных взглядов. Включение в новые ситуации для него затруднительно. Чтобы работать в полную силу, увлечься работой, ему требуется большой период «раскачки». Хотя флегматик «со скрипом» входит в работу и выходит из нее, зато он прочно закрепляет все усвоенное. Однако ему желательно получить однозначные предписания для исполнения, поскольку импровизация ему не свойственна и официальная инструкция для него важнее любых разъяснений. С учетом этого надеяться на то, что он сам догадается, как сделать лучше, и выполнит это без всякой инструкции — не следует. Общение в течение дня со многими людьми его утомляет, и поэтому заставлять его в процессе работы активно взаимодействовать в большом коллективе нежелательно. Кроме того, он хорошо справляется с работой только тогда, когда уверен в ее необходимости, а когда такой уверенности нет, то он попутается «уйти в сторону». Если заставлять его что-то делать силой, то он будет выполнять работу «спустя рукава».

Самооценка флегматика в отличие от представителей всех остальных темпераментов

наиболее реалистична, т.е. ближе к объективно тестируемой. Он здраво оценивает свои возможности и перспективы, что и позволяет ему проявить в деятельности основательность, продуманность, упорство. Поэтому флегматик, как правило, доводит начатое дело до конца.

Психологическая защита. Специфика организации психологической защиты флегматика связана с преобладанием в ее структуре таких форм, как подавление и сублимация. Доминирование каждой из них требует достаточно длительного накопления травмирующих воздействий, чтобы они превзошли личностный порог. Только временное суммирование позволяет либо заблокировать (подавить) неприятную информацию в памяти, либо переадресовать ее из сферы действий социально не одобряемых в социально одобряемое русло (сублимировать).

Уровень чувствительности флегматика понижен. В связи с этим его трудно рассмешить или опечалить. Внешнее равнодушие и даже скепсис флегматика вызваны тем, что он не понимает, чего ждут от него окружающие, и не догадывается, что у них приняты иные формы поведения. Для достижения взаимопонимания приходится это объяснить и привести доводы. Сниженная чувствительность приводит и к тому, что он редко имеет достаточные причины для проявления своих чувств, и к тому, что долго не замечает, когда кто-то ищет повода познакомиться с ним. Зато если порог чувствительности превзойден и отношения установлены, флегматик устойчив и постоянен в своем отношении к человеку. Зная за собой трудности в установлении новых контактов, он предпочитает находиться в узком кругу старых знакомых, в привычной обстановке.

Общение. Взаимодействие с флегматиком требует выдержки, поскольку он невозмутим и склонен к педантизму. Установление контактов происходит без молниеносных метаморфоз, т.к. у него замедлен ритм чувств. Даже любовные отношения он склонен начинать с продолжительной дружбы. Скептическая натура флегматика обычно требует большого числа аргументов и доказательств даже для дружеских чувств. Обычно он неразговорчив и сводит беседу к выяснению главного. Поскольку он редко бывает инициатором разговора, то для «наведения мостов» полезно объяснить ему, как можно поддерживать беседу, проявляя заинтересованность разными способами, например, подавая простейшие реплики («О да, конечно!», «Вы действительно в этом уверены?», «Совершенно справедливо, я тоже такое замечал!»). Он должен усвоить, что такого рода реплики способствуют поддержанию контакта.

Флегматик может оставаться невозмутимым, когда вокруг громко смеются, а при больших неприятностях сохранять спокойствие и взвешенность в решениях. В связи с этим Г. Олпорт [ПО, с.15] приводит историю об одном осужденном. Ему предложили выбор — дыба или костер, — и в ответ он спокойно сказал: «Пожалуйста, понемногу того и другого». Ярким примером специфики общения флегматика может служить Коперник.

Как отмечали современники, Коперник не искал сторонников и не рвался в спор. Однако если спор возникал, то без пафоса и позы стоял на своем. Самые страстные уговоры разбивались о его немногословную убежденность. Он мало интересовался мнением других. Одинаково улыбался и когда хвалили, и когда порицали. Не стремился пропагандировать свои идеи, обрести единомышленников и привлечь учеников. При этом он не страшился и непризнания своего приоритета.

Общение с флегматиком людей других темпераментов затруднено его замедленностью.

Их угнетают бедность мимики, невыразительность движений, «какой-то заторможенный» темп движений и речи. Им трудно догадаться, что для флегматика пауза в разговоре до 10 и более секунд нужна для размышления или поиска более точной формулировки. Вместе с тем всякое понуждение к ускорению темпа речи сбивает его с мысли и нарушает контакт. При этом он ненаходчив, особенно в новой обстановке. Не удивительно, что контакты он устанавливает продолжительное время, трудно сходится с новыми людьми, слабо откликается на внешние впечатления. Попав в новое окружение, он скорее всего замкнется в себе, отгородится от других и, оказавшись неспособным интуитивно вчувствоваться в новую атмосферу, предпочтет одиночество. Его сильная сторона состоит в том, что, будучи интровертом, обстановку ограничения контактов он переносит стойко, погружаясь во внутренний мир размышлений и фантазий.

Реакция на конфликт. В ситуации конфликта поведение флегматика сводится к двум стратегиям. Если он не понимает причин эмоционального накала («Из-за чего сыр-бор?») и ситуация для него не очень значима, он использует стратегию ухода из поля. Флегматики не раздражаются, когда надо подождать и проявить выдержку, но не любят догонять — такая необходимость их травмирует и порождает скрытую агрессию. Когда обстановка для него важна и у него имеются аргументы «за» и «против», он предпочитает стратегию сотрудничества. В последнем случае он может восприниматься как бесхарактерный и занудный человек, поскольку призывает всех «жить дружно».

Должностная позиция. Обсуждая оптимальную для флегматика позицию, надо иметь в виду, что он предпочитает работать не в группе, а независимо. Он слабо поддается влиянию и с трудом меняет свое поведение. При этом флегматики достаточно консервативны, поддерживают общепринятые нормы, традиции и уважают авторитет. Нередко они готовы легко принять любую господствующую идеологию, поскольку это укрепляет прочность их положения и престиж. Поэтому при прочих равных условиях флегматика лучше использовать в самостоятельной, не связанной с общением работе — исследовательской, конструкторской. Достоинства флегматика особенно выигрышны на стадии проектирования и подготовительной работы. Он — безукоризненный исполнитель, и в этом плане на него можно полагаться. При этом он весьма настойчив, старателен, трудолюбив и расчетлив. Солгать может лишь в исключительных случаях. Поэтому он особенно хорош на контроле качества работы. Вместе с тем, при правильном к нему подходе, может быть успешным и в роли руководителя. Подчиненные могут спрятаться за флегматиком, как за каменной стеной, — он очень надежен. Как руководитель флегматик спокоен, ровен с людьми и упорен, в работе любит порядок и выполняет ее спокойно и методично. В роли руководителя имеет то преимущество, что убедить его эмоциями невозможно, он воспринимает только доводы.

4. Две стороны чувствительности меланхолика

Уход в грезы дает удовлетворение в том, в чем отказывает обычная жизнь. В какой-то степени фантазированию предаются все.

Ф. Фрезер

Эмоции. У меланхолика господствуют негативные эмоции и доминирует склонность к печали. Обычно собственные страдания кажутся ему невыносимыми, выше всяких утешений. В связи с такой реакцией на окружающее он болезненно раним и его ранимость усугубляется тем, что возникающие чувства не только негативны, но и имеют

затяжной характер. Пустяковые замечания оскорбляют меланхолика, ему все кажется, что им пренебрегают. Особо он склонен к реакциям тревожности и страха. Постоянная тревожность делает его боязливым, суеверным, его пугают проверки и экзамены. Вместе с тем он расположен к сочувствию и сам внимателен к чужим проблемам, высоко ценит тех, кто готов его выслушать и понять. Поэтому он склонен к сопереживанию, способен к жертвенности, эмпатии и «эмоциональному резонансу».

Внешний вид и манера поведения. Меланхолика чаще отличает астеническое телосложение. Руки и ноги длинные и худые. Мимика и движения его невыразительны, голос тихий, движения бедны. Обычно он не уверен в себе, робок, малейшая трудность заставляет его опускать руки.

Восприятие времени. Меланхолики предпочитают настоящее с тенденцией к прошлому. В отличие от представителей других темпераментов меланхолик воспринимает время адекватно, т.е. не опережает время и не отстает от него, будучи привязан к настоящему. Большинство меланхоликов с трудом справляются с задачами, которые ставит перед ними жизнь. Им кажется, что еще бы немного дополнительного времени, и они справились бы. Поэтому их особенно травмирует дефицит времени. От одной мысли о жестких сроках меланхолик так устает, что вообще перестает работать.

Организация внимания. Меланхолику свойственны отвлекаемость и неустойчивость, а также замедленный темп всех психических процессов. Слабость нервной системы делает концентрацию внимания неустойчивой и провоцирует преждевременное переключение на другие проблемы. Вместе с тем он обладает важным преимуществом — способностью к распределению внимания в пространстве, т.е. до некоторой степени может одновременно реализовывать несколько действий, например читать, слушать и что-то вспоминать. При этом кажется, что он полностью отрешен.

Работоспособность. Для меланхолика, как для человека со слабым типом нервной системы, характерны повышенная утомляемость, резкое падение работоспособности, зависимость от мелких, несущественных воздействий, излишне эмоциональная реакция на трудности. Все эти особенности приводят к быстрой истощаемости и потребности в более длительном отдыхе. В связи с повышенной чувствительностью меланхолик слишком многое в своем окружении относит на свой счет, воспринимая то, что к нему не относится, как требования лично к нему. В этом случае он видит перед собой целую гору требований, от чего в конечном итоге очень устает и впадает в отчаяние или разочарование. Поэтому он плохо переносит стрессы и в обстановке опасности стремится в безопасное место.

Интеллектуальная работоспособность меланхолика имеет свои преимущества. Скука и утомление от монотонности развиваются у него медленно (медленнее, чем у холерика и сангвиника), поэтому он способен длительно выполнять однообразную работу. Кроме того, если объем запоминаемого материала у него ограничивается быстрым развитием торможения, он помогает себе в запоминании предварительной смысловой обработкой материала, компенсируя тем самым слабость памяти. Он может приспособиться и к экстремальным нагрузкам за счет того, что свойственную ему истощаемость внимания и недостаточную его сосредоточенность преодолевает интенсивностью контроля, а свои слабости компенсирует рациональной организацией труда и частыми перерывами на отдых.

Самооценка. В целом меланхолики отличаются пониженной самооценкой. Как всякому человеку с невысокой самооценкой, меланхолику нравится делать то, что у него получается. Тем более что он достаточно часто не ожидает для себя ничего хорошего от следующего указания. Это связано не только с негативным отношением к себе и низким уровнем самоуважения, но и с повышенной эмоциональной реакцией на неожиданности, т.е. на несовпадение ожидаемого и полученного результата. У меланхоликов преобладает неустойчивое настроение, направляющее их поведение к изоляции, отступлению перед трудностями и избеганию ответственности.

Психологическая защита. В психологической защите меланхолика преобладают избегание, проекция и индентификация. Стратегия избегания используется в тех случаях, когда человек оценивает ситуацию как независимую от него и неконтролируемую, что типично для меланхоликов. Проекция позволяет ему возложить ответственность за свои неудачи на других людей и тем самым поддержать шаткое внутреннее равновесие. Тогда личные проблемы и жизненные трудности проецируются на ближайшее окружение, приписываются им: «Практически все или употребляют наркотики, или пьют, и я поступаю как все». Защита по типу идентификации позволяет ему молниеносно понять, вчувствоваться в состояние другого человека, уловив его настроение и желания по едва заметным деталям (только бы они доверяли своей интуиции!).

Уровень чувствительности меланхолика всегда повышен. Он находится в постоянной готовности к неприятностям, и это помогает ему легко ориентироваться в мире нюансов, тонких переходов. Его готовность к идентификации может достичь медиумической чуткости, при которой реальные границы между «Я» и «Ты» стираются. Характеризуясь пониженным фоном настроения, обостренной мнительностью, меланхолик прислушивается к мельчайшим телесным ощущениям и отличается обидчивостью и ригидностью установок. Повышенная чувствительность при большой инертности приводит к тому, что незначительный повод может вызвать у него слезы, делает чрезмерно обидчивым. Воображение меланхолика загружено картинками неудач — мрака, ужаса, разрушения. Как человек легкоранимый, склонный глубоко переживать даже незначительные события, меланхолик вяло реагирует на окружающие явления действием и легко подчиняется чужой воле. Он редко проявляет настойчивость, не умеет переносить длительных или резких напряжений, теряется на экзаменах, публичных выступлениях, пуглив, легко плачет.

Общение с меланхоликом затруднительно, поскольку он по уши погружен в мир собственных неурядиц. Любые внешние события он «пропускает через себя» и, будучи настроен пессимистически, часто воспринимает поступки других как направленные лично против него, как попытку унижить или поддеть его, домысливая все не в свою пользу. Так как меланхолик без конца мучается своими проблемами и комплексами, мечется, не находя выхода, то часто он — пессимист. Он может так долго уступать, воспринимая несправедливости пассивно, что не имеет возможности добиться самореализации, т.е. получить что-то необходимое лично для себя. Тогда он начинает думать, что «на нем ездят». На этом фоне возникает комплекс неполноценности и наступает депрессия, побуждающая больше заботиться о сохранении отношений, чем о защите своих интересов. Зацикленность на собственной персоне вместе с неустойчивостью психики приводит к тому, что черные мысли поедают меланхолика, делая его взгляд тоскливым.

Вместе с тем меланхолики отличаются деликатностью, тактичностью, мягкостью, чуткостью и отзывчивостью. Это и понятно — кто сам раним, тот тоньше чувствует боль,

которую причиняют другим людям, т.е. ощущает чужую радость и чужую боль как свою собственную. Главное правило при общении с меланхоликом — не навреди: он сверхчувствителен, очень обидчив и раним. В общении с меланхоликом недопустимы не только резкость, грубость, но и просто повышенный тон, ирония. О проступке, совершенном меланхоликом, лучше говорить с ним наедине. К нему нужно проявлять особое внимание, вовремя похвалить за проявленные успехи, решительность и волю. Отрицательную оценку его действий следует использовать как можно осторожнее, всячески смягчая ее негативное действие, т.к. среди меланхоликов много людей с повышенной внушаемостью.

Реакция на конфликт. Обычно меланхолик — человек доброжелательный. Он счастлив, когда все ладит друг с другом. Поэтому если у него возникает с кем-то конфликт, наиболее вероятно, что именно он или уступит, или уйдет из поля противостояния. Стремясь найти общее, он предпочитает стратегию избегания. У него часто имеет место гипертрофированная и постоянная озабоченность отношением к себе окружающих, осторожность и даже робость в контактах, непонятные окружающим переживания, обусловленные комплексом собственной неполноценности, а также убежденностью в своей неспособности нести бремя ответственности за себя, не то что за других. Меланхолик с трудом дает обещание, т.к. сомневается, в состоянии ли он его исполнить, при этом его внутреннее напряжение возрастает, поскольку не исполнять его он не может. Конфликтная ситуация возникает и тогда, когда он нуждается в совете и когда из-за неуверенности в себе затрудняется занять четкую позицию и выразить собственное отношение к сути проблемы.

Должностная позиция. По своей природе меланхолик — исполнитель, а не лидер. К руководящей работе практически не пригоден, т.к. не может принимать решения, противостоять начальству, отдавать распоряжения и брать на себя ответственность. Он часто ищет помощи у других людей и перекладывает на них ответственность за собственные поступки. Всегда недовольный собой и своей деятельностью, он относит недостатки в работе на счет своего невезения, поэтому всегда ищет «хорошее место». На новом месте все повторяется. Меланхолики лучше себя чувствуют в роли подчиненного, поскольку они сильнее мотивированы на выполнение более простых действий и меньше устают и раздражаются от их повторения. Максимум мотивации проявляется в задачах с большей надеждой на успех. В условиях строгой регламентации меланхолики обнаруживают большую продуктивность, чем холерики и сангвиники. Для меланхоликов предпочтительнее подробные и детальные рабочие инструкции, в отличие от сангвиников и холериков, лучше реагирующих на обобщенные и содержащие минимальное число вспомогательных указаний инструкции. Поскольку меланхолики постоянно чувствуют себя неуверенно, то они нуждаются в более частом, глубоком и поддерживающем руководстве.

Статус меланхолика определяется и тем, что он часто терпит поражение в борьбе за «место под солнцем». Обычно он теряется от неожиданных вопросов, не умеет адекватно оценить производимое им на окружающих впечатление и соответственно корректировать свое поведение. Все это обуславливает возникновение у него «боязни неудачи», и поэтому он предпочитает задания либо с очень высокой, либо с очень низкой субъективной вероятностью успеха. В первом случае неудача почти невозможна, а во втором она не воспринимается как свидетельство собственной некомпетентности. Вместе с тем занимаемая некоторыми из них позиция жертвы нередко обладает значительным влиянием, поскольку своим поведением они связывают энергию других: жертвы

нуждаются в постоянной заботе.

5. Человек в экстремальных условиях: влияние темперамента

Ненормальная реакция на ненормальные обстоятельства — это нормально.

Г. Лейбниц

Стресс приводит к усилению характерологических проявлений, что имеет негативные последствия. Во-первых, оно способствует фиксации на единственной возможности, исключая остальные. Тем самым может произойти упрощение представления о ситуации (черно-белое восприятие мира). Тогда человек проявляет себя как концептуально жесткий. Во-вторых, изменяется скорость переучивания — у холериков и сангвиников оно ускоряется, а у меланхоликов и флегматиков замедляется. В этих условиях слишком быстрое переучивание ведет к излишней доверчивости, легкомысленности в принятии решения и к ошибкам, а слишком медленное делает принятое решение косным и уже не актуальным.

Темперамент определяет «чувствительность» личности к значимым событиям ее жизненного пути. Он представляет врожденные ресурсные ограничения — диапазон, в пределах которого сохраняется устойчивость психической деятельности. В данном контексте важно подчеркнуть: чем ярче характер и ярче индивидуальность, тем ближе человек к границам нормы и тем быстрее экстремальные условия будут нарушать его обычное поведение. В этом случае и в границах нормы ярко выраженные индивидуальные особенности приведут к нестандартному восприятию и пониманию окружающего мира — либо к творчеству, либо к ухудшению адаптации. Обострить ситуацию может повышенное ощущение риска. В этом плане полезно иметь в виду, что некоторые специалисты (холерики и сангвиники) продуктивнее работают в начале исследования, в области повышенного риска, а другие (флегматики и меланхолики) — когда уже определено направление поиска решения или сложилась четкая структура производственного процесса.

Темперамент определяет динамические возможности и особенно ярко проявляется в неблагоприятной ситуации. В этом плане нужно учитывать различия ориентации во времени представителей разных типов: «спешащие» — холерики, «точные» — сангвиники, «средние» — меланхолики и «медлительные» — флегматики [153, с.82]. При этом важно, что люди разных темпераментов представлены в популяции неравномерно, поэтому заметнее поведение «скоростных» типов. Экстремальные ситуации выявляют ограниченность ресурсов каждого темперамента. Даже в тех случаях, когда люди с разными темпераментами достигают одинаковой продуктивности в своей деятельности, она обеспечивается разными психическими затратами. Минимальные затраты у тех, чьи свойства темперамента адекватны задаче. Личностно неподходящая задача может потребовать чрезмерного напряжения сил. В такой ситуации достижение результата требует очень больших усилий, что ведет к быстрому утомлению и даже истощению.

Например, холерик обычно не склонен заботиться о своем здоровье. Он не понимает, что устал, и замечает усталость, толь-

15 Конфликт и творчество дойдя до полного изнеможения. В ситуациях дефицита времени влияние темперамента на эффективность деятельности существенно усиливается. Непонимание этого обстоятельства служит источником постоянного

раздражения в напряженных ситуациях. Тогда холерик, ранее воспринимавшийся как живчик, «внезапно» обнаруживает свою агрессивность.

Флегматик, обычно терпимо замедленный, в дефиците времени выглядит как совершенный тупица, поскольку, когда надо действовать быстро, он медлит и кажется совершенно пассивным. С его же точки зрения он в этот момент не пассивен, а предусмотрителен. Ведь он всегда сначала тщательно обдумывает ситуацию, а потом действует. Поскольку для него это — привычный способ поведения, то он, действуя по шаблону, упускает исключительность случая, требующего непосредственного действия, без раздумий. Кроме того, в экстремальных условиях флегматики увеличивают обычную для себя задержку реакции и тем самым еще больше запаздывают с ответным действием или репликой на поступок партнера. Тогда ответ флегматика может последовать после второй или даже третьей реплики партнера, что весьма затрудняет взаимное понимание, поскольку создает впечатление, что первые реплики по непонятным для собеседника причинам остались без ответа.

В напряженной обстановке меланхолики становятся особо лояльными, вплоть до демонстрации зависимости и внушаемости. Они подсознательно принимают во внимание, что милосердие проявляется больше по отношению к человеку, демонстрирующему зависимость, чем к выказывающему независимость.

Все упомянутые перемены реакций побуждают окружающих к изменению стратегии взаимодействия: буйного холерика начинают наказывать, застревающего на каждом шагу флегматика подталкивают или отстраняют, над жалким меланхоликом иронизируют, легкомысленного и поверхностного сангвиника безуспешно призывают к серьезности. Совершенно очевидно, что подобные перемены отношений непродуктивны и чреваты конфликтами. Поскольку в экстремальных условиях следует действовать не только быстро, но и точно, два типа работников могут оказаться здесь непродуктивными. Это те, кто никогда не делает точ-

но того, что им говорят, — холерики, и те, кто делает только так, как привыкли, и то, что им сказали заранее, — флегматики.

Особенности поведения представителя каждого темперамента в профессиональной сфере можно проиллюстрировать на примере типов программистов, выделенных И. Деммером.

Флегматик. Девиз: «Лучшее — враг хорошего!» Поэтому он не волнуется, если за неделю до окончания проекта выяснится, что можно было бы все сделать иначе и это было бы лучше. Он знает, что хорошо закончить — важнее, чем хорошо начать (в ситуации цейтнота он не справляется, т.к. не меняет темпа работы).

Сангвиник. Мечется от здоровой неудовлетворенности. Терзается несовершенством своих программ и не спит от этих страданий. Отличается кипучей активностью и хроническим недосыпанием (может успеть, но спокойно сдаст полуфабрикат).

Холерик. Ничем не доволен. Одержим стремлением к совершенству результата и полноте всего описания работы. Переделывает уже переделанное и не доделывает недоделанное (может успеть сдать материал, но в результате попадет в больницу).

Меланхолик любит точность и объективность, но его подтачивают сомнения в качестве и своевременности полученных им результатов. Вместе с тем аналогичные сомнения окружающих он рассматривает как наглость, а при вопросе, когда будет закончена работа, впадает в обморочное состояние (при дефиците времени лучше его к работе не подключать).

Для холерика пусковым механизмом выступает преграда на пути к желаемому действию, и при столкновении с ней он реагирует подобно извержению вулкана. Однако при всей мощности этого извержения оно быстро иссякает. Для сангвиника существенна социальная поддержка — признание, слава, деньги и т.д. Он всегда интересуется: «А зачем это мне нужно?» Однако если Нобелевская премия близка, он вдохновляется и способен оптимально и на дистанции большей, чем холерик, использовать выделенный ему природой энергетический запас. Совсем иная ситуация с флегматиком. Его цель должна долго произрастать изнутри, и только когда он нащупает задачу, отвечающую его внутренним запросам, он вдохновится и, решая ее, сможет распределить свой большой природный резерв на длительный срок, вне зависимости от внешнего социального подкрепления. Меланхолик не имеет большого природного энергетического ресурса, но может стать плодотворным, если совпадут потребности общества, его профессиональные интересы и личные возможности. Когда работа ему в удовольствие, дается легко и он не испуган предстоящими трудностями, — он на высоте.

* * *

В заключение этой главы следует отметить, что человек сложнее любой формальной схемы. Для выделения «чистых» вариантов приходится немного сгущать краски. Естественно, рассмотренные выше темпераменты в «чистом» виде практически не встречаются: в каждом отдельном человеке в той или иной степени присутствуют черты каждого из них, однако, и это тоже правило, черты какого-то из них заметно превосходят черты остальных, что и позволяет отнести человека к определенному типу.

Завершая рассмотрение темперамента как фактора, способного породить конфликты, подчеркнем, что накопить достаточный энергетический потенциал способен только человек с определенными индивидуальными качествами, и сбрасывать это напряжение он будет частями. От темперамента зависит, произойдет ли этот сброс одним мощным и быстрым разрядом (холерик), будет ли он иметь достаточно продолжительный колебательный характер (сангвиник), продолжится ли он на достаточно стабильном энергетическом уровне неопределенно долго (флегматик) или изначально слабый импульс быстро затухнет (меланхолик). Поскольку лица с яркими темпераментами будут и в творчестве, и в общении проявлять себя в разном стиле, то и взаимопонимание будет страдать, и согласованность действий затрудняться. Поэтому и возникает потребность в стратегиях сглаживания проблем, порождаемых разницей темпераментов.

Глава 10. Доминантность полушарий головного мозга: влияние на специфику конфликтов

Дорога к истине заказана Не понимающим того,

Что суть не просто глубже разума,

Но вне возможностей его.

И. Губерман

Влияние левополушарной и правополушарной доминантности на возникновение взаимного непонимания пока мало изучено. Однако эта особенность организации психики настолько сильно сказывается на характере творческих достижений и способах взаимодействия с коллегами, что мы считаем необходимым посвя-

тить ей отдельную главу. Мы постараемся показать, как отличаются видение мира и переработка информации у людей с доминированием левого полушария и людей с доминированием правого. Специфика восприятия приводит к формированию у них столь своеобразных Моделей Мира, что их поведение, зависящее от организации этих моделей, может служить источником взаимного непонимания и даже конфликтов.

1. Конфликт, обусловленный разными приемами работы с информацией

Есть два рода бессмыслицы: одна происходит от недостатка чувств и мыслей, заменяемого словами; другая — от полноты чувств и мыслей и недостатка слов для их выражения.

А. Пушкин

А. Восприятие — перцептивное и концептуальное

Восприятие начинается с общего, а не с частного. Человек раньше узнает собаку как таковую, нежели ее породу.

А.

Арнхейм

Полушария головного мозга взрослого леворукого человека воспринимают информацию практически из разных миров. Правое — из реального внешнего мира. Здесь ограничения, обуславливающие отличия воспринимаемого мира от реального, связаны главным образом с разрешающей способностью анализаторов и физическим состоянием человека. Левое полушарие перерабатывает информацию, полученную из правого. В этом случае включаются дополнительные ограничения: восприятие свойств мира осуществляется не на базе целостного восприятия правого полушария, оно вычленяет из него только некоторые фрагменты. Размеры и прозрачность этих «окон» определены опытом и целевыми установками человека. Поскольку левое полушарие экстраполирует свойства мира по отдельным фрагментам, то формирует для себя существенно иной мир. По мере развития, обучения и накопления личного опыта эти миры могут становиться все более разными за счет возрастного становления иерархии целей и все существеннее отличающейся логики обработки информации, используемой полушариями.

При этом каждая сенсорно-перцептивная модальность «вырезает» определенный диапазон из континуума соответствующих раздражений (оптических, акустических, термических, механических и химических). При переходе обработки от правого к левому полушарию внешние границы этих диапазонов, соответствующие верхним и нижним порогам чувствительности анализаторов, разрушаются. Может иметь место и первичное сужение «окна» (за счет передачи в левое полушарие только части воспринятого), и вторичное расширение объема информации, которой оперирует левое полушарие (за счет экстраполяции, т.е. пролонгирования закономерности, выявленной левым полушарием). Однако и в том, и в другом случае создаются условия для искажения восприятия мира левым полушарием, которое в некоторых случаях получает название схематизации, или абстрагирования.

Непосредственность перцептивных связей правого полушария с внешней средой приводит к сохранению в образе *индивидуальных* особенностей объекта и удерживает *отпечаток* самой динамики взаимодействия с ним [50]. Целостность этого индивидуального отпечатка несет в себе задатки предметности и целостности формируемого при этом образа. Вместе с тем такая целостность предоставляет левому полушарию широкий спектр траекторий сужения (от типа поверхности — к непрерывной линии и далее к последовательности отрезков контура, переходящей в ряд признаков, характеризующих объект).

При восприятии объекта праворуким человеком траектория его осмотра избирается в соответствии с сигналами, поступающими из памяти и отражающими ожидания и потребности личности. Тем самым образное правостороннее мышление подготавливает (при передаче обработки информации в левое полушарие) переход от единичных конкретных образов к обобщенным представителям класса. Их формирование становится возможным за счет линейаризации, т.е. возникновения *линейного* левого восприятия, допускающего переход к абстрактным, схематичным представлениям, ведущим к возникновению *концептуального* логического мышления [38,39].

Левое полушарие соотносит конкретную информацию, получаемую восприятием, с понятиями, выработанными опытом человечества, т.е. накопленными вне жизненного цикла отдельного человека и организованными в системы классификации. Оно *опосредованно* связано с реальным миром. Подобная опосредованность и схематизация создают существенные преимущества: в этом случае даже если воспринимаемый образ не совсем соответствует хранимому в памяти, выходит за рамки класса объектов, соответствующего данному понятию, например, в связи с изменением пространственно-временных условий наблюдения, он все же может быть надежно опознан по совокупности признаков, хранящихся в системах классификации левополушарной памяти и содержащих перечень его качеств. Это позволяет опознавать новые или поврежденные объекты за счет их причисления к ближайшему из известных классов. Кроме того, расширение возможностей восприятия происходит и путем обучения, т.е. усвоения и введения в долговременную память индивида общечеловеческого опыта классификации.

Каждое полушарие, получая информацию, собранную с половины поля зрения, стремится к завершению полученной части картинки, достраивая ее на свой манер. *Правое* полушарие достраивает ненаблюдаемое с помощью экстраполяции во внешнем поле и таким путем получает впечатление о целостном объекте. Поскольку невидимая половина копирует видимую, то в образе усиливается *регулярность* и стереотипность. Кроме того, при восприятии в неблагоприятных условиях — в сумраке, тумане, дожде — возникает

упрощение образа за счет сглаживания деталей в нем. *Левое* полушарие достраивает объект в процессе сканирования его контура. Достройка невидимой части объекта, т.е. в данный момент не воспринимаемой, происходит последовательно, локально, шаг за шагом, с учетом сравнения с информацией, хранящейся в памяти. Такое *фрагментарное* восприятие позволяет удерживать отдельные детали. Эти детали важны, поскольку, сохраняя их, левое полушарие получает возможность по неполному образу опознавать целостный объект. Воспринятый отдельно «носик» позволяет произвести опознание всего объекта — чайника. Так, если предъявлен был только черепок с носиком, правым полушарием он может быть опознан как нечто с двумя носиками, а левым — как целый чайник. Видно, что ошибаются они не однотипно. Для нас существенно, что, достраивая поврежденный предмет по разным правилам, полушария могут и опознавать его как отличающиеся предметы. Это специфическое доминантное видение и служит источником построения разных Моделей Мира.

Полушария по-разному воспринимают *пространство и время*.

Процесс первичной интеграции психики реализуют эмоции, обуславливая перевод реального физического времени в отражаемое психическое [27]. В целом *локализация*, т.е. пространственная ориентация как привязка объекта на местности, — скорее функция правого полушария, поскольку для этого надо сразу видеть все поле и место объекта в нем. В отличие от этого временная привязка — *темпорализация* — теснее связана с левым, поскольку анализ поля восприятия оно осуществляет последовательно. Полушария работают и в разном пространстве. Правое осуществляет локализацию в реальном пространстве и времени. Левое локализует объект в концептуальном пространстве. Такая локализация осуществляется в процессе описания объекта с помощью ряда признаков и сравнения их совокупности с понятиями, хранящимися в структуре памяти. Из сказанного понятно, что праводоминантные люди в качестве объектов экспозиции предпочитают картинки, схемы и графики. Пространственные композиции они узнают скорее и точнее слов. Для леводоминантных, наоборот, удобнее последовательные словесные описания, их они опознают быстрее и точнее. Для людей с невыраженной доминантностью особой разницы нет, но и картинки, и слова они будут опознавать медленнее, чем праводоминантные — картинки, а леводоминантные — слова.

При доминировании *правого полушария* человек живет в реальном пространстве. Это проявляется в том, что, попадая в то же место, он ощущает его *знакомость*, получая сведения о нем от своей эпизодической памяти, как один из эпизодов своей жизни.

Б. Внимание — глобальное и локальное

Для нас в первую очередь ясны и явны скорее слитные вещи, и уж затем из них путем их расчленения становятся известными элементы и начала. Поэтому надо идти от вещей, воспринимаемых в общем, к их составным частям.

Аристотель

Внимание правополушарное — это *включение* в среду, переживание полного слияния с внешним объектом. Оно знаменует пассивную погруженность в стихию, *поглощенность* чем-то: музыкой, наукой и т.п. Процесс такого внимания неуправляем, в этом случае нельзя говорить о его соответствии осознанным целям, скорее надо учитывать влияние на

него мощности эмоционального настроения. Акт такого внимания возникает без намерения (он весь «поместился» в больном зубе!). Здесь имеется в виду общая настройка организма. Среди правополушарных больше сангвиников и холериков, т.е. людей с мощными или подвижными эмоциональными импульсами, а среди левополушарных — флегматиков и меланхоликов, у которых эти импульсы или слабее, или растянуты во времени.

Левополушарное внимание *частичное и избирательное*. Оно может быть представлено как световое пятно малого диаметра, перемещающееся по полю восприятия. Вследствие жестких ограничений площади пятна одномоментного восприятия его даже называют «бутылочным горлышком». Оно вынуждает к расщеплению целостности, вычленению компонентов (при полном внимании в каждый момент воспринимается что-то одно). Организуя цепочку этих компонентов с помощью языка, сознание превращает мир *из переживания в описание*. За счет многократного прохождения по разным траекториям одного поля восприятия и анализа информации, получаемой при этом, левополушарное линейное восприятие постепенно сближается с целостным правополушарным. При таком многократном выделении детали приобретают все большую однозначность, их становится все больше и соответственно возрастает количество связей. Естественно, что возможность проанализировать один объект многими способами представляет мир все более дифференцированным и сложным.

В. Память — эпизодическая и семантическая

Я не сочиняю содержания книги, но вижу его и записываю.

Ч. Диккенс

Накопление информации в долговременной памяти связано с процессом архивации, которая в полушариях организована по-разному. В *правосторонней эпизодической* памяти хранится вся информация о событиях нашей жизни, и поэтому она *автобиографична* (это похоже на набор фотографий в семейном альбоме). Эта память не только *автобиографическая*, но и *процедурная*. Первая связана с запоминанием того, *что* происходило из пережитых и лично значимых событий, сохраняемых в виде «автобиографических вех», вторая — с тем, *как* нечто делается — с приобретением, сохранением и применением навыков и умений. Она хранит моторные навыки, такие как письмо от руки и способность ездить на велосипеде.

Эпизодическая память контекстна. Ее использование дает возможность быстро локализовать объект в пространстве и времени и, призвав на помощь индивидуальный опыт, быстро его *узнать*, восстанавливая целостную картину соответствующего эпизода, где этот объект выступал как часть. Воздействие личного опыта ярко продемонстрировано в работе Бэгби [37, с.212]. Он предъявлял для опознания в дефиците времени мексиканским и американским детям одновременно две картинки. На одной был тореадор, на другой — игрок в бейсбол. Мексиканские ребята чаще запоминали только первую из них, а американские — вторую. Каждый вначале улавливал образ, наиболее привычный по личному опыту.

События в эпизодической памяти датируются и привязаны к автобиографическим подробностям — времени и месту их получения. Тем самым эта память содержит ссылку на себя как на участника некоего события, который находился в определенном

физическом и психическом состоянии, и на уникальный контекст, связанный с ситуацией в окружающей среде. Эти привязки на фоне уточнения места объекта в прошлом контексте повышают предсказуемость ситуации благодаря экстраполяции знакомого способа ее разрешения на новую ситуацию. Для правостороннего обобщения характерна тенденция склеивания повторяющихся впечатлений, сливания в одно усиленное впечатление, формирующее их *обобщенный портрет*. Характер разрушения информации при хранении в этой форме памяти имеет свои особенности. Для этой памяти типична и особая форма забывания — «выцветание» этих обобщенных портретов. Если все они выцветают синхронно, без выделения наиболее значимого, то при воспоминании возникают «тени минувшего».

Левополушарная память классифицирована по различным основаниям и дана вне контекста. В *левосторонней семантической* памяти информация структурирована культурными клише — понятиями. Такая память позволяет человеку жить в двух мирах одновременно — в прошлом и настоящем и, сопоставляя их, разбираться с возможным будущим. В этом случае человек активно действует в концептуальном пространстве с помощью слов, понятий, правил и абстрактных идей. В отличие от эпизодической памяти семантическая не чувствительна к интерференции, поскольку описания сохраняются вне контекста. Это позволяет помещать событие на любой фон произвольно и в искусственно созданной ситуации экстраполировать его развитие. «Достраивая» невидимые части объекта или предвидя дальнейшее развитие ситуации, эта форма памяти дает возможность создать несколько версий развития событий и вычислить наиболее вероятную из них.

Информация, находящаяся в семантической и эпизодической памяти, в различной мере подвержена забвению. Восстановленная по памяти информация будет отличаться по точности представления исходного события. Правополушарная группировка *ситуативна*. Она опирается на практический опыт индивидуума. Левополушарная — *категориальна* и базируется на логике и понятийном мышлении. Важно подчеркнуть, что оба способа обобщения страдают неполнотой: первый — вследствие ограниченности опыта конкретного человека, второй — из-за потери инфор* мации об индивидуальных особенностях объектов. В памяти левого полушария точность воспоминания ниже, зато надежность категоризации (и опознания) выше. Оптимальна и надежна только их совместная работа.

Попутно отметим, что декларативное описание, используемое в компьютерном мире, ближе к правополушарным свойствам памяти, т.к. адекватно качественным оценкам при использовании образной (сенсорной) информации. Оно применимо в тех случаях, когда ситуация определяется категориями (понятиями), не имеющими численной меры, но выраженными в системе упорядочивания.

Г. Эмоции — отрицательные и положительные

Жизнь — трагедия для того, кто чувствует, и комедия для того, кто мыслит.

Ж. Д. Лабрюйер

Правое полушарие играет преимущественную роль в организации безотчетных, чаще отрицательных *эмоций*. В этом случае интеграция эмоциональной реакции связана с лимбической системой мозга. Тогда, как отмечал Э. Костандов [76], раздражители, даже

словесные, сигнализирующие о конфликтной ситуации, порождающие внутреннюю напряженность, могут вызывать возбуждение связей лимбической системы без заключительной активации связей в коре, т.е. *без осознания* раздражителя, вызвавшего эти реакции.

Возбуждение правого полушария чаще приводит к ухудшению настроения, к нагнетанию отрицательных эмоций, безотчетному беспокойству и страху. Это связано с тем, что воспринимаемый мир реален, сложен и поэтому страшен. На фоне беспокойства наблюдается повышение бдительности как особой формы внимания и наблюдательности, которая станет направлять дальнейшие поиски решения и предопределит действия человека. В особо трудных ситуациях возникшая напряженность играет роль детонатора глубинных эмоциональных взрывов, разряжающих очаги напряженности. Тогда лавина отрицательных чувств может временно подавить способность человека к поиску рациональных решений, и он осуществит прорыв — найдет выход из положения с помощью иной логики. В менее критических ситуациях человек становится мрачным, пессимистически оценивает свое положение и перспективы. В отличие от лиц праводоминантных, оптимально чувствующих себя при полноценном включении «в поток жизни», для многих леводоминантных *одиночество* играет позитивную роль, т.к. делает их свободными от традиций и привязанности к прошлому.

Возбуждение левого полушария приводит к повышению настроения, вплоть до благодушия. Это объясняется тем, что воспринимаемый мир кажется достаточно простым, понятным, в некоторой степени предсказуемым и управляемым. В этом случае отношение к миру улучшается, человек становится мягче, приветливее, веселее. Положительной стороной леводоминантных людей можно считать то, что даже во время стрессового состояния их не захлестывает волна страхов и тревог, они остаются способными к обдумыванию, нахождению объяснений, в конечном счете — к построению различных стратегий выхода из положения.

Такая реакция связана с тем, что полушария различаются и *эмоциональными оценочными шкалами*. Правополушарные шкалы — метафорические, они описывают одни объекты на языке свойств других. Например, геометрическая форма: спокойная или глупая, а человек: хищный, прозрачный или бескрылый. Метафоричность этих шкал содержит большую долю неопределенности. Левополушарные шкалы — смысловые, описывающие объекты и явления на языке их воздействия на человека и отношений с ним. Это шкалы с меньшей долей неопределенности, с большей вероятностью допускающие позитивную оценку ситуации. Акцентирование мыслительной деятельности, замещая реальные поступки, может приносить человеку некоторое облегчение. Полученные при этом интеллектуальные результаты не предполагают обязательной их реализации, и человек может оставаться пассивным (если известно, как выйти из затруднения, то не надо суетиться и сразу что-то делать, — может быть, и вообще не придется). Кроме того, леводоминантных часто отличает слабая чувствительность к состоянию своих партнеров по общению¹ и, как следствие, недостаточность деликатности и тактичности в отношениях. Испытывая трудности в понимании партнера и умении сочувствовать ему, леводоминантные замещают эмпатию расчетами и планированием, т.е. слабую способность к эмоциональным связям они заменяют рациональностью и активностью смыслового и мыслительного конструирования. Такие люди легче рассуждают, чем действуют, легче объясняют, как надо сделать, чем выполняют задание сами.

В контексте данной книги важно подчеркнуть, что эмоциональное возбуждение не только

предшествует процессу творчества, но и завершает его, способствуя осознанию полученного результата. Если в начале преобладают тревога и замешательство (работает правое полушарие), то в завершающей фазе, при работе левого, когда оформляется полученный результат, доминируют положительные эмоции.

Д. Язык — образный и вербальный

И Слово стало плотью, и обитало с нами, полное благодати и истины.

Иоанн

Наше мышление не только отражается в родном языке, но и ограничено им, причем эти ограничения имеют полушарную специфику. Правое полушарие оперирует образами, понимание которых неоднозначно. Скульптуры или картины могут содержать в себе более глубокий смысл и передавать больше его оттенков, чем словесный текст, однако они передают эти оттенки в более расплывчатой форме. Поэтому при использовании языка образов могут возникать существенные трудности в ходе расшифровки и объяснения в словесных понятиях результатов, полученных в образном языке и соответственно в другой логике. Так как праводоминантный человек использует преимущественно образы, он несколько хуже владеет речью, что особенно ярко проявляется в состоянии повышенной напряженности и возбуждения. Тогда он с трудом подбирает слова и вспоминает названия предметов, хотя может объяснить их назначение. Он вообще немногословен и часто использует мимику и жесты.

В книге Д. Фаулза «Башня из черного дерева» описан старый художник, несчастье которого состояло в том, что он был неспособен адекватно выражать свои мысли словами. «О чем бы он ни рассуждал, он либо произносил пошлости, либо невероятно искажал смысл того, о чем говорилось. Общаясь с ним, нужно было постоянно напоминать себе, с какой точностью он мог выражать свои мысли красками: разрыв между этими двумя способами был словно пропасть. Его живопись доказывала, что художник — человек сложный и тонко чувствующий, но почти все в нем, если судить по его речам, опровергало это впечатление».

Левое полушарие организует мысль как совокупность слов, как предложение, *последовательно* разворачивая информацию в дискретный ряд элементарных знаков. Такая организация способствует однозначности и воспроизводимости информации. «Укоренившись» в левом полушарии в виде речевого сообщения, мысль привносит туда новые формы переработки — последовательный анализ. Природа левостороннего внимания несет расщепление целостности, вычленение компонентов. В дальнейшем с помощью слов выстраивается последовательность этих компонентов. Дискретность и линейность этого описания приводят к превращению непрерывного мира в совокупность отдельных объектов, и за счет этого мир *опредмечивается*. Даже слова, не имеющие предметных аналогов, такие как Бог, Любовь, ограничивают и тем самым направляют нашу мысль. Возникает соразмерность слова и полноты переживания, т.е. язык превращает мир из переживаемого в описываемый. Потребность в полноте описания приводит к тому, что у левополушарных словарный запас богаче и их высказывания более развернуты и детализированы. Иногда такие люди излишне многословны и даже болтливы.

В целом можно сказать, что с помощью левополушарных описаний любой материал (и

вербальный и невербальный) организуется путем создания *однозначного* контекста, который всеми может быть понят одинаково, что необходимо для продуктивного анализа и закрепления знаний, а также для успешного общения между людьми. В то же время вербализация связана с включением материала в связи объективного мира путем причинного объяснения, при этом смысл сужается и укладывается в определенные рамки, т.е. его пластичность теряется. В отличие от этого образный язык приводит к формированию *многозначных* контекстов, которые не поддаются исчерпывающему объяснению в традиционной системе общения. Тем не менее они необходимы для целостного постижения мира и проникновения в суть внутренних связей между предметами и явлениями. Люди с невыраженной доминантностью, свойства которых ближе к центру этого пространства, — гармоничны, они могут выступать как посредники между лицами ярко доминантными, общение которых без такого посредника может стать весьма напряженным, даже конфликтным.

Е. Мышление — предметное и понятийное

Истину нельзя рассказать так, чтобы ее поняли; надо, чтобы в нее поверили.

У. Блейк

Мышление определяется как обнаружение или установление *новой связи* (зависимости) в процессе индуктивного или дедуктивного продвижения. Выявление связи может быть результатом и право-, и левостороннего мыслительного процессов. Отличает их способ образования этой связи. Как известно, мышление левополушарное дает возможность нашей мысли развиваться, продвигаясь шаг за шагом. Думая о некоторой задаче и осознанно используя логические операции, человек может получить сколь угодно сложное решение с помощью *пошагового* движения в поле данной логики. Если шаги очень мелкие, то полученные таким образом результаты обычно не рассматриваются как творческие.

В правом полушарии мышление развертывается либо во внешнем поле, в реальном пространстве путем манипулирования, т.е. сближения и объединения объектов, либо посредством подобного реального действия с образами. В обоих случаях это действие осуществляется «здесь и теперь». Тем самым отношения выявляются не с помощью логических операций, а с помощью оперирования объектами, непосредственно через движение и динамику их последовательных состояний. Манипуляция образами делает процесс

16 Конфликт и творчество мышления *гибким*, поскольку, перемещая образы, легко менять точку зрения при рассмотрении конкретной ситуации.

Для запуска процесса образного мышления необходимо ощутить некоторое рассогласование во внешнем или внутреннем образном поле. Тогда процесс решения связан с такой реорганизацией этого поля, которая избавляет от исходного напряжения, возникшего как ощущение дисбаланса. Этот способ помогает преодолеть потенциальную избыточность в материале и снизить его неопределенность. В этом контексте важно напомнить, что в поле, где разворачивается правосторонний мыслительный процесс, все объекты в той или иной степени лично значимы, т.е. эмоционально окрашены. Такая окраска существенно влияет на направление динамических преобразований — в некоторый момент перемещения объектов или их образов возникает притяжение или

отталкивание.

За счет эмоциональной насыщенности правостороннего решения при приближении к нему возникает *чувство* правильного *направления*, движения к чему-то значимому. Это чувство трудно выразить словами, поскольку оно еще не вступило в зону сознательных усилий, но уже отграничено от последующих размышлений и рациональной формы решения. Повышение чувствительности творческой личности к подобному «продуктивному» направлению позволяет ей быстро, уже после первых шагов, отказаться от непродуктивного поиска и тем самым радикально ускорить продвижение к искомому результату. Вслед за появлением чувства движения в нужном направлении условия восприятия ситуации изменяются, и вдруг происходит «схватывание» ее новых целостных черт, представляющих в виде зрительного образа. Достигнутая в этот момент в зрительном поле *гармония* меняет подсознательное эмоциональное ощущение с отрицательного на положительное. Изменение эмоциональной оценки ситуации знаменует завершение правостороннего процесса и переключение его на левосторонний, осуществляющий осознание правильно угаданного результата.

Поскольку в правом полушарии задача возникает как усмотрение некоего рассогласования, как чувственная, образная неудовлетворенность, для открытий эмпирического характера иногда достаточно наблюдательности, и ощущаемые несоответствия

могут быть эстетического, а не логического характера. В этом случае согласованность может достигаться путем изменения взаимного положения частей материала — переструктурирования. Тогда нечто становится прекрасным за счет изменения расположения его компонентов, дающего наслаждение композицией. Эстетическая оценка выступает как комплексный способ, позволяющий более *оперативно* производить умственные преобразования имеющейся информации. Напомним, что смещение акцентов и заполнение пробелов — это феномены, характерные для любого интеллектуального решения.

К *сильным сторонам* правостороннего мышления можно отнести не только целостность и оперативность, но и его изначальную *нечувствительность к противоречию*. Как известно, реальность сама по себе не знает логических противоречий, они возникают лишь в мыслительном поле, как результат потребности социально-ориентированного человека, нуждающегося в однозначном понимании. Ярко выраженная леводоминантная личность живет в мире, где классы и концепции имеют четко обозначенные границы и являются взаимоисключающими и несовместимыми: мужское — женское, корысть — бескорыстие, взрослый — ребенок, добрый — жестокий, хороший — плохой и т.п. Праводоминантный, напротив, постигает, что противоположности проникают друг в друга и составляют единое целое. Для него любой человек выступает одновременно как хороший и плохой, взрослый и ребенок. Такой человек видит, что всю личность нельзя представлять одним абстрактным ее аспектом, противоположные тенденции не исключают друг друга, а совокупность признаков не соизмерима с целым.

Упомянутая нечувствительность к противоречию выступает как результат выполнения одной из ведущих операций правостороннего мышления — *уподобления*. Эта операция имеет модификации: идентификация (уподобление целостное, но при подсознательном акценте на определенный критерий), заражение (уподобление частичное, главным образом по форме поведения или представлению) и сопричастность (уподобление частичное, но не по форме, а главным образом эмоциональное). Поскольку эти операции, используемые как основа объединения и обобщения, не чувствительны к противоречию и обладают вневременным характером (прошлое и будущее для них сосуществуют), то правостороннему мышлению эта чувствительность не свойственна.

Мышление в левом полушарии реализуется всегда во внутреннем поле с помощью операций последовательного вскрытия *логических* отношений между понятиями. Эти отношения выступают как независимые от времени и пространства. Понятия воплощают в себе уже не «обобщенный портрет» класса как генерализованную образную структуру, возникающую в правостороннем мышлении, а собственно логический класс со всеми его специфическими отличиями. Такой класс отражает объект через соотношение с другими объектами, с которыми связана его «сущность». Продуктивность левостороннего мышления зависит от меры обобщенности понятий, с которыми (как с объектами) оно оперирует. Поэтому для развития левосторонних форм мышления столь большое значение имеет тренировка в элементах дедукции, т.е. разложения сложной задачи на составляющие, сведение нерешенных задач к решенным ранее, выявление логических дыр и их исключение.

Преимущества левополушарного мышления в том, что оно способно выявить отношения, которые зрительно не представимы. Это достигается посредством умственных действий — операций анализа, синтеза, отождествления, различения, абстрагирования и

обобщения. Такие операции обеспечивают рассмотрение объекта *вне контекста*, путем помещения его в другое пространство, вскрытия у него новых свойств и признаков путем включения в новые, актуально отсутствующие, связи. Подобные связи обнаруживаются не в процессе реального действия во внешнем или мысленном поле (как это происходит при правостороннем мышлении), а вскрываются анализом логических отношений. Логическое преобразование очищает воспринятое от индивидуального, превращая его в типичное. Такое очищение в процессе абстрагирования представляет собой отвлечение мысли от тех предметов, свойств, связей, которые в определенном отношении несущественны. Абстракции ведут к познанию сути вещей, но они заключают в себе и известный отход от действительности, производя разрыв объективных связей — тогда целостные предметы и ситуации представляются только отдельными их сторонами, фрагментами. По сравнению с правосторонними формами познания левостороннее мышление связано с внешним миром опосредованно и поэтому имеет большую возможность отхода от реальности.

Результатом мышления выступает *понимание*. Чем больше связей человек обнаруживает между новым и прежним опытом, тем сильнее ощущение, что это новое ему понятно. Зависимость процесса понимания от включения в систему связей у леводоминантного человека нагляднее, поскольку мысль облекается в слова и словесные логические конструкции. Вклад правого полушария в этот процесс менее заметен и традиционно рассматривался как незначительный. Однако, по нашему мнению, его роль ключевая. Без него понимание вообще не может быть достигнуто, т.к. человек первично понимает словесно выраженную мысль только путем перевода слов в код образов и ощущений тела, где посредниками служат кинестетические, слуховые и зрительные образы. Например, предложение «на тарелке лежит лимон» понятно, если в памяти человека есть образ тарелки, образ лимона, т.е. он когда-то видел и лимон, и тарелку, и ему показали, что значит «лежит на тарелке». В данном случае понимание достигается активизацией образов и отношений между ними при обращении человека к своему личному опыту.

Ж. Самовосприятие — подсознательное и осознанное

Как только зрители, слушатели заражаются тем же чувством, которые испытывал сочинитель, это и есть искусство.

Л. Толстой

Обнаружено, что не полностью автоматизированные действия и мыслительные процессы сопровождаются устойчивой локализацией фокуса максимальной активности в левом полушарии. Напротив, осуществление полностью автоматизированного навыка, т.е. чего-то привычного, приводит к перемещению фокуса в правые отделы. Это обусловлено тем, что полушария активизируют разные программы и ценности: одно — программы отработанные, другое — еще находящиеся в процессе становления, одно — ценности личных целей, другое — принципы общепринятых норм. По мере взросления и социализации личности приемы обучения, формирование навыков, произвольные действия автоматизируются, становятся непроизвольными, и знание, регулирующее этот процесс, становится неосознаваемым и реализуются уже правым полушарием.

2. Разное восприятие одной и той же проблемы как причина конфликта

Возможность и случайность — лишь недостатки нашего разума.

Б. Спиноза

Из приведенного материала вытекает, что конфликт у лиц с выраженной доминантностью может быть спровоцирован разной формой реакции на ситуацию по ряду объективных причин, из которых главными являются следующие.

Разные люди:

- по-разному видят одни и те же объекты;
- существуют и действуют в различных временном и пространственном континуумах;
- окрашивают ситуацию разными, часто противоположными эмоциями;
- по-разному формируют цели, наделяя их разной ценностью;
- воспринимают и понимают представленный материал по-разному: одним надо, чтобы он был в словах, другим — в картинах и схемах;
- чувствительны к разному: там, где у одного человека есть проблема, требующая решения, другой ее может не усматривать.

Ситуация выглядит особенно проблематичной, когда необходимость решения творческих задач ставит руководителя в зависимость от «творческих людей», т.е. людей часто трудно понимаемых, слабо управляемых, мало склонных к работе в команде. Вместе с тем руководитель стремится сделать творческий процесс максимально планомерным и управляемым, что достижимо только при значительных усилиях по налаживанию взаимопонимания. Учет разницы организации Модели Мира у лиц разной доминантности позволяет и предсказать, и сгладить вероятные шероховатости общения. Как известно, на возможность получать значимые результаты негативное воздействие оказывает предчувствие отрицательного отношения окружающих к усилиям и ожидаемым результатам. Отметим здесь только самые обычные взаимные претензии, которые невозможно исключить, и поэтому надо уметь с ними справляться.

Леводоминантные: **«Они не сдают работу вовремя**

и не переносят критики!»

Праводоминантные: **«Они давят мне на психику!»**

Предположим, что некую задачу решают два специалиста с разной доминантностью. Назовем условно одного из них, праводоминантного, *мечтателем*, а второго, леводоминантного, *критиком*. Рассмотрим, какие взаимные претензии могут возникать между ними. Если критик включает свои усилия на слишком ранних этапах продвижения мечтателя к решению, когда задача еще весьма далека от практического завершения, он может радикально задавить его воображение и тем самым исключить появление плодотворного результата. Мечтателя нежелательно контролировать на каждом шагу, поскольку он ориентирован на «конечные причины», т.е. руководствуется критериями более отдаленного будущего. Это требует от руководителя масштабного мышления и разбиения задачи на крупные блоки, что создает оптимальные условия для концентрации на общем плане и замысле решения.

Критик, как выраженный реалист, больше ориентирован на краткосрочные критерии. Кроме того, он дополнительно сосредотачивается не только на том, «что» делать, но и на средствах и способах осуществления плана. Для этого он широко привлекает логический анализ того, что может не получиться и чего надо избегать. Существо их конфликта в том, что они идут к решению в пространстве разных контекстов и намерений и поэтому придают одним и тем же событиям разное значение. Например, вопрос «Вы положили все ножи и вилки на стол?» с одинаковой вероятностью может означать и «все, которые понадобятся», и «все, которые есть в ящике». Выбор значения будет зависеть от того, собирается ли человек почистить ящик или поесть. Поэтому критик делает ошибку, когда на ранних этапах решения настаивает на использовании различных ускоряющих методов и пытается доказать мечтателю, что «пора кончать придуриваться и начинать работать!». Для мечтателя все усилия критика пока *преждевременны* и поэтому сильно его раздражают. Тогда между ними вспыхивает вражда, и с этого момента они перестают усиливать друг друга в решении задачи.

При этом обычная типовая ошибка, ведущая к конфликтам, обусловлена перенесением позиции по частному вопросу на личные отношения, т.е. начинается с того, что критик становится непримиримым не только к «завиральным» идеям мечтателя, но и к нему самому. Он критикует не план реализации идеи, а ее автора, что постепенно побуждает и мечтателя к аналогичному отношению. На правостороннего бесполезно давить. Только когда решение будет найдено, и найдено интуитивно, обратная связь, говорящая о достижении желаемого результата, поступит через возникающие эмоциональные ощущения. Вспышке пронизательности предшествует возбужденное состояние, связанное с окончанием творческого процесса, венчает который чувство удовлетворения.

Когда сроки поджимают, эффективна замена чисто оценочных левосторонних суждений описаниями своих эмоциональных состояний (не «ты вообще такой-сякой», а «я так тревожусь и боюсь, что мы не справимся!»). Такая замена ослабляет необходимость психологической защиты. В этом контексте интересны списки выражений, которые в США *запрещено* употреблять в разговоре с творческими людьми, чтобы не провоцировать у них отторжения. Вот несколько вопросов из такого списка: «А кто будет этим заниматься?», «Не понимаю, чего вы добиваетесь?», «Замечательно, но...», «К сожалению, окружающие не доросли до этого...», «Наверное, это не понравится такому-то», «Слишком рискованно!», «Кто вас об этом просил?», «Вы что — смеетесь?» и т.п.

Леводоминантные: «Он ведет себя непонятно, и это меня пугает».

Праводоминантные: «Он не хочет терпеть поведения, отличного от его собственного!»

Приближаясь к решению, многие люди ведут себя не только странно, но и невнятно. Причина этого — непременно сопутствующее творческому процессу эмоциональное напряжение и даже лихорадочное состояние, которое порой выглядит как замешательство. Обусловлено это тем, что нарастание количества неадекватных попыток получить желаемый результат ведет к снижению степени осознанности действия. Вместе с тем переживание неупорядоченности действий служит указанием на то, что человек *приближается к решению*. Подобное замешательство предполагает, что человек переработал множество данных, но они еще не организованы способом, который позволяет понять их, т.е. дело не в том, что чего-то не хватает, — просто то, что на-

коплено, плохо организовано. В этом смысле замешательство порождается не недостатком информации, а ее избытком. Именно в этот момент критик начинает делать мечтателю выговоры: «То, как ты себя ведешь, ни в какие ворота не лезет!», «Почему ты ничего не делаешь?», «Почему сидишь и смотришь в окно?», «Поработал бы в библиотеке, ведь осталось так мало времени!» Когда в процессе непрерывной переработки информации мечтатель достигает искомой организации, возникает инсайт. Нахождение решения снимает напряженность, освобождая энергию, до этого связанную необходимостью преобразования материала, и поведение мечтателя нормализуется.

Внутреннее напряжение критика связано с переживанием *риска*. Он не очень верит в успех коллеги-мечтателя, поскольку тот все еще «витают в облаках», и считает, что у того нет чувства ответственности. Критику трудно отличить игру воображения от действительности, поскольку его восприятие опосредованно. Он убежден: для того чтобы справиться с рискованной и выполняемой в дефиците времени задачей, от фантазий и воображения надо избавиться.

Леводоминантные: «Они прекратили всякую работу

и бездельничают!»

Праводоминантные: «Они понимают — мне сейчас

для дела так надо!»

Главное утверждение критика: «Надо заканчивать» или «Надо довести до конца!» — звучит для мечтателя не совсем понятно. Ведь он только начал генерировать самые интересные идеи. Он внутренне протестует. Поэтому полезнее было бы сказать: «Надо временно прерваться, отвлечься и написать отчет на базе твоих предварительных соображений. Потом можно будет вернуться к получению фундаментальных результатов». Надежно установлено, что непрерывные, упорные сознательные попытки добиться решения проблем часто оказываются бесплодными. Наоборот, плодотворным может стать *прекращение попыток, переключение*. Эффективность перерыва выступает как одно из доказательств роли включения в процесс подсознательных компонентов. Морган даже давал творцам прямую рекомендацию: «Насыщайтесь полностью своим предметом... и ждите» [цит. по: 151]. Критик должен показать мечтателю: представление о том, что начатое должно быть завершено, сколько бы времени это ни потребовало, — *предрассудок*, распространенный, но вредный, т.к. он препятствует развитию творческого процесса. Неправда, что человек должен продолжать начатое дело, пока не скончается. Известный психолог М. Эриксон подчеркивал: «Кто сказал, что тебе нужно что-либо закончить? Ничто по-настоящему не заканчивается, пока мы живы» [160, с.33]. Такая позиция критика, исключая жесткое давление, помогает мечтателю снять сковывающее его чувство, которое блокирует спонтанность и творчество. Полезно останавливаться в соответствии со своим собственным ритмом. Только в этих условиях человек сможет увидеть *ресурсы*, о существовании которых он и не подозревает, и это поможет ему, войдя в соприкосновение со своими собственными неиспользованными знаниями, завершить начатое и решить задачу.

Леводоминантные: «Они тратят время на глупости!»

Праводоминантные: «Они упрекают, что наши попытки

бесперспективны!»

Критик часто не учитывает, что причина многих трудностей творческих личностей — в тех ограничениях, которые разум накладывает на воображение. Логика многое отрицает с излишней легкостью и судит чересчур сурово. Тем самым тормозится подсознательная творческая работа. Когда интеллект слишком пристально начинает рассматривать новые идеи, он гасит их еще при рождении. Поэтому иногда критику полезно согласиться с тем, что на время «стража будет отозвана от ворот», чтобы идеи возникали в беспорядке. И только потом включиться и помочь мечтателю рассмотреть их во всем разнообразии, обсудить и упорядочить в соответствии со структурой задачи.

Когда возникает ситуация полного отсутствия плодотворных идей, до сознания мечтателя доходит мысль, что полезно позволить себе переключиться и некоторое время заниматься чем-то другим. Действительно, психологи установили, что переключение снимает прессинг сознания, включается освобожденное подсознание, и ранее смущавшие и «как бы случайные блуждания» оказываются совсем не такими случайными, поскольку направлялись глубинной установкой на требуемое решение. Тогда могут появиться внезапные результаты после предшествующих произвольных усилий, представлявшихся совершенно бесплодными, когда казалось, что движение идет по ложному пути. Однако эти усилия запустили в ход бессознательную «машину». Без них она оставалась бы без движения и ничего не могла бы произвести. Услышав от мечтателя, что у него «затык» и поэтому хорошо бы переключиться, критик моментально оживляется: «Ура! Займись пока вот этой работой. Хоть какой-то прок от тебя будет!» Однако не всякая работа годится для переключения. К ней предъявляются тоже определенные требования, обсуждение которых может вновь обострить отношения.

Леводоминантные: «Прежде чем начинать, надо все

тщательно взвесить!»

Праводоминантные: «Кончай болтать и двигайся

к цели, что-то делай!»

Праводоминантных людей настолько влечет к достижению целей, что они пробиваются к ним, не разбираясь в средствах, не считаясь с затратами усилий. Это представители крайних «художественных» типов: таковы Дон-Кихоты. Принцип энтузиазма в Дон-Кихоте доведен до комизма. В противоположность этому в леводоминантном Гамлете до трагизма доведен принцип анализа. Однако Дон-Кихот — деятель, а Гамлет — консерватор, поскольку изучение и анализ всегда представляются ему незавершенными, а действие — преждевременным. Среди явно леводоминантных лиц попадаются такие, у которых склонность размышлять и взвешивать настолько превалирует над желанием решать и действовать, что это угрожает эффективности их действий. Ярко выраженный леводоминантный человек часто логичен до крайности, без какой-либо спонтанности. Он склонен к серьезности и стремится планировать все виды деятельности до мельчайших деталей. Это — фигура, которой пристало не действовать, а беспощадно, даже по отношению к самому себе, осмысливать действия остальных. Он поступает так не потому, что стремится уйти от выбора, а потому, что для действия требуется устранить полутона и двусмысленности, а его призвание состоит в том, чтобы выпячивать двусмысленности и освещать их.

Леводоминантные: «Эта работа не идет, пусть

займутся иными делами!»

Праводоминантные: «Они не знают — не всякое

переключение плодотворно!»

Праводоминантные мечтатели не только сопротивляются переключению, но и не хотят мотивировать свое сопротивление. Некоторые из них даже понимают, какое большое облегчение от сильных переживаний приносит выполнение мелких дел, поскольку в этом случае эмоциональное напряжение постепенно получает разрядку. Однако они чувствуют и то, что размен на «мелкие дела» притупляет их интеллектуальную впечатлительность. Мелкие дела, в силу их близости, постепенно могут заслонить значительные вещи в жизни человека.

Левосторонние критики возмущены: «Опять капризы!» Дело в том, что критики воспринимают жизнь как возможность действовать открыто и требуют открытости от других. Они рассматривают неудачу как новую возможность и не отступают от своего мнения. Если с ними не согласны, они ждут развернутой аргументации другой стороны, рассматривают ее доводы и ищут шанс уладить дело. Вместе с тем они способны понять и учитывать, что взаимоотношения и позиции — вещи разные.

Леводоминантные: «Все должны считаться со сроками!»

Праводоминантные: «Они требуют уточнить и конкрети

зировать идею сразу!»

Критик обычно грешит тем, что не использует в должной мере принцип *отсроченного суждения*. Как известно, результаты правосторонних мечтателей чаще опираются не на факты, которые легко перечислить и ранжировать, а скорее на усмотренные и предчувствуемые возможности, плохо поддающиеся не только развернутой аргументации, но даже внятному изложению. Творческая личность в начале пути к решению часто просто что-то чувствует. А разуму трудно угнаться за интуицией.

Если же в качестве творческой фигуры выступает леводоминантная личность, она имеет то преимущество, что может предложить решение в абстрактном поле. Это тем более значимо, что в науке появляется все больше понятий, формируемых разумом, которые вообще исходно непостижимы для интуитивного восприятия.

Леводоминантные: «Их предложения сырые».

Праводоминантные: «Они не ценят общности предло

женного подхода и возможного результата».

При первой встрече с недоразвитым решением мечтателя критику необходимо проявить выдержку и оценивать только перспективность общего направления. Обычная же его ошибка в том, что, видя все слабости и недостатки решения, он не может представить себе, почему этих «очевидных» вещей мечтатель не замечает. Он не понимает, что в состоянии восторга творческая личность зачастую утрачивает критичность к собственным

озарениям и не может ограничить зону применимости полученного решения. Чувство изумления в связи с обретением решения обладает *тормозящей* функцией. Возникающая на начальных этапах повышенная оценка первого варианта решения мешает увидеть другие. С течением времени такая повышенная оценка ослабляется, и это позволяет увидеть иные подходы. Только тогда приходит время ревизовать предыдущее предложение.

До этого момента, т.е. на этапе появления первого приемлемого решения, мечтателю требуется, чтобы его поддержали, убеждая в несомненных достоинствах этого варианта. Именно такая реакция оптимальна со стороны лиц, принимающих работу, поскольку она, с одной стороны, не позволяет ему *ослабить* себя сомнением и сохраняет энтузиазм для продолжения усилий, а с другой — снимает психологическую защиту, т.е. необходимость отстаивания еще слабенького «дитяти». На этом этапе создатель идеи в принципе понимает, что любые решения имеют недостатки, но любит и защищает свое решение настолько глобально, что не дает ему развиваться дальше. Тем более что его всегда точат сомнения: сможет ли он изобрести нечто лучшее. Для признания ограниченности своего достижения человек должен быть уверен, что он будет способен предложить что-то более удачное. Поэтому полезно напомнить о прошлых достижениях, выразив уверенность, что и в дальнейшем мечтатель будет генерировать множество полезных идей. Тем более что многие праводоминантные люди в порядке психологической защиты негативную оценку вообще не воспринимают, как бы не слышат (включается механизм отрицания), считая собственную оценку достаточной для признания успехов в выполняемой деятельности.

Таким образом, они пытаются *сохранить веру в себя* и отгораживаются от всего, что вызывает у них неприятные чувства. Их ругают, а они не расстраиваются и все равно довольны собой. Такая реакция и непонимание окружающих могут провоцировать конфликт.

Леводоминантные: **«Пусть их результат будет
не оптимален, но сегодня!»**

Праводоминантные: **«Нельзя “выдирать” из живого
не созревшее решение!»**

Если есть крайняя необходимость, то на некотором этапе продвижения проекта надо помочь мечтателю заставить себя выдавать варианты идей и решений проблемы, не оценивая ни одной из предложенных альтернатив. Здесь важно смягчить боль от силового обрыва незавершенного дела. Пусть свободно блуждает среди разнообразных возможностей. Однако нежелательно высказывать суждения относительно промежуточных результатов, не вполне продуманных идей или предварительных решений. Если удержаться не удастся, надо иметь в виду, что лучший эффект дают оценки в виде пожеланий и предложений, чем в форме указаний на недостатки. Нельзя упускать из виду, что обычно работа продвигается неравномерно. Так, Леонардо да Винчи творил всегда и везде, однако и у него работа продвигалась толчками. Когда его упрекали в том, что он не может закончить «Тайную вечерю», он объяснял, что в течение года ищет натурщика для Иуды и как только найдет — закончит фреску в один день.

Леводоминантные: **«Этоони не видят проблему**

во всей сложности!»

Праводоминантные: «Они неспособны увидеть пробле

му во всей сложности!»

Они говорят как будто одно и то же, но не могут понять друг друга, поскольку понятие «сложность» предполагает для них отличное содержание. Главным достоинством абстрактного, аналитического мышления является максимально возможное *упрощение* — формула, диаграмма, чертеж, схема и т.п. В результате растет понимание связей данной задачи с иными, но за это приходится расплачиваться неспособностью воспринимать все богатство объекта. Это связано с тем, что выраженный левосторонний интеллект критика подчинен логике и линейному видению. Если такой человек нечто принимает за истину, то у него возникает сильная тенденция *отрицать* все остальное, отличное от этой истины. Такое суждение всегда фрагментарно и не может представить истину в целом, раздробляя ее на мелкие куски. За пределами левосторонней абстракции остается значительная часть реальности, что дает возможность лучше видеть одни вещи, не позволяя разглядеть другие.

Подобное отчуждение от группы свойств и признаков является следствием *односторонней* ориентации в рамках объекта. Такая ориентация абсолютизирует рациональность, логику и границы между объектом и познающей его личностью. Достижения такой позиции — в отчетливом видении главных связей и зависимостей в их схематическом представлении. Недостатки — в том, что человек упускает из виду, что его восприятие мира — всего лишь следствие социального соглашения, определенных правил, по которым он должен интерпретировать события и свои ощущения так, чтобы считаться полноценным членом общества. Критик в значительной степени подвержен давлению общественных взглядов и поэтому не столько наблюдает, сколько трактует в общепринятом смысле. При этом возникает акцент на конвенциональное мышление, представляющее собой подмену конкретного мира природы концепциями событий и культурными символами. Интерпретация не только резко сужает возможности понимания, но вводит ряд не уточненных знаний. И то и другое может вести к ошибкам. Проиллюстрируем это положение примером. «Ни один человек не попал на футбольный матч без билета». Обычно человек не интерпретирует такое утверждение буквально, в точном соответствии со значением «ни один». Он не делает вывод, что все служащие стадиона и игроки тоже имели билеты. При интерпретации подобных высказываний «по умолчанию» и часто бессознательно используются дополнительно разнообразные знания о реальной действительности.

3. Формы представления задачи для людей с разной доминантностью полушарий

Всякая оценка в качестве своей меры предполагает определенную цель и имеет смысл и значение только для того, кто эту цель признает.

М. Хайдеггер

Из материала, представленного в этой главе, понятно, что форма задания должна соответствовать доминированию. Человек способен «правильно» воспринимать и, следовательно, видеть

только то, что организовано по законам его внутреннего мира. Поэтому люди нормально себя чувствуют и успешно функционируют лишь в ареале близких миров. Выход из привычного ареала, связанный с желанием принять и применить нечто новое, дается тяжело. Для этого требуются или специальные усилия, или особые побуждающие ситуации. Цена может быть высока, т.к. предполагает решительный отказ от системы прежних ценностей. Это означает, что осознанно пойти на этот шаг могут только сильные личности. Но результат того стоит! Пережитое напряжение почти всегда вознаграждается новыми, творческими решениями, обновлением поведения. Если человек позволяет новому войти в свое восприятие, то мир для него уже никогда не будет прежним, это новое в какой-то степени его преобразует.

В общении с праводоминантными надо помнить, что они быстрее откликаются на конкретные и образные указания и хорошо воспринимают примеры из практики. Кроме того, легче усваивают материал в настоящем времени. Они избегают любой односторонней идентификации, т.е. они терпимее к одновременному существованию полярных точек зрения и особое значение придают чувству пропорции.

В общении с леводоминантными надо иметь в виду: им нужна аргументация! Поэтому общие эмоционально окрашенные высказывания типа «Так делать нельзя!» или «Ты злой, недалекий и ненадежный человек» вредны и опасны. Они приносят мало пользы тем, кому они адресованы, поскольку для них остается неясным, на чем они основаны и что конкретно имеется в виду. Тем более что подобные высказывания провоцируют не конструктивную переработку критики, а самозащиту, т.к. под сомнение ставится положительное представление человека о самом себе. Только локальные, частные характеристики могут быть предметом замечаний — тогда возникает ощущение объективности и остается меньше поводов для защиты, отторгающей критику.

Однако что такое объективность? Считается, что она связана с правдивым отражением реальности Конкретной ситуации. Однако то, что кажется реальностью, при рассмотрении с определенной позиции может оказаться неправомерным с точки зрения

17 Конфликт и творчество отстаивания более высоких ценностей или только в данном ракурсе рассмотрения проблемы. Проиллюстрируем это положение на примере.

Два священника поспорили, можно ли курить и молиться одновременно. Один утверждал: «Да», второй: «Нет». Чтобы решить этот спор, они решили написать Папе Римскому. Получив ответ, каждый из них утверждал, что Папа поддержал именно его точку зрения. Это привело их в недоумение. Наконец один спросил: «Как ты сформулировал свой вопрос?»

Тот ответил: «Можно ли курить во время молитвы?»

Ответ Папы гласил: «Конечно же нет, молитва — это серьезное занятие, и отвлекаться во время молитвы непозволительно».

— А как сформулировал вопрос ты?

— Можно ли молиться во время курения?

Ответ Папы был: «Конечно, молитва к месту в любое время».

Правосторонние специалисты должны сами видеть и слышать заказчиков. Им недостаточно общаться через «дупло», т.е. воспринять заказ через посредников. Это не прихоть и не проявление самомнения, а учет того факта, что они способны уловить истинные потребности заказчика по невнятно сформулированному запросу. В противном случае велика вероятность решать не ту задачу, которая действительно значима для заказчика, а только ту, которую он решился высказать. Часто недовольство заказчика результатом связано именно с тем, что не догадались, чего именно он хотел на самом деле.

* * *

Подводя итог анализу различия подходов к задаче людей с ярко выраженной доминантностью, можно сказать, что ядро непонимания, приводящее к конфликтам между ними, связано с тремя факторами.

- Во-первых, с тем, что они используют *несовместимые оценочные шкалы*. Если праводоминантные чаще используют

метафорические, описывающие одни объекты на языке свойств других (например, могут характеризовать геометрическую форму как спокойную или глупую), то леводоминантным такое описание представляется абсурдным, поскольку они не столько чувствуют, сколько вербализуют, описывают объекты и явления на языке их взаимодействия между собой и человека с ними.

- Во-вторых, сама вербализация существа задачи связана с включением его в связи объективного мира путем *причинного объяснения*, при этом его объем сужается и укладывается в определенные рамки, т.е. его пластичность теряется.
- В-третьих, на вершине иерархии у них располагаются *разные ценности*. Если у леводоминантных это описание конечной цели, то у праводоминантных это способы и принципы продвижения к ней.

Глава 11. Национальный характер и трудности взаимодействия

Многие вещи управляют людьми: климат, религия, законы, принципы правления, примеры прошлого, нравы, обычаи — и, как результат всего этого, образуется общий характер народа.

Ш. Монтескье

1. Родь национальных стереотипов в деловом общении

Различные народности суть различные органы в целом теле человечества.

В.

Соловьев

Главной причиной конфликтов между людьми разных культур выступает подсознательное предубеждение по отношению к «инородцам». Сглаживание такого рода конфликтов требует воспитания толерантности, целью которого является принятие культурных ценностей другого человека ради сохранения эффективного общения с ним. В противном случае развивается этноцентризм, при котором ценности, сформированные в рамках одной культуры, переносятся на другую культуру, в которой исторически выработаны совсем иные ценности [51]. Что происходит, когда человек, находящийся в чужой этнической среде, начинает мерить других «на свой аршин», без учета сложившихся в данной среде установок и стереотипов? Профессиональные и личные контакты такого человека могут быть не только недостаточно эффективными, но и вредными для дальнейшего развития деловых отношений, поскольку они слишком жестко фиксированы установками и стереотипами собственного социума, предопределяющими и манеру поведения, и оценку поведения других. Иллюстрируем это положение эпизодом, который приводит И. Гу-berman.

Дело происходило в Советском Союзе в тридцатые годы.

На банкете после симпозиума сидели рядом российский профессор Авербух и американец Клайн. После банкета Клайн сказал, что восхищается Авербухом, и, между прочим, упомянул: «Только он у вас не особенно здоровый, вывихнутый немного. Очень часто говорит не то, что думает». На следующий день утром Авербух сказал тому же человеку: «Милый этот Клайн — просто прелесть, какая умница, только ведь заметно-

свихнувшийся — что думает, то и говорит»

[47, с.180].

Почему возникают национальные предпочтения? Почему люди судят о других народах в соответствии с примитивными штампами, возникшими давным-давно? Ведь большинство из них догадывается, что они не отражают реальности и поэтому приводят к ошибкам. Дело в том, что эти примитивные клише выступают в роли специфических ключей, позволяющих быстро отнести человека к определенной категории и тем самым упростить с ним социальные контакты. Именно легкость (предсказуемость) общения и предопределяет предпочтение «своих». Например, привычка американца продемонстрировать лояльность в отношении своей политической системы (например, почитание государственного флага) порождает недоумение у представителей многих других наций (например, англичан, французов, шведов или русских), поскольку выражение американцами своих патриотических чувств кажется им излишне гипертрофированным. В свою очередь, американцы часто воспринимают англичан как высокомерных, а англичане американцев — как хвастливых. Англичане не понимают, что хвастовство американцев — проявление самодостаточности и независимости. Хвастаясь, американец ищет одобрения своей здоровой независимости, а англичане интерпретируют это как демонстрацию превосходства.

Именно предсказуемость поведения делает отношение к представителю той же этнической группы более доброжелательным. В этом случае обычные, но принятые именно в данном обществе правила поведения трактуются как особая благожелательность и истинная вежливость. Хорошее воспитание подразумевает соблюдение определенных правил поведения, предупреждающих возможные недоразумения в рамках данной культуры. Эти правила нормируют отношения между гостем и хозяином, старшим и младшим, руководителем и подчиненным и между друзьями. Во многих культурах нормированы даже мельчайшие детали проявления чувств. Обнаруживаются они в традициях и манерах. Принятые в обществе манеры позволяют даже раздражение и оскорбление выразить в приемлемой для данной среды форме. Наиболее жесткую форму манеры имеют в местах сосредоточения власти: правительственных учреждениях, крупных фирмах и армии [77].

Рассматривая роль традиций, например, в переговорах, начнем с особенностей поведения при первой встрече. Понятно, что приятнее вести дела с человеком, который разными способами показывает свое расположение — улыбается, шутит и даже смеется. Однако традиции определяют меру даже в демонстрации расположения. Большинство деловых людей, особенно под влиянием американских стереотипов, считают полезным начинать общение с улыбки и в дальнейшем использовать ее почаще. Однако ее роль в налаживании контакта неоднозначна. У разных народов улыбка, особенно появляющаяся не только в момент встречи, но и постоянно удерживаемая на лице, несет разную информационную нагрузку. Так, для американцев постоянная улыбка приемлема, поскольку означает открытость и удовольствие от знакомства. Для них допустим и громкий смех, который должен подкреплять впечатление о душевном расположении собеседника и о его хорошем здоровье. Поэтому американцы часто и громко смеются. В отличие от этого для русского постоянная улыбка на лице собеседника, а тем более частый громкий смех не привычны и не приняты [70]. Такое поведение будет трактоваться скорее всего как несерьезность, неискренность или даже как недалекость.

В деловом общении важно уметь с помощью шутки или анекдота вовремя разрядить напряженность ситуации. Вместе с тем даже это должно происходить с учетом национальных традиций, которые отличаются пониманием и момента, удачного для шутки, и уместности ее содержания. Например, если русским американские шутки часто кажутся примитивными, то американцам многие русские анекдоты представляются некорректными, они могут быть восприняты как расистские («Приехал чукча в Москву...»), как антифеминистские («Вернулся муж из командировки ...») или как направленные против какой-либо социальной группы («Встретились три священнослужителя...»).

Проявление не только положительных эмоций и расположения имеет национальный колорит. Огорчение тоже имеет свою специфику. Например, для японца невыносимо и даже позорно сознание собственного бессилия. Поэтому публичное обнаружение своей слабости и слез как признака крайнего бессилия для него фактически невозможно. Это и обуславливает традицию прикрывать улыбкой такого рода состояния. Поскольку для европейца улыбка обычно выполняет роль доброжелательного приветствия, то его может шокировать мимика японца, который улыбается, когда ему делают выговор или когда он сообщает какую-нибудь печальную новость, например, о чьей-либо смерти. Европейцем такое поведение может трактоваться как наглость, цинизм или бездушие. На самом же деле улыбка японца призвана либо скрыть и смягчить неудобную, неловкую для него ситуацию, либо подчеркнуть желание помочь.

Итак, все улыбнулись, и теперь пора начинать деловую беседу. Однако для правильного планирования переговоров надо ответить себе на ряд значимых вопросов: на какой уровень определенности формулировок вы можете рассчитывать, насколько целеустремленным будет партнер в переговорах и в какой мере он станет ценить свое и ваше время? Любые разногласия в понимании этих существенных особенностей чреваты возникновением противостояния и срывом переговоров.

При оформлении договоров о намерениях или заключении сделок именно национальные стереотипы определяют желание в той или иной мере достигнуть *определенности*. Для европейца — чем определеннее договоренность в деловых отношениях, тем короче путь к решению проблем. Вместе с тем и здесь многое зависит от национальных традиций. Один из американских психологов, изучавших переговорную практику в России и США, отмечал, что русские обычно ведут переговоры в более жесткой и однозначной манере, но если соглашение подписывается, то считают его абсолютно надежным и прочным. Американцы же, напротив, используют доброжелательную и мягкую манеру переговоров, но как только соглашение подписано, они сразу же начинают искать в нем для себя лазейки и способны вновь начать переговоры о его пересмотре.

Японцы же не только не добиваются однозначности, но и всячески уходят от нее. Они привыкли к недоговоренности и умеют слышать произнесенное. По их мнению, истина постигается в молчании. Недаром так много недосказанности, намеков в их литературе. В такой недосказанности укоренено стойкое нежелание демонстрировать и подчеркивать независимость своего мышления, поскольку считается, что действовать независимо — значит предавать своих, а это очень стыдно. Поэтому японцы, с одной стороны, стремятся уйти от оригинального, непривычного решения, отклоняют его и ищут готовый, проверенный временем рецепт, а с другой — говорят обо всем расплывчато, ни в коем случае «не ставя точки над і». Эта манера, отражающая стремление исключить ясные и определенные формы выражения мысли, порой приводит европейцев в ярость. Но она — следствие опасений, что в дальнейшем, при перемене обстоятельств, жесткие и

однозначные формулировки могут поставить партнеров в неловкое положение. Поэтому, придавая большое значение непредсказуемости будущего, японцы предпочитают кратковременные договоры, не имеющие четко сформулированных и жестко оговоренных требований.

В то же время не только японцы понимают, что однозначность не всегда приемлема. Полезно отметить, что у американцев стремление к однозначности ограничено деловыми отношениями, а в светской беседе принято проявлять минимальную определенность. В дружеском и бытовом общении категорические утверждения совсем не приняты. Здесь стремятся употреблять глаголы в сослагательном наклонении: «Не правда ли?», «Возможно, вы правы», «Вероятно, есть и другой взгляд на эту проблему» и т.п. Не удивительно поэтому, что в сфере неформальных отношений для американцев русские — излишне безапелляционны, а для русских американцы — какие-то «мямли».

Не меньшее значение, чем достижимый уровень определенности, для делового общения имеет *целеустремленность* партнеров. Именно от нее зависят надежность и продуктивность договоренностей. Психологические данные показывают, что целеустремленность очень высока у американцев, голландцев и немцев, но слабо выражена, например, у испанцев. Надо отметить, что это качество тесно связано с отношением человека ко времени. Бережное и даже трепетное отношение к точности и пунктуальности отмечается в Германии. У немцев «время» — самое употребляемое слово. В Германии о времени спрашивают по телефону около 240 млн раз в год. Там опоздание на 30 минут воспринимается как оскорбление. А во многих странах Южной Америки за такое опоздание можно даже не извиняться. По корректности отношения ко времени вслед за немцами идут американцы и швейцарцы. По данным американского журнала «Терапевт и кардиолог», среди профессионалов 71 % считают, что возникающая у них хроническая депрессия имеет главной причиной дефицит времени, необходимого для налаживания дел на работе. Швейцарцам тоже свойственно стремление к пунктуальности и точности. В их национальном характере стремление к точности тесно увязано с успехами работы.

Отношение ко времени, в частности, определяется интервалом планирования, который существенно отличает американца от русского. В то время как русские планируют дела обычно не далее как на текущий или на следующий день, среди американцев принято иметь твердое расписание по крайней мере на одну-две недели. Нарушение планов воспринимается крайне болезненно. Поэтому даже к ближайшим друзьям недопустимо забегать «на огонек», без предварительного согласования времени. Принятые у русских выражения типа «во второй половине дня», «в восьмом часу», «чуть-чуть позже» американцев выводят из равновесия. Они назначают встречу точно (плюс-минус 15 минут). А встретившись в назначенный час, используют отведенный для этого отрезок времени предельно четко. Если для европейцев почти немислимо, чтобы на неофициальный ужин гости собрались в интервале 19.00—19.08, то для американцев это обычно. Учитывая склонность своих читателей к четкому планированию временных затрат, некоторые популярные журналы Америки в начале каждой статьи пишут время, которое надо затратить на ее прочтение.

Национальные традиции накладывают свой отпечаток на длительность интервала времени, допустимого до начала перехода к основной проблеме встречи, т.е. на стиль вступления. У русских считается дурным тоном сразу заговорить о деле. Поэтому они начинают с общих тем, например, с обсуждения семейных и даже интимных проблем или с разговора о том, кто сколько зарабатывает. Кроме того, что эти темы, с точки зрения

американцев, вовсе не нейтральные, а, напротив, неприличные для публичного обсуждения, такое затянутое начало встречи американцы воспринимают как потерю времени, пустую болтовню, неуважение. Когда же американцы сразу «берут быка за рога», русские воспринимают это как признак плохого воспитания.

Для успешности переговоров нет ничего более важного, чем понимание *мотивов и интересов* партнера. С целью выяснения самого сильного мотива необходимо представлять систему ценностей человека, центр его интересов, который, в свою очередь, зависит от принятой в его культурной среде Модели Мира, т.е.

иерархии системы ценностей. В Европе и Америке центр интересов человека находится в нем самом, в его Я. Считается, что когда Я в порядке, то и семья и работа — все в порядке. На Востоке другая точка отсчета. Там на первом месте семья и община. Если в порядке Мы, то и Я в порядке. Если у моей семьи или фирмы все отлично, то и у меня все хорошо. Не отдельная личность, а фирма, семья, община — центр идентичности человека, определяющий его чувство собственного достоинства [113]. Поэтому для специалистов многих регионов мира важнее высокий престиж его фирмы, чем его личная позиция в фирме малопrestижной. В деловом общении отношение к нему будет определяться тем, представителем чего он выступает.

Опытные руководители хорошо знают, насколько важно учитывать национальные особенности *при оборудовании помещения для переговоров*. Успех взаимодействия опосредствован различиями в восприятии рабочего пространства. Американцы работают обычно либо в больших общих помещениях, либо при открытых дверях, поскольку считается, что на службе они в любой момент обязаны быть в распоряжении руководства. Стекло и двери означают, что скрывать им нечего, поскольку они сообщают общее дело. Совсем иные ощущения возникают у немцев. Для немца подобное рабочее помещение является воплощением кошмара. С его точки зрения, каждое помещение должно быть снабжено надежными, лучше двойными, дверями. Дверь, распахнутая настежь, символизирует крайнюю степень беспорядка. Различия в восприятии рабочего помещения приводят к тому, что немцам, работающим в типичной для американцев обстановке, кажется, что они находятся под неусыпным надзором, а у американцев, работающих в Германии, глухой коридор с закрытыми дверями может создать ощущение заговора.

Для успешного взаимодействия необходимо принимать во внимание и типичную для представителя данного народа *дистанцию общения*. Для американца при разговоре в деловой обстановке такая дистанция составляет около 50 см. Жителям латиноамериканских стран это расстояние кажется непомерно большим, поскольку они во время разговора привыкли подходить к собеседнику почти вплотную. Поэтому американец, вынужденный сделать при беседе шаг назад, усматривает в своем собеседнике назойливость или претензию на установление особо близких отношений, а латиноамериканец воспринимает такое отступление своего партнера (шаг назад) как проявление высокомерия и избытка официальности. С венесуэльцем надо беседовать лицом к лицу, практически упершись своей грудью в грудь собеседника, когда можно сказать ему: «Стоит тебе продвинуться еще чуть-чуть, и ты окажешься позади меня» [160].

Национальные особенности накладывают свой отпечаток и на *представления, о чем и как подобает говорить публично*. Для примера рассмотрим такую тему, как отношение к своему здоровью. Американцы, например, считают возможным публично обсуждать

мельчайшие детали физиологических процессов у себя и своих близких. Это у них называется «научно обоснованное отношение к здоровью». Ведь это базовая ценность, и поэтому им непонятна позиция русских, считающих, что не следует это научное отношение выносить на всеобщее обозрение. В отличие от американцев для русских здоровье носит достаточно интимный характер, особенно в плане профилактических мероприятий. Для них непривычна и стеснительна сама ситуация публичного обсуждения интимных подробностей — работы желудка и т.п. Это не соответствует национальным представлениям о форме и содержании обсуждения «для всех».

Значимый национальный колорит обнаружен и в допустимом при обсуждении деловых проблем *уровне эмоциональности*. Даже при рассмотрении острых проблем стиль поведения европейцев относительно спокойный, не слишком оживленный. Предпочтительной считается дискуссия, в которой участники не проявляют активно свою личностную позицию, поскольку европейцы считают, что говорить об убеждениях излишне эмоционально — неуместно. В этом плане европейцы и американцы по характеру общения ближе к ученым, полагающим, что истина «сама себя покажет». Совершенно иначе обстоит дело, когда отстаивают свою позицию арабы и африканцы. Их поведение больше похоже на поведение адвокатов. В деловых контактах они проявляют себя более возбудимыми, чем европейцы и американцы, и обсуждение сложных ситуаций может сопровождаться накалом страстей. Подобное их поведение связано с глубоким убеждением, что эмоции не влияют на способность рассуждать. Это приводит к тому, что, сами того не желая, они провоцируют у более приторможенных европейцев конфронтационное отношение.

Обычно человек считает, что в организации делового общения главное — логичность доводов. Большинство не склонно принимать во внимание тот факт, что один элемент может следовать из другого не только по законам логики, но и по законам формирования культурных стереотипов. Поэтому так важно учитывать культурные стереотипы в деловых отношениях. Начнем с примера.

Парк «Евродисней», построенный под Парижем, за полтора года деятельности принес суммарный убыток в 5,3 млрд франков в отличие от аналогичных парков США, дающих баснословные прибыли. Почему? Французские специалисты считают, что при планировании и строительстве парка американские менеджеры не учли стереотипы европейцев. Гостиницы не дают ожидаемого дохода вследствие малого числа клиентов и низкого спроса. Дело в том, что аналогичные парки в Америке являются чуть ли не единственной достопримечательностью тех мест, где они расположены. Поэтому, приезжая на несколько дней, посетители там же и живут. Этого нельзя сказать об окрестностях Парижа, где туристам есть где побывать и кроме парка. Фактически все они живут в Париже и в «Диснейленд» приезжают только на один день. Также значительную часть прибыли ожидали получить с закусочных и ресторанов, но и она оказалась на 30 % ниже расчетной. Причина в том, что в США люди едят весь день и при этом не предъявляют особых требований к вкусовым качествам пищи. В Европе садятся за стол в строго определенные часы и меню существенно богаче. Поэтому в «Евродис-нее» закусочные заполнены в обеденное время и пустуют в остальное.

Для сравнения национальных особенностей делового общения рассмотрим поведение американцев, японцев и китайцев при заключении договоренностей по поводу цен на продукцию.

Американцы четко отделяют деловые отношения от личных и не скрывают своего прагматичного подхода к жизни. Им не так важно, с кем вести переговоры, т.к. они ориентированы на конечный результат. В связи с этим они более склонны уже на начальном этапе переговоров предлагать цену, близкую к окончательной. Отстаивая ее, они часто прибегают к тактике агрессивной настойчивости. При этом в бизнесе американцы более склонны к риску, чем европейцы.

В отличие от них *японцев* отличает высокая персонализация деловых отношений и демонстрация высокой значимости достигнутого уровня контактов. Они тщательно собирают информацию о лицах, участвующих в переговорах, и в дальнейшем стараются иметь дело именно с ними. Кроме того, им не присуще желание обнаруживать меркантильную сторону установления деловых связей. В ведении переговоров японцам свойственна большая гибкость, но она не должна вводить в заблуждение, поскольку они защищают свою точку зрения с необыкновенным упорством. Сдержанность, намеренная учтивость и молчаливость являются характерными чертами поведения японцев. Эти черты национального стереотипа нередко вводят в заблуждение ведущих с ними переговоры американских и европейских бизнесменов, которые часто принимают вежливость за согласие.

Считается, что наиболее стереотипными чертами *китайцев* являются вежливость, терпение, необыкновенное трудолюбие и в то же время — полное отсутствие сентиментальности, хитрость, надменность и корыстолюбие. В деловых отношениях китайцы предпочитают иметь дело только с «лучшими» иностранными фирмами, придавая большее значение статусу предприятия, чем лицам, ведущим переговоры. Они считают, что качество товара и стиль взаимодействия гарантирует не человек, а фирма, и такая их позиция — следствие целостности присущего им восприятия. Полезно учитывать, что обычно они сначала предлагают повестку дня, затем просят партнеров изложить свои представления по обсуждаемому вопросу, тем самым вынуждая их раскрыть свои карты, и при этом пытаются навязать всем участникам свой темп переговоров. В то же время первоначальные предложения по приемлемым условиям и цене у них намного скромнее, чем у японцев и американцев. Китайская сторона старается не раскрывать своих позиций, поэтому ведет себя так, что иногда в начале переговоров кажется пассивной. Участники таких переговоров должны внимательно учитывать скрытые намерения китайцев для выявления их истинных интересов.

Итак, национальные особенности необходимо учитывать при общении, чтобы добиться сближения позиций. Какими приемами этого можно достичь?

1. Созданием возможностей для совместного переживания эмоций, что побуждает к ощущениям единства и сплоченности.
2. Демонстрацией готовности помочь.
3. Учетом традиций, характерных для той страны, с которой ведутся переговоры. Особенно ценят свои традиции фирмы, работающие в областях, которыми гордится их государство, от которых зависит развитие их общества.

2. Национальные традиции и самоутверждение

Американец, чтобы уклониться от докучливых обязанностей, делает вид, что у него заболела голова, русский же добьется того, что у него действительно заболит голова.

Г. Олпорт

Главное, что сближает или отдаляет людей друг от друга, — это сходство и различие их ценностей и мотивов достижения. У американцев это прежде всего стремление к соперничеству, страсть к состязанию и лидерству, у японцев — стремление к мастерству, ориентация в работе на свой внутренний стандарт качества, у немцев — стремление к соответствию самым высоким стандартам качества, удовольствие от хорошо выполненной работы. Поскольку проблема самоактуализации неисчерпаема, мы рассмотрим только некоторые **особенности национальных характеров**, влияющие на специфику творчества.

Из базовых ценностей, поддерживаемых *американским* обществом, наиболее выражены поощрение индивидуальной инициативы и уважение к гражданским свободам. Так, американские студенты в основном центрированы на себе, их индивидуальные ценности связаны с достижением высоких стандартов собственной жизни [110]. Возникшая на этом фоне неудержимая гонка за потреблением привела к нивелированию остальных ценностей. Постепенно США стали мощным инкубатором для производства потребительских товаров. При этом сформировался особый, несколько противоречивый стиль жизни, ориентированный на получение максимального числа удобств, но без особых претензий к обслуживанию и даже при согласии на самообслуживание (американец может проявить терпимость к качеству услуг, с которыми японцы и немцы не стали бы мириться). Для американского клиента низкий уровень индивидуального внимания персонала, мало контактирующего с клиентом, не имеет существенного значения, т.к. для него гарантом качества и надежности выступает торговая марка. Именно поэтому американцы не только сохраняют торговые ярлыки товара, но и выставляют их на всеобщее обозрение, этим они как бы говорят: «Вот какой товар я могу позволить себе приобрести!»

Поскольку главная забота производителя США — признание марки его товара и высокая ответственность за его качество, постольку колоссальное значение придается профессионализму, понимаемому как совершенное знание в сколь угодно узкой области. Если в течение жизни человек меняет направление исследований или расширяет зону своих интересов, это снижает его авторитет как профессионала. В том случае, если он позволяет себе статьи или книги на более общие темы — это совсем плохо («Он не профи!»): он вызывает подозрения в дилетантизме. Серьезный человек должен иметь исчерпывающие знания по узкой теме и не должен знать ничего, что имеет отношение к другим темам. Американские ученые настолько скованы страхом обвинения в непрофессионализме, что предпочитают сугубо конкретные, эмпирические исследования.

Вследствие этого преподавателям сложно поощрять перенос знаний и принципов из одной области знаний в другую, а специалистам трудно его осуществлять в связи с несформированностью общего понимания всего поля проблем. Поэтому американцы плохо понимают переносный смысл и обнаруживают большие проблемы при необходимости формировать аналогии. С точки зрения русского они неостроумны, не могут «схватывать на лету», не умеют догадываться о недосказанном, «читать между строк» и т.п. Кроме того, в отличие от русских у американцев преобладает иная форма самовыражения в изобретениях и научных работах. Они проявляют негативное отношение к работе по долгосрочным программам, предпочитая одноступенчатые алгоритмы, для них характерно стремление к предельной простоте и конкретности структур.

Немцы бережливы и очень требовательны к себе и другим. Они предъявляют самые высокие требования к качеству. При том же уровне доходов немцы потребляют меньше услуг, чем американцы. Товары, с их точки зрения, должны быть очень прочные и надежные.

В последние десятилетия быстро и эффективно развиваются страны, не имеющие богатых природных ресурсов, потому вынужденные опираться в первую очередь на ресурсы интеллектуальные. Пример Японии проиллюстрирует то, с каким мощным национальным сопротивлением ей приходится сталкиваться на пути развития творческой инициативы работников.

Островное положение страны, частые стихийные бедствия и недостаток природных ресурсов убеждают японца, что одному ему не выжить, и заставляют каждого опираться на помощь других. Поэтому в его национальном характере выработалось несколько специфических черт, ограничивающих индивидуализм. Это прежде всего необходимость любой ценой сохранить хорошие отношения с окружающими людьми, порождающая привычку высказываться неоднозначно и уж ни в коем случае не категорично, ибо это может впоследствии привести к конфликтам. Такие социальные стереотипы проникают из сферы общения и в научную сферу и придают специфический оттенок неопределен-

18 Конфликт и творчество

ности изложения получаемых результатов, что затрудняет их мировое признание.

Противоречие между необходимостью ускорения прогресса и национальными традициями породило в Японии проблемную ситуацию. С одной стороны, необходимость жить в общине сдерживает индивидуалистические тенденции и поддерживает традиции японцев не требовать «от каждого по способностям», поскольку способности и возможности у людей разные и такое требование может вести к конфликтам.

Традиционно выработанные требования к личности приводят ее к стремлению «не выделяться». Есть даже народная поговорка: «Если гвоздь высовывается — его надо вбить». С другой стороны, такая традиционная тенденция вступает в противоречие с творческими способностями человека. Именно индивидуализм помогает преодолевать социальные и научные барьеры и тем самым способствует творческим достижениям. Для разрешения этого противоречия в последние десятилетия была предпринята попытка изменить традиционные ценностные ориентации.

Для повышения у японских детей творческой инициативы пригласили учителей и

психологов со всего мира. С тех пор прошло уже около 20 лет и стало видно, что ситуация улучшается чрезвычайно медленно, но некоторые сдвиги все же заметны — изменилось отношение общества к знаниям. Теперь Япония отличается глубоким уважением к образованию, граничащим с благоговением. Оно поддерживается очень высоким статусом учителей и ученых. Такая установка обеспечила стране ресурсы грамотных и образованных специалистов. Однако когда в Японии число лиц с высшим образованием вышло на первое место в мире, со всей очевидностью обнажилась другая проблема — образование повышает в основном технологическую оснащенность общества, но мало влияет на инициативность людей.

Пытаясь изменить такое положение, ввели вознаграждение за инициативу. Было введено правило, согласно которому каждый, подавший на производстве предложение (в запечатанном конверте), получает вознаграждение еще до вскрытия конверта. Если после его вскрытия обнаруживается нечто содержательное и приносящее прибыль, то выплачивается еще одно, дополнитель-

ное, вознаграждение. При этом суть предложения не разглашается. В результате число изобретений действительно стало возрастать. В последние десятилетия получил распространение лозунг «Японский дух — европейские науки». Это, в сущности, формула развития современной Японии: сохраняя традиционные японские ценности, усваивать все достижения европейской цивилизации. Такая формула позволяет развивать и поддерживать стремление к познанию чужого и нового, ведет к многообразию подходов и решений.

На ряде коротких примеров покажем психологические аспекты особенностей самоактуализации представителей других национальных традиций. Обратим внимание на семейные отношения и особенности воспитания, определяющие впоследствии национальный характер. Так, для *итальянцев* основной ценностью выступают семейные связи. В Италии и сейчас предпочитают жить рядом с местом рождения. Очень часто члены семьи вместе работают, создавая и укрепляя семейный бизнес. Компания является как бы продолжением семьи, где работников хорошо знают и ценят. Поскольку нельзя «закрыть семью», то владельцы всеми силами сопротивляются банкротству и закрытию фирмы. С другой стороны, и отношение к фирме такое, что полная самоотдача на этой ниве естественна.

Сравнение особенностей воспитания у *американцев* и *немцев* обнаруживает разницу в формировании характера. В правилах американца — постараться наладить с ребенком взаимоотношения «на равных» как можно раньше, и если существует вероятность того, что ребенок сам справится со стоящей перед ним задачей, взрослый просто не будет вмешиваться в процесс. Воспитатели стремятся быть дружелюбными с детьми и разговаривать с ними, не повышая голоса, независимо от того, как настроен и как реагирует сам ребенок. Американскому ребенку помогают научиться стоять на своих ногах. Этому способствуют те эпизоды детства, когда родители с одобрением наблюдали его самостоятельность. При этом они часто хвалят его и тем самым повышают его самооценку, формируя у ребенка независимость и силу. В отличие от этого в Германии взрослый, как правило, предпочтет видеть ребенка покорным и повинующимся. Здесь вмешательство взрослого в дела ребенка не только более привычно, но и, как правило, происходит внезапно и сопровождается повышением голоса. Очень часто это вторжение происходит в форме команды, как требование подчинения, что способствует снижению самооценки ребенка. Как показали исследования К. Левина [85], такие отличия воспитания и уровня самооценки и предопределяют большие различия в способах немцев и американцев реагировать на неудачу. Американцы рассматривают ее как вызов, стимулирующий усилия, а немцы отвечают на нее разочарованием. Если американцы обычно весьма действенно реагируют на неурядицы (анализируют, что нужно сделать для устранения помехи), то немцы прежде всего обращаются к рассуждениям морального порядка (ищут, кто виноват).

Национальные традиции определяют не только способы и нормы семейного воспитания, в значительной степени формирующие национальный характер, но и социальную дистанцию при установлении контактов. Средняя «социальная дистанция» между людьми в США меньше, чем в Германии, поскольку при прочих равных условиях периферические области личности американца менее закрыты для окружающих. Например, в США является обычным делом пригласить в гости или на ленч человека, не являющегося близким другом. В Германии подобные приглашения не приняты. Однако более интимные сферы жизни американцев не менее закрыты, чем у немцев. Такая

ограниченная социальная дистанция приводит к тому, что в США считается признаком дурного тона заставлять других ждать, сколь ни велика была бы разница в их социальном статусе. По этой же причине двое политиков или ученых могут стоять на совершенно разных идеологических или теоретических позициях и конфликтовать по этому поводу друг с другом, оставаясь при этом хорошими друзьями в частной жизни. Для большинства немцев расхождение по политическим или даже научным вопросам сопряжено с соответствующим моральным неодобрением оппонента.

Особенности самоактуализации *китайцев* тесно связаны с их способом восприятия мира и стремлением обходить препятствия, а также с учетом того, что историю своего народа все знают относительно, зато уважают основательно. В отличие от Европы и США, где способ рассуждения основывается на общедоступной аргументации, т.е. на доказательстве с помощью логики в ее наиболее строгой форме, в Китае свою точку зрения доказывают с помощью истории, а не логики. Только когда китайский ученый приводил правителю исторический пример, это производило на него неизгладимое впечатление. Так, Конфуций [75] подчеркивал, что ничего не придумывает, но обращается к славному прошлому. Тем самым он избегал сопротивления своим новым идеям. Одновременно опора на прецеденты определила появление специфической логики. В отличие от Сократа, который разбирает частные случаи и отыскивает среди них более общие ситуации, продвигаясь от конкретного к абстрактному, Конфуций ищет общее в пределах конкретного. Он не разделяет примеры по степени охвата явлений действительности, а указывает конкретные ситуации, между которыми наблюдается полное равноправие. Каждая из этих ситуаций — лишь отдельный, хотя и существенный, признак искомого явления. Однако они предстают конечными и вполне исчерпывающими определениями, отождествляющими части с целым, частное с общим. Поэтому такие понятия есть не просто этикетные знаки, а символы, выражающие через отдельные частные представления и образы целостную идею. Поясним это положение примером.

Цзылу спросил о том, каков совершенный человек. Учитель ответил: «Совершенным можно считать человека с умом Цзана Воинственного Второго, бескорыстием Гунчо, храбростью Чжуанцзы из Бяня, умелостью Жань Цю, облагороженными обрядами и музыкой» [75, с.128].

Янь Юань спросил о том, как надо управлять страной. Учитель ответил: «Следуй сезонам дома Ся, ездь в повозке дома Инь, носи шапку дома Чжоу, используй в музыке танец “Весенний”, отбрасывай напевы Чжэн и не сближайся с теми, кто красноречив. Напевы Чжэн распутны. Те, кто красноречивы — опасны» [75, с. 138].

Национальные различия обнаружены и в научной и профессиональной практике — на чем сделает акцент ученый или специалист при изложении своего достижения. Английское увлечение документацией и американская любовь к статистике вошли в поговорки. В деловых отношениях американцев господствует стремление к максимальной определенности и однозначности. Каждое слово должно быть подтверждено статистическими данными, ссылками на авторитеты и разжевано до потери исходного цвета и вкуса. Количество ссылок (без анализа их необходимости и качества) в книгах и отчетах превосходит разумные пределы. Эти особенности, демонстрирующие необходимость детального обоснования вывода, образуют резкий контраст с национальными пристрастиями немецких и французских ученых, которые порой даже не осознают, что им не хватает фактов для обоснования своих утверждений. Для них интеллектуальная деятельность, по сути, заключается в создании теорий.

Эмпирические данные имеют скорее иллюстративную, демонстративную функцию, а расхождение между теорией и данными устраняется за счет данных [16, с.316].

Стиль ведения дискуссий тоже имеет национальную окраску.

Американский стиль наиболее комплиментарен и в минимальных дозах критичен. Даже в самой средней студенческой работе выступающий постарается найти и отметить сильные стороны.

Французский стиль отличается наибольшим поощрением споров и дискуссий. Участники дискуссии образуют команду, где должно сохраняться содружество. Существует джентльменское соглашение: «Мы должны держаться вместе и продолжать наш спор, несмотря на все разногласия». Первый из начинающих обсуждение предваряет свою речь словами: «Я с большим удовольствием прослушал выступление X и потрясен его умением владеть фактами, но...»

Английский стиль отличается тем, что для англичан самое важное — критическая часть выступления, она занимает в несколько раз больше времени, чем комплиментарная вводная часть. Основное внимание акцентируется на наличии документов, подтверждающих доказательства.

Немецкий стиль отличается отсутствием комплиментарного вступления вообще. Напротив, участники обсуждения прямо укажут на слабое место в рассуждениях оппонента, а в конце дискуссии не будет смягчающих замечаний, чтобы «по-человечески поддержать» критикуемого.

Для *японцев* главное в обсуждении не в том, чтобы выявить все положительные и отрицательные стороны выступления, а в том, чтобы не испортить сложившихся отношений. Здесь существует уважение «по вертикали» — к авторитету, к учителю, кто бы он ни был. Присутствующих объединяет чувство коллективизма и ограниченной солидарности. Спор здесь акт скорее социальный, чем интеллектуальный.

* * *

Заканчивая анализ причин возможных конфликтов, связанных с культурными и национальными традициями, заметим, что эти конфликты могут быть очень затяжными, поскольку их причины плохо осознаются. Здесь главное направление усилий — в их предупреждении, поэтому кратко резюмируем те из них, которые позволяют предупредить или смягчить уже возникающую напряженность.

Во-первых, это *всемерное расширение форм общения*, поскольку оно ведет к облегчению взаимной идентификации, а это магистральное направление для достижения взаимопонимания.

Во-вторых, это *организация и поощрение совместного эмоционального переживания ситуаций*. Участие в совместных торжествах и ритуалах порождает взаимное сопереживание, что ломает стереотипы.-

В-третьих, *формирование объединяющей платформы* через общие усилия для продвижения совместного дела, которое всегда помогает преодолевать барьеры. Конкуренция усиливает негативную оценку, предвзятое восприятие противника. Опыт же

сотрудничества снижает накал враждебности и располагает участников к взаимопониманию. Коллективный труд усиливает направленность к ценностям не только своего народа, но и другого, представители которого входят в коллектив. При этом надо принять во внимание, что реальную ситуацию взаимопонимания ухудшают тяжелые экономические условия в стране. В условиях успешной совместной деятельности этнические качества личности игнорируются, значимость национальной принадлежности снижается. В случае возникновения любого конфликта они выступают на первый план, влияют на межличностные отношения и снижают эффективность совместной деятельности [119, 120]

Часть 3

ТВОРЧЕСТВО КАК ВАРИАНТ СУБЛИМАЦИИ КОНФЛИКТА

АТШШФНОН *imiU* M

' ■

B>

Глава 12. Базовые формы сублимации энергии конфликта

Культ наук в самом высоком смысле слова, возможно, еще более необходим для нравственного, чем для материального процветания нации.

11. Пастер

В первой части работы мы рассмотрели основные причины накопления напряженности, связанные с неправильным пониманием своего статуса на работе, необходимостью эффективно взаимодействовать с людьми с разными возрастными, индивидуальными и национальными особенностями характера. Все эти обстоятельства провоцировали накопление внутренней энергии, ко-

торию при благоприятном развитии событий можно было бы в дальнейшем трансформировать в одну из достойных форм ее сублимации. Однако иногда, в особых обстоятельствах, напряженность достигает такого уровня, что человек с недостаточно развитыми личностными ценностями не в силах дольше ее переносить. Тогда процесс экстренной разрядки накопившейся энергии может происходить патологическим путем. В данной главе мы рассмотрим эти патологические пути разрядки и попробуем показать, что выигрыш, ими обеспечиваемый, может быть достигнут и другими, не патологическими формами сублимации.

Какова бы ни была первичная причина внутреннего напряжения, человек при этом осознает истоки своих страданий как переживания уязвленного самолюбия, ощущения потери смысла жизни — своей нереализованное™. Тогда жизнь может показаться ему слишком тяжелой из-за боли, разочарований, неразрешимых ситуаций. Все это побуждает к экстренному поиску выхода из затруднений, и если напряжение нарастает быстрее, чем выход находится, то наступает психологический *кризис*, который человек хочет разрешить любой ценой.

Данная глава посвящена проблеме чрезмерного для человека внутреннего конфликта, побуждающего начать поиски выхода из него. При этом столь велика цена необходимого душевного равновесия, что потери часто существенно больше приобретений. Попытки достигнуть равновесия любой ценой имеют место при патологических формах самореализации, особенно когда возникает тяга к *особым состояниям сознания*, реализуемым за счет агрессии, власти, секса и наркомании. В заключительной части книги, подведя читателя к пониманию того, что выбор достойного способа самореализации невелик — *любовь к человеку, любовь к Богу и творчество*, — автор постарается показать все преимущества творчества как способа самореализации. В этой главе упор сделан на патологических формах сублимации конфликта. Их осмысление позволит в дальнейшем прийти к пониманию того, что чувственные и ментальные аспекты самореализации, толкающие человека к этим формам сублимации, могут быть пережиты и при сублимации конфликта в творчество, но без разрушения здоровья и без конфликта с социальными нормами.

1. Что побуждает человека искать путь к особым состояниям?

Несчастливы люди, не знающие смысла своей жизни, а между тем уверенность в том, что этого знать нельзя, так распространена между людьми, что они даже гордятся, как мудростью, тем, что не желают знать этого.

Б. Паскаль

Для начала обозначим *группы риска*, представители которых в ситуации кризиса особенно склонны к поиску особых состояний сознания. Это прежде всего — *молодежь*. У нее саморазрушающее поведение чаще всего возникает на фоне неразвитой иерархии ценностей и нереализованных возрастных потребностей. Тогда подростки и юноши особенно склонны к игнорированию реальной угрозы для жизни или здоровья. У них доминирует стремление испытать себя или произвести впечатление на других, любым образом утвердив свою взрослость, смелость и индивидуальность. Однако эти в общем-то естественные потребности вводят молодого человека в группу риска, когда приобретают крайние формы выражения. К упомянутой группе риска — молодежи — должны быть

причислены и две другие, состоящие из бывших участников локальных войн и детей, переживших катастрофу. Первых к поиску неординарных способов выхода из кризиса подталкивают отдаленные последствия перенесенного ими посттравматического синдрома. К их проявлениям прежде всего относят постоянно повышенную нервную возбудимость, приводящую к включению психологической защиты, блокирующей воспоминания, связанные с травмой. На этом фоне у них отмечают чувство «укороченного будущего» (например, отсутствие ожидаемых успехов в карьере, возможности жениться, иметь детей, прожить приемлемый отрезок жизни). В этом случае горе может стать инкапсулированным в памяти, «сжатым», и тогда внутренний покой обеспечивается другой формой психологической защиты (по типу изоляции), которая создает «мертвое пространство» в душе, где воспоминания оказываются отделенными от эмоционального контекста. У детей, переживших катастрофу, долго обнаруживается фиксация на ней, которая может проявляться в виде психологической защиты по типу замещения, имеющей вид повторяющихся игр (например, ребенок, переживший авткатастрофу, многократно проигрывает аварию с игрушечной машиной). У таких детей тоже обнаруживают ощущение «укороченного будущего», которое может проявляться в уверенности, что жизнь будет слишком коротка, чтобы успеть стать взрослым, и поэтому уже теперь можно не ограничивать себя в поведении [5]. Уже это краткое перечисление особенностей групп риска показывает, что они не склонны надеяться на будущее и беречь себя для него.

Независимо от причин возникновения кризиса, он может доставлять такие страдания, которые ведут к общей дезориентации, ведь прежние опоры утрачены, а новых еще нет, — тогда человек чувствует себя потерянным. Достаточно глубокая *дезориентация* побуждает его провести ревизию своих ценностных норм, т.е. осознанно или подсознательно осуществить некие изменения в своей Модели Мира, иначе ему становится трудно адекватно определять свою позицию относительно прошлого и будущего. Эта ревизия внутренних опор, проводимая под давлением необходимости скоростного душевного обезболивания, обычно ведет к снижению требований к себе. То, что раньше было недопустимо с позиции личностных норм, стало теперь возможным. Такие перемены человек оправдывает тем, что и другие так поступают. На этом фоне внутреннего разлада человек часто начинает ориентироваться не на свои критерии (где они?), а на мнение других людей, т.е. на *внешние опоры*.

В этих обстоятельствах он становится повышенно внушаемым и начинает смотреть на себя глазами окружающих. Теперь он готов согласиться с любым предложением, быстро снимающим боль. В благодарность за это он должен стать полезным для этих «других». Так формируется ситуация зависимости, при которой критерием его ценности становится его актуальная полезность для других. И здесь ведущую роль в прогнозе начинает играть уровень понимания — кто эти «другие»? Поскольку оценка полезности всегда субъективна и кто-то из этих «других» может предъявить завышенные требования, то у человека возникает острое ощущение *несправедливости* их претензий и жизни в целом, без понимания того, что ощущение несправедливости тесно связано с собственными ожиданиями [24]. Тем самым исходный кризис усугубляется, и если человек не найдет подходящего для себя способа быстро вернуть смысл личного существования, то у него может произойти срыв. Для противостояния внутреннему разладу и неодобрению окружающих человек может изменить направление поиска и начать искать новые *внутренние опоры*. Обычно он начинает с наиболее экзотических способов — йоги, медитации и т.п.

Дальнейшие перспективы жизни и успешность разрешения кризиса человека существенно зависят от того, на каком уровне развития находится его система ценностей в кризисной ситуации, т.е. неудовлетворение каких потребностей порождает напряженность — первичных (низших) или высших.

Низшие, естественные, потребности отличаются от высших тем, что имеют *предел насыщения*. Всякие попытки увеличить потребление сверх нормы приводят к заболеваниям, как к расплате. С другой стороны, насыщение этих потребностей создает условия для дальнейшего развития личности и проявления высших потребностей. Когда первичные потребности удовлетворены, то в поведении могут возникать новые черты. Для нас существенно, что падает внушаемость. Тогда вместо того, чтобы пассивно подчиняться мнению «значимой» фигуры, большинства или властей, человек начинает прислушиваться к собственным чувствам. Он готов отказаться от прежних стратегий поведения, заменив их новыми. При этом он соглашается даже упорно работать, если это работа, которую он выбрал сам. Такое поведение способствует развитию самоуважения, постепенно превращая его в творческую личность. Нормально развивающийся человек не должен останавливаться на удовлетворении низших потребностей.

Высшие потребности, дающие возможность самореализации личности, отличаются тем, что *насытить их невозможно*. Приближение к порогу насыщения приводит к их трансформации, и либо они так изменяются, что снова становятся ненасыщенными, либо появляются новые потребности, либо открываются новые способы удовлетворения старых. Родители и воспитатели часто недооценивают важность формирования высших потребностей у своих подопечных, считая: «Сыт, одет, устроен, что еще нужно?» Они не могут понять, откуда скука, вандализм, немотивированная жестокость. А это именно от того, что высшие потребности не развиты. Тогда человек мстит обществу за свое душевное неблагополучие, не осознавая причин такого своего поведения. Как считает А. Маслоу [98], кроме низших и высших, у человека существуют потребности, выходящие за рамки самореализации — трансцендентные или трансперсональные, сосредоточенные вокруг религии и космоса. Так или иначе, но только непрерывное поддержание процесса возникновения и удовлетворения все новых потребностей обогащает действительность. Поэтому при обсуждении условий психологической устойчивости главным становится вопрос — сможет ли данный человек пойти дальше исходной биологической устремленности (к физическому и материальному благополучию) и воспитать в себе постоянную тягу к реализации все новых высших потребностей?

Кроме упомянутых групп риска, в орбиту кризисных переживаний может попасть любой человек, тем более что общая тенденция развития нашего общества вносит свой вклад в повышение психической напряженности каждого. Быстрые экономические и политические преобразования общества тоже могут способствовать утрате смысла жизни и ощущению недостижимости лично важных ценностей. Совокупность неблагоприятных факторов может оказаться критической и подтолкнуть человека к одному из «быстрых и простых» выходов — самоубийству, наркомании и насилию.

Как уже отмечалось, связующим звеном между духовным миром личности, индивидуальным смыслом и общественными нормами выступают *ценности*. Они могут стать вредоносными, если, навязываемые общественными представлениями и системой СМИ, будут активизировать стремление к сверхзначимым переживаниям и достижениям, соответствующим недостижимым для данной личности уровням потребностей. Например, желание достичь какого-то идеала при недостаточных личных способностях и

отсутствии условий для этого: «Хорошо бы стать таким, как Шварценеггер, хотя заниматься культуризмом у нас невозможно, да и вообще я считаю это глупостью!»

Несмотря на явную недостижимость подобных целей, формируются представления о них как об источниках особого удовлетворения. Тогда у человека начинают доминировать завышенные притязания, усиливается стремление к самоутверждению на этом уровне. Все менее значимые удовольствия теряют цену. Когда обнаруживается, что первые усилия на этом пути неэффективны, то чувства растерянности, страха, вины и печали усиливаются и углубляются. Нарастающее противоречие между «очень хочу» и «не могу» — одна из причин перехода к другим способам достижения цели — употреблению алкоголя или наркотиков.

Рассмотрев состав потребностей, невозможность удовлетворения которых приводит к кризису, вспомним, что изводящие человека напряжение, беспокойство и страх обусловлены *противоречием* между его желаниями и возможностями, определенными личными резервами и уровнем поддержки или противодействия социальной среды. Это внутреннее противоречие, порождая напряженность, достигая некоторого порогового значения, включает механизмы психологической защиты, которые ослабляют этот конфликт и регулируют индивидуальное поведение, повышая приспособленность и уравновешенность психики. Однако возможности защиты не беспредельны и она может оказаться несостоятельной. Предназначенная изначально для адаптации, она возникает в раннем детстве и естественно опирается на понимание социальных норм, доступных ребенку и подростку. Не удивительно, что во взрослом состоянии, при взаимодействии с расширенным социальным окружением, она в определенных условиях может приводить к дезадаптации.

Причиной роста напряженности выше уровня возможной регуляции механизмами психологической защиты чаще всего выступает *страх*. Он повышает остроту чувственного восприятия и в этом смысле стоит на службе индивидуального развития. В данном случае будем иметь в виду не страх перед внешней опасностью, а страх узнать самого себя: «Господи, что же мне поможет, если и то, что другим облегчает жизнь, на меня не действует?» Подчас такой страх сильнее страха перед внешним миром. Это защитный страх, поскольку он оберегает веру человека в себя, самоуважение и самолюбие. Что в этой ситуации делать человеку для того, чтобы вынести напряжение внутреннего конфликта, где найти средства, дающие облегчение? В этих обстоятельствах, стремясь восстановить душевное равновесие, человек ищет новые пути для прекращения падения самооценки. В лучшем случае он может решить обратиться к психотерапевту.

19 Конфликт и творчество

Задача психотерапевта — направленная трансформация Модели Мира пациента, необходимая для повышения ее возможности приспособиться к травмирующим обстоятельствам или изменить их. Новая Модель Мира должна помочь человеку исключить поведение, пренебрегающее границы общественно дозволенного, стать адекватным в своей жизненной ситуации и приемлемым в социальной среде. Какие инструменты для решения этой задачи имеются у психотерапевта? Это различные формы научения, разъяснения, убеждения, внушения и подражания. Целью их применения является изменение ценностной структуры психики. Например, у хронического алкоголика производится отмена приоритета доминирующего патологического мотива — поиска алкоголя, и вводится в качестве ведущей мотивации достижение социально

одобряемой цели. В процессе коррекции обязательна опора на сознание клиента, которое в значительной мере редактирует и тем самым не только приспособливает воздействие вводимой информации, но и ослабляет ее. С тем чтобы обойти такое нежелательное ослабление, психотерапевты иногда используют измененные состояния сознания, достигая их с помощью гипноза, фармакологии, воздействия светом, цветом, звуком. Это повышает эффективность методов и приближает преодоление кризиса.

Тем не менее ни психологическая защита, ни влияние психотерапевта иногда не помогают страдальцу удачно справиться со своими проблемами, что и приводит его к нарушению поведения. Оказавшись один на один со своими трудностями, он не рискует двинуться к неизвестному, особенно пребывая в настроении окружения. Не удовлетворенный ситуацией, не имея оптимальной стратегии поведения и при этом не слишком озабоченный избеганием действий, причиняющих вред себе или своему социальному окружению, человек может начать поиск не форм правильного поведения, а путей ухода от этой неприятной и пугающей реальности. С этой целью он начинает решать проблемы не вовне, а внутри, в себе. Тогда он изыскивает способы изменения своего психического состояния, добиваясь развития субъективно приятных эмоциональных переживаний.

2. Какие состояния способны разрядить конфликт?

Человек рожден для великих дел, когда у него хватает сил побеждать себя самого.

Ж. Б. Массильон

В ситуации возникшей безысходности актуальным становится общение. Оказалось, что сила стремления преодолеть трудности и изменить характер взаимодействия с миром зависит от степени удовлетворения общением с другими людьми. Определенный объем общения жизненно необходим. Возникает порочный круг: чем хуже человеку, тем труднее ему общаться и тем больше он ограничивает общение, а чем меньше он общается, тем ему хуже! Тогда появляется непреодолимая тяга *вырваться* из удушающего одиночества, из рамок, ограничивающих собственное развитие, слиться с окружающим миром. Это достигается через любовь к Богу или через любовь к другому человеку. Еще один способ — уход в мир фантазий. В последние годы выделены основные **стратегии прорыва границ**.

1. **Переориентация.** Смена ценностей (и поведения) на пути наименьшего сопротивления. Потакание инстинктивным формам разрядки напряжения путем прямого *принуждения* окружающих к желательным для себя действиям. Это канализация энергии с помощью *агрессии* — драки, мятежа, войны и других силовых способов (заставлю силой!).
2. **Гипертрофия самооценки.** Смена жизненных ориентиров и базовых ценностей с помощью такого взлета самооценки, который позволяет достичь разрядки внутренней напряженности не прямым применением силы, а опосредованным *принуждением* — мобилизацией в свою пользу законов и общественных норм — *власти* (заставлю экономическими или законодательными мерами!).
3. **Гипертрофия оценки любимого.** Смена критериев на пути *высших* человеческих потребностей. Используются заменители, перестраивающие иерархию базовых ценностей и меняющие смысловое наполнение поведения по отношению к миру. Среди них самыми

действенными средствами снижения напряженности и утешения выступают любовь к человеку и особенно любовь к Богу.

4. Наркотики. Они делают на некоторое время человека нечувствительным к страданиям и независимо от структуры системы его ценностей обеспечивают переход в состояние, где царят правила, позволяющие ему пережить ощущение счастья. Достигая состояния экзальтации, человек теряет из виду внешний мир. У него возникает чувство отдаленности от него, которое избавляет от тревоги. За это человек отдается в рабство, т.к. наркотики снимают проблему не в принципе, а только временно, на тот интервал, на который человек становится *невольником*, т.е. перестает быть хозяином самому себе — им управляет наркотик.

5. **Творчество** — тоже результат переоценки ценностей и переориентации поведения, но направление этих процессов иное. Творчество побуждается желанием разрядить тревогу не любым способом, как при стремлении получить власть, а достойным образом. Для нас особенно важно, что творчество данного человека имеет тенденцию разворачиваться в соответствии со структурой его очага тревоги, с его энергетическими и динамическими особенностями. Такой способ разрядки не только полностью снимает кризис, но и исключает его повторение, выступая в качестве предпосылки умственного здоровья и душевной удовлетворенности. Творчество активизирует глубинные мотивы, побуждающие к продуктивной умственной деятельности, поддерживающие в человеке стремление к новым достижениям.

Таким образом, наиболее подробно представлены три варианта развития кризиса: агрессивный — связанный с негативизмом, обостренной нетерпимостью к иным подходам и точкам зрения (прямая и опосредованная агрессия); пассивный — отличающийся уходом в себя, утратой жизненного тонуса, тревожно-депрессивным настроением, замкнутостью, неверием в свои силы (наркотики), и скептический — отличающийся попыткой переоценить травмирующие факторы, понизив их субъективную значимость, и вывести на вершину иерархии ценностей новых актеров — Бога, любимого человека или творчество [24]. Каждый из них порождает свои способы поиска удовлетворения. Мы будем их рассматривать последовательно.

А. Агрессия — примитивная форма самореализации

Что такое агрессия? (Механизмы)

Иногда мы испытываем гнев или страх, не имея возможности что-либо сделать. Энергия, которая не была использована, не может просто исчезнуть. Она накапливается до того момента, когда сможет проявиться в прямой или косвенной форме.

Э.

Берн

Развитие личности означает *экспансию*, расширение Своего Мира во временном, пространственном и социальном измерениях. Способом экспансии во внешний мир может быть и любовь, и творчество, но примитивнейший способ — агрессия. Когда у человека нет нравственных или творческих навыков реагирования на внешние трудности, то агрессия обычно выступает как разворачивание активного стресса, тогда как на фоне пассивного стресса проявляется тяга к наркотикам. В общем случае агрессия понимается как стремление человека непосредственно, без задержек и отказов, удовлетворить бессознательный импульс и разрядиться на раздражающий объект. В этом смысле ее

можно рассматривать как примитивную реакцию, когда причина переживания не подвергается критической переработке, а обнаруживается в импульсивных действиях.

Чувства, ведущие к агрессии — страх, гнев и ненависть, — как всякие психологические реакции, имеют положительные грани. Позитивной гранью страха выступает потребность в безопасности, гнева — стремление к сохранению своих физиологических или социальных границ, а ненависти — мотивация человека к действию. Можно сказать, что в целом за агрессией нередко скрывается потребность в защите. Поэтому эти стратегии нельзя рассматривать только как патологические. Проблемы возникают, когда человек представляет эти стратегии как единственно возможные для достижения своих целей, не видя иных, и использует их, заменяя один источник жизненных трудностей другим.

Среди факторов, ведущих к агрессии, самый сильный — *страх*. Он настолько деморализует человека, что имеет тенденцию включать защиту, быстро вытесняющую причины страха в подсознание. С помощью вытеснения страх устраняется из поля сознания, но не уничтожается, а, погружаясь в подсознание, уносит с собой громадный энергетический заряд. Таким образом, причина страха вырывается из контекста событий, помещается в капсулу и, следовательно, находится вне сознательного контроля. В этих тепличных условиях страх имеет тенденцию принять фантастические размеры, в силу самой изолированности и невозможности сопоставления с другими событиями. При этом внутри капсулы страх сохраняется как крайне взрывоопасный и разрушительный аффект и при ослаблении защиты имеет тенденцию к взрывной разрядке.

Выделено четыре уровня развития страха. Первый, самый мощный, связан с полной потерей произвольного контроля над собой. Тогда на первый план выходят асоциальные, животные импульсы, ведущие к физической смерти (смерть от страха). Второй уровень приводит к потере своей обособленности, индивидуальности, включению стадного инстинкта, росту внушаемости и переходу на полное внешнее управление. Это временная и обратимая психологическая смерть, представленная как утрата личностных ценностей. Третий уровень — страх неожиданностей и неопределенности, провоцирующий волнения и предчувствия по поводу грядущих изменений. При этом могут быть частично обесценены критерии личной Модели Мира. Наконец, четвертый уровень страха возникает, когда человек попадает в обстоятельства, где его *ценности* временно *не эффективны*, но существует теоретическая или практическая возможность вернуться обратно в мир, где все было понятно и привычно.

Страх и гнев чаще всего провоцируют агрессивные реакции, поскольку побуждают к иррациональному поведению и фрустрации. Фрустрация как особое психическое состояние возникает, когда человек не может ни достичь желанной цели, ни отказаться от нее. Это состояние близко к переживанию опасности, но при ощущении опасности беда еще только грозит, а при переживании фрустрации — уже существует. Опасность может взывать к будущему — мобилизовать, а фрустрация обращена к прошлому и настоящему и поэтому вызывает тревогу, досаду и расстройство. Фрустрация, связанная с прошлым, порождает страх, с настоящим — гнев, с будущим — печаль и отчаяние. Типичной реакцией на фрустрацию выступает агрессия, направленная на других или себя.

Мощность энергии, выплескивающейся в агрессии, зависит от интенсивности врожденных жизненных инстинктов и накопленного потенциала напряженности, т.е. психического импульса, который ищет разрядки в агрессивном поведении, а это является следствием выраженности темперамента, структуры защиты и жизненных ценностей и личного опыта

преодоления трудностей. При значительном объеме энергетического импульса и слабости сдерживающих сил, при прочих равных условиях с наибольшей вероятностью агрессивные срывы будет давать *холерик*, т.к. он вообще человек импульсивный. *Сангвиник* менее склонен к агрессии, несмотря на значительный энергетический запас, поскольку он более устойчив эмоционально, легко переживает неудачи и склонен прощать себя. *Флегматик* в конфликтной ситуации, как правило, замыкается в своем внутреннем мире, но в исключительных случаях может дать мощный агрессивный разряд. *Меланхолик*, все более изолируясь от социальных контактов, которые его истощают, будет накапливать негативный заряд столь медленно, что вряд ли дело дойдет до открытой агрессии.

Причины агрессивного поведения (Гипотезы)

Мой самый ужасный сон о маске. Я вижу свое отражение в зеркале, но мой зеркальный двойник — в маске. Сорвать маску страшно, я боюсь увидеть мое истинное лицо, а оно мне представляется зверским. Наверное, оно испещрено следами проказы, бедствия или чего-нибудь еще, по своему ужасу значительно превосходящего мое воображение.

Х.Л. Борхес

В зависимости от *мотива*, лежащего в основе агрессии, различают агрессию *реактивную* и *компенсаторную*. Реактивная агрессия порождается опасностью утраты жизни, свободы, достоинства, собственного или чужого имущества. Она может быть обусловлена фрустрацией, т.е. переживанием по поводу невозможности удовлетворения желаний. Компенсаторная агрессия связана с неспособностью человека применять свои силы для достижения определенной цели. В этом случае продуктивная деятельность заменяется агрессией. Человек, который не в состоянии созидать, стремится разрушать. В качестве компенсаторной агрессии может выступить садизм.

Обстоятельства провоцируют возникновение разных форм агрессии. Жестокость у человека иногда предопределена врожденной *деформацией обмена веществ*, приводящей к обостренному чувству страха, гневливости, генерализованной тревожности. Эти свойства характера связаны с повышением уровня норэпинефри-на, а также дефицитом гаммааминомасляной кислоты и серотонина в миндалевидном комплексе. Агрессия наблюдается при избытке ацетилхолина в латеральном гипоталамусе и недостатке серотонина в лимбической системе, а гнев и эйфория связаны с избытком адреналина. Источником жестокости могут быть не только врожденные особенности обмена, но и особенности характера, обусловленные обостренной реакцией личности на врожденные *пороки конституции*. Как известно, лица с физическими недостатками чаще теряют уверенность в себе. Чувство неполноценности мешает им преодолевать жизненные трудности и реализовывать себя. Агрессия у них проявляется либо в демонстрации своей слабости, либо в тирании и жестокости. Вместе с тем недостатки *воспитания* и без усугубляющих физиологических нарушений могут приводить к повышенно агрессивным реакциям на трудности. Некоторые исследования [12, 118] показали, что агрессия может быть результатом жестокого отношения родителей к детям, частого и необоснованного применения наказания. Кроме того, причиной агрессивности может быть нарушение эмоциональных связей в семье. В последнем случае накапливающаяся напряженность без всякого непосредственного повода прорывается вспышками гнева.

Кроме врожденной предрасположенности и недостатков воспитания, агрессия может

быть *следствием научения*. Эти следствия двойственны. С одной стороны, человеку, имеющему развитые речевые навыки, проще канализировать агрессию в вербальные формы. Дети и подростки, испытывающие трудности в вербализации, в большей мере склонны к прямым формам проявления агрессии, непосредственному преобразованию напряжения в действия. С другой стороны, агрессия поощряется подражанием героическим «*моделям*». Эти модели встречаются в реальной жизни и на телеэкранах. Исследования отмечают большое влияние ТВ на уровень агрессивности телезрителей. Отчет Национального института психического здоровья США содержит данные, что к 16-летнему возрасту средний зритель ТВ видел около 13 000 убийств и множество других актов насилия. Такой массив не проходит бесследно для психического равновесия, изменяя и восприятие действительности, и способы реагирования. Действительно, подростки с девиантным поведением проявляли особый интерес к фильмам, рисункам, рассказам с агрессивным содержанием, где присутствовали казни, убийства, насилие, катастрофы и т.п. Обнаружены и некоторые факторы, способствующие быстрому научению жестокости у детей. По некоторым данным [43, 82, 108], чем меньше ребенка любят дома, тем легче его увлекают агрессивные фантазии из фильмов со сценами насилия, тем привлекательнее для него герои этих фильмов.

Накопленный путем наблюдения опыт насилия служит стимулятором возбудимости, ускоряющим и облегчающим импульсивное поведение за счет притупления чувствительности к агрессии вообще. При этом имеет место формирование новой реальности, в которой допустимы многие из увиденных агрессивных действий. Если возможна двигательная разрядка (спорт, туризм и т.п.), то агрессия притормаживается. В противном случае происходит увеличение непосредственных, импульсивных реакций при уменьшении факторов, сдерживающих агрессию, поскольку снижается контроль над собственными поступками. На этом фоне опыт наблюдения жестокости по ТВ выступает как *катализатор*, облегчающий и ускоряющий агрессию.

Таким образом, выделяют четыре причины агрессивности. Первая трактует ее как врожденное, индивидуальное свойство, когда любая реакция может быть окрашена враждебностью, не спровоцированной окружением. Вторая описывает агрессию как реакцию на ситуацию. Это фрустрация, возникающая как следствие пороков конституции или воспитания. Третья рассматривает агрессию как спровоцированное защитное поведение. Четвертая акцентирует внимание на том, что агрессия может явиться результатом научения.

Формы разрядки агрессии

Не испытывай ненависти к врагу, ибо, возненавидев, станешь отчасти уже и рабом его. Никогда твоя ненависть не будет лучше мира в душе твоей.

Х.Л. Борхес

Умение предотвращать развитие агрессивных импульсов полезно для каждого человека, но для некоторых — жизненно важно. Необходимость постоянно преодолевать объективные и субъективные трудности в экстремальных условиях типична для руководителей и менеджеров высшей квалификации. Это обуславливает большое число кризисных ситуаций на протяжении их карьеры. Мы упоминаем именно эти профессии, так как они выбраны в качестве примеров в первой части книги. Наиболее вероятны кризисы в узловых позициях жизненного пути: после поражения, после победы, как

результат предстартовых состояний накануне больших перемен, как следствие «застоя» в процессе развития и перед завершением карьеры, при вынужденной смене основного вида деятельности. Умение управлять агрессивными импульсами, особенно в эти периоды, актуально для всех, но для упомнутых специалистов часто требуется и умение *предотвратить* их. Как этого добиться?

Перейти к действиям. На начальных этапах борьбы со страхом и комплексом неполноценности, побуждающим к агрессии, великое благо — активность. Чувства неуверенности, бессилия, беспомощности, возникающие от кажущейся невозможности реализовать желаемое, могут обернуться стремлением к разрушению. «Борьба под ковром», с чем-то внутри себя, — самая непродуктивная, поскольку всякий раз, когда человек вступает в подобную борьбу, он усиливает реальность того, что его пугает. Здесь помогают действия не только осмысленные, но любые, лишь бы не пассивность. Приступив к действиям, человек выбирается «из окопа» и его шансы справиться с ситуацией начинают повышаться. Значение активности трудно переоценить, поскольку при переходе от импульса («надо что-то сделать») к действиям («займусь, пожалуй, вот этим») включается обратная связь, человек видит и свои действия, и реакцию на них и может корректировать как свое поведение, так и представления о нем. Поэтому давно стихийно выработано замещение некоторых видов агрессивности. Всем знакомы выражения: «плюнуть с досады», «топнуть ногой», «ударить кулаком по столу», «хлопнуть дверью». Одна из эффективных стратегий овладения агрессивным импульсом — понять его как собственную слабость и сместить его не на другого человека, а *на другую деятельность*. К этому же типу разрядки, например, относится и писательская деятельность.

Не просто действовать, но рисковать. Использовать эту стратегию легче, если таким образом удавалось добиться успеха в прошлом. Личностный рост и развитие предполагают готовность рисковать, ошибаться, отказываться от старых оценок и привычек. Это требует сил и мужества для освобождения от старых способов поведения и стереотипов. Человек, которому не пришлось «побеждать, преодолевая натиск», продолжает сомневаться в том, что он может это совершить. Человек, ранее побеждавший в неблагоприятной ситуации, в следующий раз испытывает меньший страх. Это верно не только по отношению к внешним опасностям, но и к способности сдерживать свои внутренние импульсы.

Переложить ответственность на другого. Устойчивая тенденция снимать с себя ответственность за свои поступки и все происходящее и перекладывать ее на других называется «внешний ло- кус контроля». Если человек не несет ответственности, то внутреннее состояние не усугубляется и агрессивный импульс затухает. Поэтому при возникновении такого импульса иногда полезно перераспределить ответственность, возложив значимую ее часть на окружающих, судьбу, случай. Это довольно древний способ регуляции внутреннего состояния. Достаточно вспомнить ритуалы, когда все грехи и ответственность за них нагружались на «козла отпущения» и он прогонялся в пустыню, унося их с собой. Таким образом, внутреннее состояние нормализуется, снижая агрессию.

Перенести агрессию на себя. Агрессия может выступать пусковым механизмом аутоагрессии — поведения, когда объектом разрушительных тенденций становится сам человек. При аутоагрессии типично игнорирование реальной опасности для здоровья, а в ряде случаев и жизни. Одной из форм такого поведения является самоубийство. Издревле известна «китайская месть», описанная в истории о том, как один китайский феодал

лишил бедного крестьянина и дома, и имущества, и семьи. Тогда крестьянин отомстил феодалу — повесился перед его окном. Появлению конкретных суицидальных намерений способствуют травмирующие факторы, в том числе бытовые неприятности. Среди них могут быть повышенные физические и психологические нагрузки, любовные конфликты, ссоры с родителями и т.п. Переориентация агрессивного импульса на себя может иметь не столь трагические формы. Кроме суицида, к проявлениям прямой аутоагрессии относят курение, алкоголизацию и наркотизацию. Опосредованная агрессия находит отражение в побегах из дома и бродяжничестве, фанатичном увлечении быстрой ездой на мотоцикле, а также в стремлении к особо опасным видам спорта.

Позволить себе «выпустить пар». Контроль своего поведения при ощущении агрессивного намерения не должен быть слишком жестким. Считается, что агрессивные импульсы возникают у всех, но не все с ними удачно справляются. Крайняя степень насилия над собой приводит к неуправляемости поведения. Подтверждением могут служить исследования поступков лиц, впервые совершивших преступления, характеризующиеся крайней жестокостью при отсутствии явной мотивации. Оказалось, что большинство таких преступников являлись сверхконтролируемыми личностями, т.е. в любых ситуациях не позволяли себе «выйти из себя», проявить агрессивность даже в минимальной степени, «выпустить пар». Для обретения навыка управления агрессивными импульсами полезно иногда организовать своего рода *клапан*, открывающий выход примитивным инстинктам в безопасных условиях.

Чем драться — лучше ругаться. Разрядка агрессивного импульса становится достаточно эффективной, если с ее помощью удалось хотя бы частично достичь исходной цели — доставить «врагу» неприятность. Например, при невозможности побить обидчика возникает стремление оскорбить его. Или, исчерпав аргументацию в споре, сорваться на крик. Стандартной формой замещения грубой силы служат брань и словесные оскорбления. Они используются как предохранительные клапаны для выхода переполняющих человека чувств, предотвращая физическое воздействие. Показано, что у человека, привыкшего решать свои проблемы с помощью грубой силы, запас скверных слов существенно меньше, чем у человека, не склонного к дракам.

Ансамбль двигательной реакции человека так организован, что обычно оборонительная реакция осуществляется с большей мощностью, чем того требует ситуация. Подобная избыточность необходима в обстановке молниеносного действия, когда анализ ситуации осуществить некогда и человек не располагает точной оценкой размера опасности. Невольно приходится превышать уровень необходимой обороны, нередко весьма значительно, поскольку важно, чтобы ответ в любом случае оказался достаточным для устранения опасности. Однако сама избыточность оборонительной реакции несет в себе некоторую опасность. Поэтому так важны методы, повышающие способность человека контролировать себя в этих обстоятельствах. Условия эффективного замещения агрессивных импульсов путем повышения их сознательного контролирования особенно успешно реализуются в спорте. *Спорт*, безусловно, полезен и как стратегия «выпускания пара», поскольку предотвращает социально вредные проявления агрессии, канализируя их в общественно одобряемые формы, и как обстановка, приучающая занимающихся спортом людей к сознательному контролю над своими инстинктивными импульсами.

Вместе с тем все перечисленные способы могут быть недостаточно эффективными для разрядки мощного или длительно копившегося импульса. Тогда на помощь приходит сублимация. *Творчество* >- защита путем *сублимации* агрессивной энергии человека,

избыточной с точки зрения личностных и социальных норм, в другое русло, приемлемое и поощряемое обществом. При этом асоциальные импульсы как бы меняют свое направление без внутреннего конфликта, и между удовлетворением и подавлением желания открывается путь уклонения.

Б. Власть как способ самореализации

Власть одного человека над другим губит прежде всего властвующего.

Л. Толстой

Власть является *одним из средств*, компенсирующих психические травмы. Особенно притягательна власть для человека с низкой самооценкой. Обретение власти быстро меняет характер человека, ведет к беспринципности, к подчинению чужой воле. Кто составляет группу властолюбивых? В нее могут попасть и лица с детскими комплексами — лишенные материнской любви, не понимающие причин своей душевной боли, они озлобляются и в смутном душевном томлении стремятся *силой взять* то, по чему тоскуют и чего им не хватает. Уже с детства такому человеку свойственны определенные черты: упрямство, прямолинейность, мстительность, стремление замечать чужие недостатки и жаловаться на них, не признавая своих. В эту группу попадают и лица с выраженными лидерскими тенденциями, которые выше всего ценят влияние и поэтому направляют свои усилия на обретение личной славы и известности. Результат их усилий не всегда имеет только негативные последствия. Достаточно часто по дороге к своим целям они могут достигать и общественно значимых результатов. Вместе с тем выраженность мотива достижения власти у лиц этого типа превосходит все другие. Они считают для себя допустимым жить за счет других, причиняя им боль своей бесцеремонностью, и жестко распоряжаются ими, не думая об их нуждах и интересах и испытывая к ним пренебрежение.

Подчинение власти требует отказа от собственных намерений и передачи управления своими поступками кому-то более достойному или сильному, поэтому для поддержания такого имиджа человек, получивший власть, должен дистанцироваться от своего окружения. Он вынужден терпеть некоторое одиночество и, компенсируя его, постоянно внушать себе, что это его особые качества дают ему право на власть и возможность не подчиняться правилам поведения, обязательным для всех остальных людей. Постепенно у него теряется способность к человеческим контактам, поскольку люди что-нибудь для него значат, только если служат ему или их можно использовать. Опыт бесконтрольного использования людей приводит властителей к выводу, что они действуют, подчиняясь высшей силе, например провидению. Это тем более просто, что «свита» непрерывно поддерживает такое самомнение. Чрезмерная амбиция, ведущая к стремлению к власти, — это способ компенсации низкого уровня собственного достоинства. Власть повышает самооценку. Многие из них очень чувствительны к лести и цепляются за то, что для них символизирует достоинство, старательно избегая действий, которые могли бы напомнить об их недостатках. Симптомом стремления к власти выступает *нежелание*: делить власть, получать советы, консультироваться, делегировать полномочия и информировать других о своих действиях.

Какие черты характера определяют тягу к власти? Как считает К. Хорни [148], властолюбивая личность всегда нуждается в противодействии людей. Нередко это холерики, среди которых много лиц с бойцовским характером, воспламеняющихся в

процессе преодоления противодействия. Личностной особенностью, способствующей продвижению к власти, может выступать акцентуация характера — например, паранойяльная, проявляющаяся особенно ярко в пору социальной зрелости (в 30—40 лет) сверхценной идеей о величии, об особом значении собственной личности или о «высоком происхождении» [91]. Подобное обоснование своего непреодолимого стремления к власти может носить разрушительный характер. При наличии религиозного бреда такие личности могут представлять особую опасность для окружающих, т.к. способны совершать преступления, будучи убеждены, что окружены нечестивцами и творят «Божье дело». У многих стоящих у власти идея величия постепенно превращается в идею «исторической предопределенности», фатальности собственной власти. Однако жажда власти может быть сопряжена и с иной патологической акцентуацией — с эпилептоидной (Иван Грозный), шизоидной (Сталин) и истероидной (Гитлер) [91].

В любом случае, т.е. при любой акцентуации, этих людей отличает убежденность в том, что обычные человеческие мерки к ним не применимы. Сложный и трудный путь продвижения по служебной лестнице, который им удалось проделать, когда многие другие с этим не справились (то, что «иным» это было не нужно, не допускается), подталкивает получивших определенную власть к восприятию себя как исключительных и *неординарных*, особо одаренных, отличных от простых людей. Чем более высок ранг, занимаемый человеком, тем в меньшей степени он склонен идентифицировать себя с «народом» и «массами». Тогда он перестает прислушиваться к советам «снизу», полностью полагаясь на свой личный опыт и интуицию, становясь равнодушным к окружающим людям. Как отмечал академик Е. В. Тарле, в Наполеоне не было жестокости как страсти, но было полнейшее равнодушие к людям, в которых он видел лишь средства и орудия. Для Мао Цзедуна также вне сферы личных интересов и невероятного честолюбия ничего не существовало. Он был довольно равнодушен к личным удобствам: все для него воплощала власть — единственный смысл и оправдание всей его жизни.

Из идеи собственного величия, как из ключевой особенности, проистекает чрезмерное самомнение, *неспособность прощать* окружающим равнодушие к себе и несогласие со своим мнением. Чрезвычайная чувствительность к «препятствиям» и «отказам», а также крайний эгоизм, бесцеремонное отношение к другим, обидчивость, патологическая ревность и подозрительность — все эти особенности провоцируют воинственное, упорное отстаивание собственных прав, не считаясь с обстоятельствами. Понятно, что перечисленные качества и особенности ведут к конфликтам и социальной дезадаптации.

Отличие этой формы агрессии в том, что власть не знает *возрастных спадов*. Как отмечает А. Мень, воля к власти — самый сильный импульс и страшный грех человека [101]. Миллионы людей отказались от брака, но от власти никто и никогда не отказывался. Этот импульс не оставляет человека до глубокой старости. Человека может уже не интересовать пища, жизненные удовольствия, он может уже еле двигаться, но власть остается единственным и последним, что ему дорого. Независимость от возраста связана с тем, что жажда власти не является плотской потребностью и потому в отличие от чревоугодия и невоздержанности в сексе, покидающих усталое или пресыщенное тело, она и в старости никуда не исчезает. Как -писал Фазиль Искандер:

«Власть — это такой стол, из-за которого никто добровольно не встанет». Аппетит приходит во время еды, и жажда власти может проявляться бесконечно, невзирая на болезнь или усталость. Старость, вместо того чтобы принести благословенное избавление от этой страсти, только обостряет ее, предоставляя возможность удовлетворять свои

желания в большем масштабе и чрезвычайно экстравагантными способами. По мере своего старения и по мере появления у властолюбцев все новых возможностей утоления своей страсти, они испытывают все больше искушений. В этом смысле властолюбец совершенно не похож на неумного любителя плотских наслаждений. Последний может не захотеть расставаться со своими страстями, но с возрастом он обнаружит, что его страсти расстанутся с ним. А вот властолюбец не расстанется со своей страстью, и его страсть не расстанется с ним.

Тяга к власти — *ненасыщаемая потребность*. Общество устроено так, что чем выше поднимается человек по лестнице политической, экономической или религиозной иерархии, тем больше ему представляется возможностей употребить свою власть. Однако восхождение по иерархической лестнице — это, как правило, медленный процесс, и честолюбцы редко достигают вершины в молодом возрасте. Более того, поскольку жажда власти — вещь умственная, ей не страшны болезни или старость. Поэтому любое свободное общество не должно позволять своим правителям слишком долго находиться у руля. Тем более что власть дает возможность не только управлять людьми, она обеспечивает *доступ* к осязаемым *ресурсам*. Поэтому конфликты в зоне власти самые острые.

Если в предыдущем разделе мы остановились на допустимых способах проявления агрессивных импульсов, управления ими, то в этом разделе не можем предложить способов оптимально справляться с тягой к власти. Можно только предостеречь ее любителей — история великих властителей показывает, что за власть обычно приходится дорого платить: кому-то — реальной гибелью, кому-то — манией преследования, паранойей. Оптимальной формой реализацией потребностей является стремление к творчеству, поскольку оно ненасыщаемо, как власть, и при этом не требует столь высокой платы.

20 Конфликт и творчество

3. Любовь земная — творчество в личных отношениях

Любовь — это способность верить себя другому и оставаться верным этим отношениям, даже если это потребует самоотречения и уступок.

Э.

Эриксон

Как известно, в ситуации конфликта растет вероятность стресса. Реакции в таком случае могут носить как пассивный, так и активный характер. При этом активный стресс имеет два первичных выхода: агрессия и любовь. Агрессию мы рассмотрели и теперь сосредоточим внимание на любви. Еще древние отмечали, что эрос развивает чувства с помощью различных обликов любви: вождения, желания, взаимности, человеколюбия, христианской любви и милосердия. Практически во всех составляющих любви ключевым является преодоление чувства одиночества. Так, евангельское учение о любви к ближнему «как к самому себе» есть указание пути к расширению границ личности. Такая любовь уничтожает изолированность Я, расширяя его до вселенского охвата. Известно, что каждый человек иногда чувствует себя бесконечно одиноким. Только необходимая близость с другими поддерживает у него ощущение безопасности, сопричастия, уважения и признания. Тревога, порожденная одиночеством, приводит к ощущению душевного конфликта и может побудить страдающего на поиск путей его разрешения. Одним из

наиболее плодотворных путей является любовь к другому человеку.

Именно переживание *одиночества* придает остроту проблеме связи между людьми и облегчает ее осознание. Такое осознание возникает при неудачных попытках отождествления себя с другими через сопереживание, любовь и альтруизм. Чувство близости, общности с другими людьми, обычно принимаемое за норму, — состояние весьма хрупкое. Как только оно нарушается, возникает страдание и тянет за собой невроз — болезнь обездоленных и неудовлетворенных общением.

Любовь к другому человеку — радикальный путь изживания горечи одиночества. В каждом человеке есть пример любви к другому — любовь к себе. Любовь человека к себе — искренна, постоянна, чувственна и всепрощающа. Именно ее надо, по возможности в неприкосновенности, перенести на ближнего. В этом смысле любовь всегда предполагает перенос, сдвиг центра интересов с себя на любимое существо. Тогда она не только *расширяет* сферу близких людей, но и *усиливает* мощь чувств, и в этом смысле смыкается с религиозной верой. Для нас существенно, что такое смещение реализует роль психологической защиты путем отвлечения от эпицентра исходного конфликта (себя) и, как считает М. Аргайл, приближает переживание счастья [6].

При этом *сила и длительность* чувственной любви тесно связаны с базовыми ценностями личности (что человек хотел получить от нее?), а также со скоростью и легкостью ее удовлетворения (сразу ли достиг желаемого?). Когда любовь удовлетворяется сразу и без всяких ограничений, то она не имеет времени и условий для укоренения и поэтому скорее всего приговорена к угасанию. В этом случае нарастает разочарование, а повторные попытки найти другой объект без изменения ценностных установок только опустошают человека. Чтобы любовь могла продолжаться, человек с самого начала должен хотеть большего, чем физическая близость, его любовь должна быть смешана с желанием нежности.

Любовь в значительной степени дитя воображения. Заторможенные сексуальные позывы имеют то преимущество, что, с одной стороны, они активизируют гормональную мобилизацию, а с другой — пока они не удовлетворяются, воображение занято делом — преображает любимого и делает его достоинства грандиозными, а вследствие этого возникающие в дальнейшем претензии — неспособными к полному удовлетворению. Надежды когда-нибудь получить желаемое обеспечивают существование длительных связей между людьми. По мнению Э. Фромма [143], люди ищут любви, имея целью преодоление отделенности друг от друга. Разобщенное существование невыносимо человеку, т.к. держит его в состоянии тревожности. Любовь — один из эффективных способов вырваться из одиночества, если при этом в максимальной степени удастся сохранить собственную целостность и индивидуальность.

Первая фаза развивающейся любви — *влюбленность*. Она предстает как состояние острой эмоциональной неустойчивости, связанное с тем, что центр интересов еще не переместился с себя на другого. Поэтому влюбленный и находится в непрерывных колебаниях между чувством взаимности, вызывающим эйфорию, блаженства (тогда центр интересов на возлюбленном) и мучительной неуверенности и ревности (тогда он снова на себе). Влюбленность переживается обычно как очень сильное чувство, связанное с возникновением душевной близости с другим человеком. В ней находит разрешение тоска человека по защищенности и удовлетворяется его потребность в любовном отношении к себе со стороны другого. Два человека, ранее чужие друг другу, внезапно

чувствуют, что преграда между ними исчезает и они могут ощущать себя как единое целое. *Момент единения* становится одним из самых возбуждающих и радостных в жизни. Но интенсивность чувства страстной влюбленности — еще не доказательство силы любви, нередко это лишь свидетельство меры исходного одиночества.

В начальной стадии любви имеет место бессознательная идентификация другого человека с образом своего душевного идеала. При первом подходящем случае вступают в действие *ожидания* и оживляются идеальные представления о подходящем партнере. Эти ожидания достаточно расплывчаты и поэтому могут быть спроецированы на любой более или менее подходящий объект. После встречи, оставившей приятное впечатление, когда нет возможности серьезно узнать друг друга, возникают самые благоприятные условия для вспышки воображения, порождающей ощущение, что человек знал другого всегда и именно он — его истинный душевный друг. Если совпадение идеала и качеств реального человека превышает некий порог, то начинается рост взаимной значимости и устанавливается глубинная взаимосвязь с реальным человеком, меняющая отношение к нему и одновременно ко всему окружающему. Условием, усиливающим психологический контакт и преобразующим отношение к возлюбленному, является рост терпимости, облегчающей обнаружение сходства мнений, взглядов, позиций, образа жизни. В противном случае нарастает недоумение и повышается вероятность возникновения конфликтных ситуаций, связанных с уменьшением зоны комфортного общения.

Каков биологический механизм любви как глобального изменения отношений? Исследования показали, что в период острой влюбленности мозг усиленно омывается веществами, вырабатываемыми гормональной системой, сходными по строению с искусственно синтезированными наркотиками и меняющими его обмен: эндорфинами — утоляющими боль; возбуждающим нор-эпинефрином, антидепрессантами дофаминами. Под воздействием этих естественных наркотиков человек готов преодолевать любые препятствия и преграды. Перестройка обменных процессов мозга обнаруживается и на психофизиологическом уровне: обостряются чувства — зрение, слух, вкус, обоняние и осязание. Это обострение чувств придает всем ощущениям яркость и силу. На фоне изменения обменных процессов влюбленность перестраивает личность, устраняя некоторые противоречия в восприятии идеала и тем самым обеспечивая продвижение — от влюбленности к любви.

Стремление к близости (к объекту) вызвано потребностью преодолеть чувство одиночества. Однако есть фактор, противодействующий любви (движение от объекта), — это страх потери собственной идентичности. Такие противоречивые тенденции и порождают внутреннюю напряженность.

Эту ситуацию очень поэтично описал Вхагаван Шри Раджниш: «Любовь — это как река, достигшая пустыни, слушающая шепот, нерешительная, она хочет пройти за нее, хочет идти искать океан; чувствует, что есть желание и есть неуловимое ощущение уверенности и утверждения, что “моя судьба по ту сторону”. И тогда пустыня говорит: “Послушай меня: единственный путь — это улетучиться в ветрах. Они возьмут тебя и опустят по ту сторону пустыни”. Река хочет попасть за пустыню, но вопрос очень естественен: “Тогда что докажет и гарантирует, что ветра позволят мне стать снова рекой? Как только я исчезну, я не смогу никоим образом контролировать будущее. Какая гарантия, что я снова стану той же самой рекой, той же самой формы, с таким же именем, с таким же телом? И как я поверю, что если я однажды сдалась ветрам, то они позволят мне снова стать отдельной?”». Это страх любви.

Когда отношения развиваются неуспешно, то постепенно оба партнера теряют свою целостность и свободу. Они живут за счет друг друга, поскольку центр интересов у каждого остался на себе. Если партнер не соответствует созданному образу — первая фаза быстро исчерпывает себя и может завершиться враждебностью. В этом случае данная попытка избавиться от одиночества может вести к ожесточению, злобе, горечи и измелчанию отношений, т.к. возникает ощущение, что возлюбленный не оправдал ожиданий. Тогда процесс может развиваться в направлении *агрессивных* реакций, обнаруживая либо страсть к подчинению (вплоть до мазохизма), либо к доминированию (иногда до уровня садизма). Однако и то и другое — поражение, поскольку при этом чувство единства исчезает.

Обратим особое внимание на то, как любовь влияет на *смещение границ* личности. Чувство границы, отделяющей собственный мир от окружающего, — существенный элемент переживаний каждого человека. Однако обычно сохраняется убеждение: то, что вовне, не может проникнуть к нам внутрь. Это не совсем так. В состоянии любви и душевной дружбы границы раздвигаются и в зону личности проникает другой человек. Поскольку теперь мы в единой оболочке, то нет необходимости в защите. В этих условиях можно сбросить маску, на время стать самим собой. Наоборот, в состоянии печали, когда человек остается один на один со своими страданиями, границы личности сужаются. Поэтому, впуская в свои границы другого человека с его внутренним миром, любящий человек обретает не только собеседника и партнера, но и психотерапевта, *врачующего* любимого уже самим *своим существованием*.

При благоприятном развитии отношений в паре влюбленность перерастает в любовь. Чем же любовь отличается от влюбленности? Зрелая любовь — органичный сплав чувственного влечения и психической близости. Влюбленный, испытывающий сильное и яркое чувство, сконцентрирован главным образом на себе и своих переживаниях, он делается требовательным, бескомпромиссным и эгоистичным, в то время как истинная любовь заставляет забыть о себе. В зрелой любви центр отношений и чувств сконцентрирован на партнере. Человек начинает думать и заботиться прежде всего не о себе, а о том, кого он любит, о его интересах. Многие, ощущая свое одиночество, боятся слиться с другим, боятся потерять свое значение. Освободиться от этих страхов помогает только любовь. Любовь означает, что в сферу Я допущен другой. Тем самым человек преодолевает эгоцентризм и делает первые шаги к пониманию других и мира. Когда любовь устраняет эгоистическое чувство, обусловленное фиксацией на самом себе, тогда происходит *изменение ценностей*.

Взаимная любовь изменяет структуру установок человека и тем перестраивает его сознание. Эти изменения вначале касаются лишь отношения к любимому. К нему обращены снисходительность, доброта, внимательность. Постепенно эти ростки истинно человеческого отношения распространяются и на других людей. В этом смысле и говорят, что лишь полюбив, человек становится психически зрелым. На этом фоне, преодолевая свою ограниченность, человек становится способным постигать бесконечность. Это увеличивает поле внимания и приводит к расширению сознательных интересов. Углубляя внутреннее зрение, любовь позволяет усмотреть скрытые потенциальные возможности любимого и тем самым создает оптимальные условия для их развития. В этом преобразующая сила любви. Только тот, кто пережил любовь, в достаточной степени приспособлен к успешному взаимодействию в группе, которое требует от человека определенного конформизма, чтобы быть в нее принятым. Для этого требуется поступиться максимализмом своих притязаний и даже пойти на некоторую утрату своего

Я. Поэтому любовь можно рассматривать как первый шаг на этом пути.

Многие страшатся такого активного чувства, полагая, что отдать — значит, чего-то лишиться. Их представления не переросли потребительской ориентации. Тот, кто боится отдать, в психическом отношении слабый, бедный человек. В любви человек делится наиболее ценным из того, чем он владеет, — радостью, интересами, пониманием мира. Подчеркнем, что любовь — состояние активное, *творческое*, предполагающее способность действовать, отдавать, а не пассивное — предполагающее получать. Поэтому любовь, как самое сильное и страстное чувство, — это путь наружу, в отличие, скажем, от медитации — пути внутрь. В этом смысле для *сангвиников и холериков*, как экстравертов, более естествен путь наружу: им легче любить и труднее медитировать. **Для флегматиков и меланхоликов, как интровертов, путь самоуглубления естественнее, и им легче медитировать и труднее любить.**

4. Любовь духовная — развитие отношений с миром

Вера прекрасно служит двум господам одновременно: наилучшему *пониманию* мира и наилучшей от него *защите*.

А. Маслоу

Единственное, что в человеческой культуре может противостоять жестоким ударам судьбы, помогает понять, а значит, *принять* экстраординарные ситуации, не сойти с ума и сохраниться как личность — это представления о высшей силе. В вере в Божественное дыхание таятся корни слова «вдохновение», которым выражается состояние повышенной творческой активности и эмоционального подъема. В этом плане великие религиозные учения выступают как последняя защита личности и от неизведанного. Именно они укрепляют человека в ситуациях неопределенности и непредсказуемости и тем самым позволяют не только сохранить душевный мир в период личной трагедии, болезни и глубокой старости, но и продолжить личностное развитие.

Религиозная вера особенно благодатна тогда, когда человек испытывает невосполнимое горе, когда у него пропадает желание жить. Тогда одна из главных проблем, встающих перед ним, — это поиск другого смысла существования, построение новой Модели Мира и тем самым обретения сил для исполнения своего нравственного долга — продолжения жизни. Такой путь предполагает напряжение воли, которое может оказаться непосильным. В то же время у верующего человека этот шаг, даже требуя преодоления страданий плоти, выступает результатом высшего рода переживаний и не требует *волевых усилий*. Это весьма существенно, если вспомнить, что возможность волевых усилий снижается, когда начинает утомляться организм и душой овладевает ужас. Требовать от человека напряжения воли, когда в его душу вселилось чувство бессилия, — значит, требовать невозможного. В таком тяжелом положении человек хочет утешения, чувства, что мир не покинул его и готов спасти. Для удержания себя в состоянии веры человеку необходима *покорность*. Тогда он становится способным воспринять жизнь такой, как она есть, и принимает все, что она приносит, ее дары и удары, без внутренней борьбы, как свою судьбу.

Привносимые верой новые высокие жизненные цели, не связанные с узкими интересами личности, осуществляют ее переключение с болезненных проблем на другие и тем самым исключают вторжение психологической защиты. Кроме первичного *обезболивания*,

система религиозных убеждений позволяет человеку организовать свой мир в единое, наполненное смыслом целое, что дает ему возможность чувствовать себя в *безопасности*. За счет этого жизнь становится более легкой и то, что при других обстоятельствах явилось бы для него суровым испытанием, теперь не ранит его. Таким образом, когда события и вызванные ими переживания не соответствуют сформированной в личном опыте Модели Мира, происходят глубинные преобразования: меняется восприятие травмирующей ситуации — она перестает быть реальной. Для нас существенно, что возникающее чувство нереальности может служить защитой. Как это достигается? В ситуации стресса чувства влияют на процесс обмена веществ, который, в свою очередь, воздействует на чувства, снижая боль и страдания. Вначале возникает противоречивое состояние. Модель Мира говорит своему владельцу, что этого быть не могло, а его телесная чувствительность вопреки разуму подтверждает реальность события. Несмотря на то, что пережитое не укладывается ни в какие рамки исходных представлений, чувства делают его субъективно достоверным. Для человека, пережившего особые психические состояния или религиозное просветление, они истинны — и потому, что он сам это пережил, и потому, что это помогает ему жить. Его можно бросить в тюрьму или в сумасшедший дом, но нельзя изменить его ощущения! Чаще всего силовые воздействия только закрепляют силу его убеждений, доводя их подчас до фанатизма. Именно благодаря яркому личному чувству мистический опыт обретает *достоверность* и безусловную авторитетность для людей, переживших его.

Логические доводы бессильны, поскольку всякое чувство гораздо легче вытесняется другим чувством, чем опровергается рациональными доводами. Такая невосприимчивость связана с тем, что вера искажает отражение мира и делает человека глухим к голосу рассудка. Поэтому и говорят, что вера формируется не доводами, а чувствами. Она не опровергается рациональными доводами и потому, что поддерживается авторитетом социальных норм. Уменьшается или уничтожается вера тоже не доводами, а переключением — путем создания новой и более сильной эмоциональной доминанты. Думать о выборе между верой и логикой бесполезно, поскольку сама логика в значительной мере (по крайней мере в своих основаниях) есть вопрос веры. Религиозное познание происходит в *иной форме*. Оно отлично от познания, доступного интеллекту. Оно дает глубинное восприятие мира путем непосредственного постижения его *смысла*. И открывает этот смысл не средствами рассудка, а благодаря озарению, доступному лишь тому, кто способен освободиться от абстракций рассудка и подготовиться к постижению смысла мира и собственного существования. Да и какая нужда у человека верующего, чувствующего себя в единении с Богом, в его рациональном познании? Сознание сопричастности своего существа с божественной сущностью дает ему такую уверенность, по сравнению с которой логическая достоверность остается всегда чем-то бледным, холодным и почти безразличным [84, с.318].

Даниил Андреев в «Розе Мира» так описал пережитый им *экстаз*: «Тихо дыша, откинувшись навзничь на охапку сена, я слышал, как Нерусса струится не позади, в нескольких шагах за мною, но как бы сквозь мою собственную душу. Это было первым необычайным. Торжественно и бесшумно в поток, струившийся сквозь меня, влилось все, что было на земле, и все, что могло быть на небе. В блаженстве, едва переносимом для человеческого сердца, я чувствовал так, будто стройные сферы, медлительно вращаясь, плыли во всемирном хороводе, но сквозь меня; и все, что я мог помыслить или вообразить, *охватывалось* ликующим *единством*. Все было во мне той ночью, и я был всем» [с.248]

Подобные переживания способствуют возникновению веры как способности человека к *самотрансценденции*. В этом случае расширение границ своего Я осуществляется не в ограниченном размере, позволяющем включить внутрь них другого, любимого человека, а в таком масштабе, при котором границы уже не видны. Тогда человек в свои границы включает весь внешний мир. Для него нет разницы между внутренним и внешним. Возникает новый мир трансперсонального опыта. Происходит преодоление понятийных полей сознания, за границами которых отсутствует система знаков, позволяющая описать свои переживания. Тем самым религиозная вера провоцирует изменение *логики*, которую не подрывает противоречие с положительным знанием.

Истинная вера делает для человека возможным видение с более общей точки зрения, свободной от неясностей и ограничений. К нему приходит глобальное понимание — видение того, что произошло, происходит и произойдет в будущем. На фоне этого целостного мироощущения все прошлые его знания кажутся крохотными. Возникающее сверхсознание как всеохватывающее внимание приводит к такому росту просветления, что он понимает, что раньше практически ничего не знал. Находясь в этом состоянии, он чувствует, что сам представляет собой все предметы, лица, вселенную. В этот момент его Я становится всем. Какое горе, какие тревоги могут существовать для него, однажды видевшего единство! Прорыв света и знаний в сознание иногда может быть не только болезненным, но и разрушительным для личности. «Это слишком для меня», «это больше, чем я могу вынести», и т.п. Но если это перетерпеть, то возникает переживание, «что ради этих мимолетных моментов *стоит прожить всю жизнь*». Их принимают с благоговением, смирением и даже с экзальтацией.

* * *

В этой главе были рассмотрены различные, в том числе и деструктивные, способы самореализации. Деструктивные способы регулируются смыслами, построенными особым образом, — эрзацами, которые манят человека надеждой быстро и легко достичь удовлетворения жизнью, минуя трудности поиска ее подлинного смысла.

Самый примитивный агрессивный импульс предполагает возможность прямо сейчас получить все самое важное и интересное, т.е. в рамках используемых ценностей путь агрессии представляется более коротким, экономным и выгодным по сравнению с одобряемыми обществом способами достижения тех же целей. При этом упускается из виду, что за это приходится платить или отсутствием перспективы, или вообще отказом от своего будущего. Ведь в этом случае мотивы отдаленного будущего оказываются слабее актуальных сиюминутных побуждений. Тем самым возможность обогащения жизни и интересов путем ориентации на перспективу, на идеалы оказывается блокированной установкой на «сегодня». При этом объектом агрессии может быть любой объект, вовсе не связанный с источником исходной напряженности.

Более сложные стратегии включает стремление к власти. При этом используются разные формы манипулирования поведением людей: стратегии соблазнения (обещание удовлетворения неких потребностей), провокации (указание на «врага» и побуждение агрессивной реакции на стимул), формирование желательных установок (поддержание стереотипов, слабых сторон характера и привычного стиля поведения) и наложение удобных для себя обязательств (под угрозой потери соответствия социальным нормам).

Контроль над ситуацией может быть обретен либо через веру, либо через творчество.

Вера выступает как привнесение порядка извне, делающего ситуацию удобоваримой. Второй случай мы рассмотрим в последующих главах. Для нас важно подчеркнуть, что, оказавшись в трудной и непонятной ситуации, человек настоятельно стремится понять ее смысл. Анализ причин случившегося (болезни, травмы и т.п.) позволяет найти более или менее продуктивные стратегии выхода из кризиса, выработать новые установки по отношению к жизни, способствует достижению чувства контроля над ситуацией и адаптации к ней.

Наш вольнодумный век, гонящийся за наслаждением, порождает необычайно много несчастных, неспособных к чувствам, невротиков и наркоманов.

А. Мень

1. Наркотик как одна из форм самореализации

Чтобы оправдаться в собственных глазах, мы нередко убеждаем себя, что не в силах достичь цели; на самом же деле мы не бессильны, а безвольны.

Ф. Ларошфуко

Исследование особых состояний сознания предоставляет обширную информацию о возможностях человека. Поэтому этот материал представляет интерес для всех, кто занимается изучением творчества и его стимуляции.

Обсуждая проблему наркозависимости, мы вторгаемся в весьма тревожную и даже болезненную для современного общества область. Действительно, стремительное распространение наркотиков приводит не только к психической деградации или физической гибели отдельных людей, которых становится угрожающе много. Наркотики губительно влияют на генофонд человечества, увеличивая рождение неполноценных детей. Понятно, что внимание громадного числа специалистов — врачей-наркологов, социальных работников, фармакологов и многих других — привлечено к этой проблеме. Все они стремятся понять механизм возникновения наркотической зависимости и разработать способы выведения человека из нее. Мы же вступаем на это поле совсем с другими целями и идеями.

В настоящее время в обществе прочно господствует иллюзия, что проблемы зависимостей — это прежде всего проблемы воли. Однако для психолога механизм любого воздержания по своему существу связан не только с волевой регуляцией, но и с ослаблением или переадресацией актуальной потребности. Поэтому возникает вопрос — можно ли предупредить возникновение такой потребности, а если нет, то как ее ослабить, как и куда ее переадресовать для удовлетворения иным способом? Обычно при обсуждении способа ослабления тяги к наркотику первая мысль — напугать! («Вот мы покажем ему весь ужас последствий, и он откажется и пробовать!») Но можно ли напугать зверя, когда он, будучи очень голодным, ползет к капкану с приманкой? Более перспективным представляется путь не запугивания, а демонстрации конкурирующих приманок. Имея в виду этот путь, постараемся сначала найти ответ на вопрос — что манит, в чем состоит потребность, а затем конструктивно подойти к проблеме — каким способом ее можно заместить? Таким образом, мы сосредоточимся не на том, как вывести человека из поля наркотиков, а на том, как его в это поле не допустить.

Мы отдаем себе отчет в том, что, кроме психологических, имеются и глубинные биологические предпосылки развития наркомании. Надежно показано, что тяга к наркотическим веществам увеличивается при стрессе, голодании, недостатке в рационе глюкозы и витаминов *B*, *D* и *C* [66]. Биологические предпосылки определяются тем, что среди химических веществ, синтез которых регулируется гипоталамусом, имеется большое число нейропептидов, имеющих успокаивающее и обезболивающее действие, сходное с действием опиума. В норме нейропептиды обеспечивают открытие новых нейронных дорожек, обуславливающих возникновение связей в коре и закрепление

рефлексов. Это означает, что большая доза синтезируемых мозгом нейропептидов оказывает на мозг такое же влияние, как и большая доза любого психоделического вещества. Введение подобного искусственного вещества — наркотика — замещает естественное вещество, выделяющееся в меньших дозах и только в ситуациях органической необходимости, провоцирует особые состояния сознания и тем самым приводит к зависимости.

Основываясь на подобных данных, большинство исследователей концентрируют свое внимание на возникающей при наркомании *физиологической* зависимости. Однако физиологическая зависимость возникает не сразу, в определенный период *психологическая* зависимость уже возникла, а физиологическая — еще нет. В чем между ними разница? Физиологическая зависимость имеет место тогда, когда обмен веществ изменяется таким образом, что организм не может обходиться без наркотика, и если тот не попадает в организм, человек испытывает весьма болезненные синдромы (ломки, или абстиненции), иногда со смертельным исходом. Психологическая зависимость выражается в невозможности получить удовольствие или удовлетворение без наркотика, отсутствие которого порождает возникновение и развитие аффективных состояний.

Как известно, у каждого человека имеется определенная совокупность потребностей, выступающих побудителями его действий. Если некая потребность развита, но не удовлетворяется, то возникает «перепад потенциалов», побуждающий двигаться в сторону ее удовлетворения любым способом, даже патологическим, например с помощью употребления наркотиков. Мы исходим из следующей гипотезы¹: если бы удалось диагностировать специфику этого дефицита и предложить человеку альтернативную программу, позволяющую непатологическим путем получить те же и даже более разнообразные переживания, то мы встали бы на путь решения этой проблемы.

Как связана эта проблема с генеральным направлением данной книги? Занимаясь изучением взаимной зависимости конфликта и творчества и изыскивая способы преодоления конфликта через творческую самореализацию, мы исходим из предположения, что самореализация может происходить разными путями, в том числе и через употребление наркотиков. Какие именно потребности стремится удовлетворить человек этим способом? Нельзя ли переключить его на другие способы самореализации? Допустим, что это принципиально возможно. Тогда надо иметь в виду, что любое переключение предполагает зону перекрытия. Тогда вопрос звучит так: какие общие составляющие должны иметь старая и новая стратегии удовлетворения потребности? Какой путь для конкретного человека, с учетом его индивидуальных особенностей, может стать оптимальным или хотя бы приемлемым для решения этой задачи?

Итак, если для развития нашего общества и сохранения нормального генофонда и культуры необходимо оградить человека от наркотиков, то надо предложить ему путь для достижения тех же состояний (или сравнимых по доставляемому удовольствию), которые он переживает с помощью наркотиков, социально одобряемым путем.

Может возникнуть сомнение — а реально ли переадресовать потребность? Проиллюстрируем такую возможность примером.

Как известно, первоначально антеникотинная пропаганда в США и Англии строилась в основном на запугивании. Однако оказалось, что постоянное напоминание об опасности на взрослых людей не действует, а молодых даже возбуждает. (Известно, что возраст

сдвигает проявления характера молодых в сторону холерическую, а пожилых — флегматическую. А как уже упоминалось, холерики от препятствий воспаляются.) В соответствии с этим тактика была изменена: населению представили некий обобщенный портрет курильщика, особо выделив такую его особенность, как отсутствие силы воли и выдержки. И это сделало антитабачную кампанию более эффективной. Например, в Англии были распространены плакаты такого содержания:

- 1) Первая девушка: «Как вы целуете курящего молодого человека?» Вторая девушка: «Как можно короче!»
- 2) Первая девушка: «Почему курящие ребята такие слабаки?» Вторая девушка: «Да они думают, что вот эта маленькая штучка — сигарета — уже делает их мужчинами...»
- 3) Юноша: «Итак, ты даешь мне отставку?» Девушка: «Ага. Ведь между мной и тобой стоит эта дымовая завеса!»

В борьбе с алкоголизмом тоже пытались начать с запретов. Известно, что введенный в 1919 г. в США «сухой закон» практически не уменьшил потребление алкоголя, зато сильно активизировал контрабанду спиртного. При этом проявились компенсаторные явления в виде стремительного взлета наркомании, а в качестве отдаленных последствий выявился рост агрессивности, связанный с увеличением индивидуальной и организованной преступности. Таким образом, происходило либо переключение на другой наркотик, либо возникновение и развитие опасных инстинктивных форм разрядки внутреннего напряжения.

Молодых людей отличает особое отношение к перспективам и отдаленному будущему. Большинство из них считает, что лучше жить коротко, но ярко, чем долго, но тускло, без сильных переживаний. При этом чем человек моложе, тем меньше он расположен принимать в расчет будущие нарушения здоровья или возможные наказания. С другой стороны, молодые люди переживают столь сильные эмоции, что для них важнее *быстро* снять тревогу гнев и напряжение. Эйфорический и релаксирующий эффект воздействия наркотиков создает иллюзию достижения этого.

2. Последствия снижения порогов

чувствительности при приеме наркотиков

Нужно носить в себе хаос, чтобы быть в состоянии родить танцующую звезду.

Ф. Ницше

Итак, каковы же ощущения, возникающие под воздействием наркотиков? Перечислим главные из них.

21 Конфликт и творчество

Расширение и изменение восприятия. Взрослея, человек все в большей мере воспринимает мир через узкое окно социальных норм. Следствием давления этих норм и стереотипов является постепенное укрепление односторонней ориентации на обыденное сознание, которое абсолютизирует рациональность и логику. Это делает человека социально пригодным, но одновременно он теряет способность понимать, что его

восприятие мира ограничено правилами, по которым он должен социально приемлемым способом интерпретировать свои ощущения. В результате мир воспринимается лишь частично, малой своей частью, за границей которой остаются неопиcуемые просторы и возможности. В особых состояниях сознания, ощущая расширение или вообще расплавление границы своего Я, человек вновь становится частью системы, большей, чем его индивидуальность. Это не означает, что он теряет контроль над своей психикой или над своим телом, просто он сливается с миром, как всадник сливается с лошадью, как скрипач со своей скрипкой. Необъятность этого мира новых возможностей возвращает взрослому человеку детское ощущение счастья и тем самым поддерживает и стимулирует интерес к наркотику. Обратим внимание на то, что, преодолевая стереотипы бытового сознания за счет научного подхода к проблемам, человек тоже расширяет свое мировосприятие.

Напомним, что восприятие реальности определяется национальными и культурными традициями социальной среды и личного опыта, обобщенного в индивидуальной Модели Мира. Если на уровне обыденного сознания мир воспринимается как твердый, жидкий или газообразный и люди убеждены, что это и есть правильное отражение реальности, то в особых состояниях сознания все вещи могут восприниматься совершенно особым образом: как нерасторжимые свет и пространство, как единое поле энергии. В этих состояниях человек пребывает в настоящем и чувствует себя свободным от прошлого и будущего, одновременно сбрасывая, как старое платье, и те проблемы, которые подтолкнули его к наркотику. Он ощущает себя вне времени и пространства, забывает об окружающем его мире, время для него останавливается. Когда он выходит из этого состояния, то не может определить, сколько времени прошло, и вынужден прилагать усилия для того, чтобы понять, Где находится.

Длительность состояния блаженства. Тяга к наркотикам поддерживается не только достижением свежих и ярких ощущений за счет проникновения в новые области пространства и времени, но и появлением возможности продолжительного пребывания в этом состоянии. Как известно, состояние счастья недолговечно. Под воздействием наркотика оно может продлеваться, это уже не миг, а время блаженства — плато. Важно подчеркнуть, что реальной становится не только длительность, но и управляемость желаемым состоянием. Вместе с тем именно появление такого плато влечет за собой формирование зависимости, требующей постоянного увеличения дозы.

Ощущение всемогущества. Пребывая в особом состоянии сознания, человек ощущает в себе огромный запас энергии и активности. Он властвует над своим телом, над мыслями и над другими людьми. Мир, который всю жизнь был для него скорее враждебным, нежели помогающим, лежит теперь у его ног. Его собственное тело, которое до этих пор причиняло ему столько хлопот, стало божественным и, не требуя ни еды, ни питья, способно к величайшим усилиям. Мысли, не привязанные к серой повседневности, взлетают ввысь и восхищают богатством и оригинальностью. Люди, перед которыми он всю жизнь испытывал робость, выполняют его приказы. Теперь он способен завершить любое действие и переживает кульминацию и облегчение — катарсис. Некоторые исследователи допускают, что такое переживание всемогущества является регрессией к раннему периоду развития личности, в котором еще не существует границы между Я и окружающим миром, все сливается в единый макрокосм, полномочным властелином которого человек себя чувствует. Ведь если нет никаких телесных границ, то нет и границ личных возможностей. В контексте данной книги существенно, что изменение системы ценностей за счет доминирования в ней творческих задач исключает необходимость удерживать в подсознании старые, незавершенные ситуации. Теперь они отдадут свою

ранее связанную энергию для успешного продвижения к разрешению новой творческой задачи, и эта дополнительная энергия тоже даст ощущение собственного могущества.

Избавление от одиночества. В особых состояниях пропадает страдание от одиночества, человек перестает напряженно ожидать понимания и поддержки со стороны какого-либо конкретного человека, поскольку все находящиеся в этом мире его понимают и принимают (как мы уже отмечали, именно боль одиночества выступает сильнейшим побудителем поисков любви, но в отличие от наркотика достижение единения в любви требует от личности определенных душевных усилий). Кроме того, человека перестает огорчать непонимание остальных, в этот мир не входящих. В отличие от них он-то получил возможность пребывать в особом мире и состоянии, незнакомом этим, ранее самым близким людям. Если же у них нет этого особого опыта, то они его понять не могут и, стало быть, страдать не о чем. Последовательно проводя сравнение влияния наркотиков с тем, что дает человеку творчество, заметим, что когда у человека есть любимая задача, чувство одиночества отступает, и он способен очень долго довольствоваться отложенным вознаграждением со стороны кого бы то ни было.

Синестезия существенно расширяет диапазон чувственного восприятия объектов. Отдельные наркотики меняют восприятие, и человек видит, слышит и осязает острее — звук оказывается усиленным и измененным, цветное пятно на стене может принять форму лица и т.п. Видения могут отличаться такой поразительной интенсивностью, что на их фоне все события реальности, даже самые исключительные, кажутся тусклыми. При этом наркотические видения не забываются и оставляют воспоминания более живые, чем воспоминания реальных событий. Синестезия у некоторых людей наблюдается и без всяких наркотиков. Изучение их особенностей помогает выявить негативные стороны ее вторжения. У нормального человека, не обладающего способностью к синестезии, притормаживается распространение по коре определенных сигналов, что и обеспечивает четкое разграничение между ощущениями разных модальностей и создает условия для их однозначной интерпретации. При синестезии границы между анализаторами размываются. Под действием некоторых наркотиков режим работы лимбической системы мозга, отвечающей за синестезию, меняется, и вероятность ее проявлений возрастает. Вновь обращаясь к сравнению с творчеством, обнаружим, что в экстремальных состояниях творческого прорыва восприятие столь же существенно меняется, но в отличие от наркотика приносит более существенные плоды, чем локальные переживания.

Путешествия по новым мирам. При изменении сознания человек как бы совершает путешествие в «иные миры». Эти миры необычны по ряду причин. Во-первых, в них может иметь место одновременность прошлого, настоящего и будущего, поэтому постижение мира облегчается. Во-вторых, в этих путешествиях может возникнуть восприятие разных пространств — каждого со своими особенностями и населяющими их сущностями. Находясь в одном из этих миров, человек понимает, что события, происходящие там, существенно отличаются от привычных не только наполнением, но и закономерностями. Подобные переживания поражают, запоминаются и приводят к мысли об ограниченности нашего привычного восприятия и существовании возможностей его радикального расширения. Эти путешествия дают новизну ощущений и переживания восторга. Творчеству тоже доступны иные миры. Например, математики, топологи и ученые многих других направлений давно поняли необходимость допущения многомерных пространств, в рамках которых только и можно понять наблюдаемые события.

Расширение границ возможного. Безграничность расширения личных возможностей такова, что иногда человек чувствует себя богом. Из каких источников черпает человек подобные представления? Организация этого внутреннего источника тесно связана с тем, получил ли ребенок в раннем детстве представления о высших существах. Если они имеются, то в зрелом возрасте, испытывая невероятные по силе и необычности переживания, он может интерпретировать их так же, как в детстве, тем самым сохранив свое психическое здоровье. Если он привык надеяться на доброго Бога, то он истолкует эти переживания как приближение к Раю, если он рос под страхом наказания за свои проступки, то интерпретирует происходящее как движение к Аду. Если соответствующих представлений нет, то он убеждается, что собственный опыт и обращение к опыту других людей не всегда помогают понять происходящее. Это ставит под удар целостность его психики.

Когда необходимые исходные представления имеются, то переход в это особое, объединяющее с миром состояние приносит с собой чувство расширения Я которое простирается бесконечно во всех направлениях, заполняя Вселенную. Такое состояние становится возможным за счет нейтрализации противоположностей, их примирения. Наступает полное понимание мира, в котором отсутствуют противоречия. Человек нашей культуры может интерпретировать это состояние только как достижение богоподобного состояния, когда остаются лишь сострадание, милосердие и любовь к ближнему. Вместе с тем это не единственная интерпретация подобных переживаний. В последние годы становится все более понятно, что подобное примирение противоречий или нечувствительность к ним могут явиться результатом скачкообразного перехода мыслительных процессов человека на правостороннюю логику, дающую прорыв к интуитивному постижению мира.

Расширение внимания. В особом состоянии сознания концентрация внимания ослабевает, и колоссальная энергия, которую психика затрачивает на этот процесс, освобождается. Тогда человек ощущает легкость, которая заполняет все его существо. Избыток энергии приводит к возникновению своеобразного ощущения «океанской волны», которая смывает все формы усталости и достигает такой интенсивности, что даже через несколько часов после выхода из этого состояния человек чувствует себя как бы заново рожденным.

Образы памяти могут проецироваться вовне и восприниматься как внешние объекты. Мощные внутренние преобразования выплескиваются во внешний мир. При этом возникает ощущение реальности возникающих внутренних образов, обесценивающее реально происходящие или происходившие события, и тем самым снимается боль, если эти события травмирующие. Вновь сопоставляя эти переживания с переживаниями, возникающими в процессе творчества, отметим детально описанные при этом изменения работы внимания и памяти. Легче всего изменение образов памяти иллюстрировать на описаниях переживаний писателей. Известно много случаев, когда автор болел при отравлении своей героини (Флобер) или умирал вместе с раненым в его рассказе животным (Хемингуэй).

Изменение логики. Возникает чувство могущества не только своего тела, но и своего интеллекта. Мысли, сосредоточенные ранее на повседневных заботах, оказываются вдруг свободными, легко возникают новые ассоциации. Мышление перестает ограничиваться объективностью и линейностью. Доминирующая теперь логика делает возможным иное переживание пространства и времени. Время и пространство могут быть сжаты: прошлое,

настоящее и будущее могут быть доступны сразу же, «здесь и теперь». В этих условиях мысль не обязана следовать законам привычной логики. Тогда можно не думать, но в то же время постигать, проявляя высшую интуицию, т.е. продуцировать не последовательную и неторопливую цепь мыслей, а получать мгновенный и целостный результат. Снова сравнивая возникающие при употреблении наркотиков переживания с переживаниями творческими, акцентируем внимание на особенностях правосторонней логики, существенной для интуитивных творческих решений.

Исчезновение внутренних конфликтов. Во время экстатического переживания человек перестает бороться с собой и ощущает душевное равновесие. Теперь он лучше понимает себя и других, находится в согласии с людьми, природой и всем миром. Он ощущает, что многие противоречия преодолены или разрешены. Эти состояния снимают внутренние конфликты и изменяют мнение человека о самом себе, достигая тем самым некоего терапевтического эффекта.

Описанные переживания и новые интеллектуальные возможности позволяют представить, насколько необычны ощущения человека, находящегося в особом состоянии сознания, и почему они так потрясают личность. Побывав в новых пространствах и мирах и (хоть один раз!) увидев особый свет и незнакомые ранее сущности, человек начинает стремиться к ним любой ценой. Он не знает, что есть и другие способы прорыва в эти сферы, и «заболевает» желанием повторять эти переживания вновь и вновь, несмотря на любые последствия, даже патологические. (Поэтому первые дозы наркотика часто предлагаются бесплатно.)

3. Способы достижения желаемых состояний

Экстатический характер имеют все переживания разрыва, нахождения «за пределами» обыденного мира. Это всякий опыт «потерянности для мира» — сновидения, «мир шутки», оргазм, музыка или опьяняющие абстракции квантовой теории.

Б. Бергер

Для погружения в желаемые состояния психоактивные вещества не обязательно должны вводиться извне, они могут вырабатываться внутри организма, выступая как составляющие внутренней алхимии. В подобных случаях достижение особых состояний связано с созданием условий повышенного синтеза специфических веществ, изменяющих обменные процессы мозга и психику человека. Известно, что процесс синтеза этих веществ в организме можно стимулировать у себя с помощью специальных техник. Так, например, измененного состояния сознания можно достичь в результате голодания (аскезы и поста), сенсорного голодания (одиночества), пребывания на больших высотах, йоговских упражнений, с помощью частого и регулируемого дыхания — пневмокатарсиса, созерцания и медитации, ритмического звука, ритмического и продолжительного танца (транс-данс). Еще раз подчеркнем, что внешние наркотики только потому и могут оказывать воздействие на поведение и переживания человека, что они структурно сходны с внутренними, т.е. с теми, которые вырабатываются самим организмом. Поэтому вводимые извне наркотики могут их вытеснять и замещать. Начнем рассмотрение с внутренних наркотиков, поскольку такая последовательность поможет уяснить, когда и для каких целей организм синтезирует эти вещества.

А. Внутренние наркотики

Перераспределение ресурсов. В критические моменты жизни в мозгу синтезируются *эндорфины*. Они исполняют роль собственных наркотиков мозга, позволяющих изменить распределение ресурсов и подготовиться к реакции на стресс. Эндорфины могут частично или полностью блокировать болевые сигналы. Под их воздействием происходит субъективное ускорение времени, обострение восприятия реального мира. Естественные *опиоиды* играют роль регулятора большинства процессов в организме. С одной стороны, они влияют на поведение, создавая эйфорический и обезболивающий эффекты, с другой — воздействуют на иммунную систему. Под действием психических и физических нагрузок, не превышающих порогового уровня, опиоидная система стимулирует адаптационные перестройки иммунитета, повышает устойчивость организма к неблагоприятным воздействиям. Однако длительное и сильное воздействие стрессогенных факторов приводит к истощению опиоидной системы, что является одной из возможных причин нарушения адаптации, повышения риска инфекционных, иммунных и онкологических заболеваний. При этом важно, что погружение в особое состояние сознания может осуществляться двояким способом — под контролем парасимпатической системы (расслабляющий эффект) и под контролем симпатической нервной системы (активизирующий эффект).

Лишение сна. Лишив себя сна, человек может стимулировать галлюцинации. Исследования показали, что наиболее чувствительными к подобному экстремальному воздействию оказываются зоны мозга, связанные с циклами сна. Последствия лишения сна более тесно связаны с психическими расстройствами, чем те, которые вызываются галлюциногенными средствами, такими, например, как ЛСД. После пятого бессонного дня существенно возрастает внушаемость и нарушается основная функция Я — ощущение реальности, в связи с чем появляются галлюцинации.

Воздействие монотонных ритмических раздражителей. Многократное повторение однообразных движений в плясках, молитвах, песнопениях способствует вхождению в экстаз (экстаз буквально означает «выход за пределы»), «Выход из себя» есть начало всех экстазов. В этом ряду надо рассматривать и такие техники, как специально организованное дыхание, мантра и специальные танцы.

Воздействие музыки. Специально подобранная несинхронная музыка, звучащая одновременно из четырех-пяти источников, образует весьма своеобразный пульсирующий звук, который изменяет состояние сознания через 30—60 минут воздействия. В одном из подобных экспериментов интенсивность звука сначала нарастала, а затем падала до минимальной через каждые 20 минут и полностью затухала к концу четвертого часа. Воздействие такого интерферирующего звука провоцировало целый спектр психических нарушений. Однако общими для всех слушавших такую музыку были возникавшие вначале переживания тревоги и страха, а затем — изменения в ощущении пространства и времени. Испытуемые описывали возникающие при этом переживания как ирреальность и деперсонализацию. Одновременно были зафиксированы значительная активизация правого полушария, снижение порогов восприятия у звукового и обонятельного анализаторов и преходящее забывание слов [130].

Регулирование дыхания. Существуют приемы регуляции дыхания, позволяющие управлять эмоциями и сознанием для достижения особых его состояний. Дело в том, что в состоянии волнения и страха частота дыхания человека произвольно увеличивается, а в состоянии покоя люди легко возбудимые дышат чаще, чем люди по природе

спокойные. Установлено, что рыдания и смех по-разному влияют на дыхание, поскольку рыдания спазматически прерывают вдохи, а смех — выдохи. Механизм подобного влияния ритма, глубины и структуры дыхания позволяет достигать двух разных особых состояний. С одной стороны, глубокое и быстрое дыхание вызывает быструю потерю двуокиси углерода и, как следствие, оцепенение мышц, ступор и каталептическую кому. Это объясняет трансовый эффект используемых во многих культурах продолжительных песнопений и танцев. При этом эффект существенно усиливается специальной музыкой. С другой стороны, тихое и медленное ритмическое дыхание, наоборот, увеличивает содержание двуокиси углерода, уменьшает содержание кислорода в крови и вызывает головокружение и изменение состояния сознания, сближая его с трансподобным, сопутствующим мистическим переживаниям.

Медитация. Это состояние, в котором достигается предельная степень концентрации внимания на избранном объекте, полное сосредоточение, обеспечивающее особого рода изоляцию от внешнего мира. Углубление концентрации осуществляется в несколько этапов: принятие определенной позы и овладение темпом дыхания, отвлечение от внешних воздействий и сосредоточение на внутренних ощущениях и, наконец, пролонгированная концентрация на одном из объектов сознания. На последнем этапе исключаются все предметные формы созерцания, и внимание стабильно удерживается на идее или смысле. Обнаружено, что на заключительном этапе медитации мозг генерирует альфа-волны так же, как в последние моменты перед засыпанием, что говорит о глубоком погружении в себя. У людей, часто практикующих медитацию, улучшается межполушарная интеграция. Вместе с этим изменяется способность правильно оценивать промежутки времени, что влечет за собой возникновение ощущения необычайной пустоты. Потеря временной ориентировки приводит к иллюзорному восприятию своего Я, ощущению его слияния с бесконечностью, парения в невесомости. Подобные переживания оставляют после себя ощущение свежести, радости, внутреннего обновления.

Мантра (молитва). Это многократно повторяемая священная формула, которая может служить способом управляемого центрирования, т.е. достижения точечного внимания. Успокоение мысли и прекращение блуждания сознания в пространстве и времени позволяют оборвать и перестроить некоторые ассоциативные связи и за счет этого перестать отождествлять себя с определенными мыслями, чувствами и поступками. Поэтому мантра выступает как средство разрушения привязанностей. Кроме того, мантры создают определенную звуковую вибрацию, которая способствует наступлению необычных психических переживаний, например ощущения иллюзорности пространства и времени.

Пост. Его воздействие определяется физиологическими изменениями, происходящими в организме голодающего, влекущими за собой психические изменения. Чем больше человек жаждет воды и пищи, тем больше изменяется его психика, поскольку с ростом этой потребности человек престаёт помнить о себе. Еще в древности было обнаружено, что человек с хорошо упитанным телом не может видеть тайных вещей. У греков пост признавался средством вызывать пророческие сны и видения. Даже дельфийская пифия постилась для вдохновения. Пифагор, который особенно высоко ценил интуицию, советовал ученикам для ее пробуждения в течение длительного времени голодать и не произносить ни слова. Он считал, что, отрешившись от суеты с помощью пробудившейся при этом интуиции, можно прорваться в новые сферы знаний. Действительно, при аскетизме у человека может возникать блаженное состояния духа, аналогичное тому,

которое вызывает прием наркотических веществ.

Сенсорная депривация. Сенсорная депривация, т.е. информационный голод, так же, как и обычное голодание, может провоцировать состояние, подобное тому, которое возникает вследствие приема наркотических веществ. Это состояние помогает человеку расширить сознание, открывая для себя иные реальности. Например, как установлено Дж. Лилли [89], в изоляционной ванне, когда внешняя реальность ослаблена специальными приемами до такой степени, что на первый план восприятия выступают шумы собственной нервной системы, на фоне внутреннего шума облегчаются условия для творческих комбинаций, а главное — найденные решения кажутся подсказанными высшим Я и потому не подвергаются критической оценке.

Процесс родов. В процессе родов комплексное воздействие ряда факторов, создающих экстремальную ситуацию, может приводить роженицу к очень сильным и необычным переживаниям. С. Гроф пришел к выводу, что сопровождающая роды гипервентиляция и гипероксигенация погружает роженицу в состояние, очень похожее на интоксикацию ЛСД [130].

Таким образом, существует множество способов и без наркотиков достигать желаемых состояний и даже управлять временем их наступления и глубиной.

Б. Внешние наркотики

В предыдущем разделе мы рассмотрели разнообразие особых состояний сознания, достигаемых за счет внутренних наркотиков. Однако для получения желаемого эффекта таким путем требуются достаточные усилия, а многим, особенно молодым, хочется достичь эффекта легко и быстро. Еще Э. Фромм [143] рассматривал употребление наркотиков молодежью как частный случай культа потребительства, когда мотивом приобщения к ним служит стремление «потреблять счастье» как товар. Такое поведение особенно типично для подростков, стремящихся проявить себя независимой от взрослых, «сильной личностью», которой «море по колено». Для многих это возможность быстро снять стресс, избегнув тяжелых размышлений. Именно эти особенности — быстрое и легкое достижение результата — выступают в качестве главных приманок употребления наркотиков.

Для нас важно обратить внимание на то, что скорость и глубина изменения личности при наркомании зависит от исходной организации ее Модели Мира. Изменения наступают тем быстрее, чем менее выраженной является иерархия мотивов и целей у конкретного человека. Для подростка, у которого эта иерархия еще не сформирована, и для взрослого с незрелой или разрушенной структурой личности наркотик значительно быстрее становится ведущим мотивом и легче деформирует мышление и деятельность. При этом надо особо подчеркнуть, что причины обращения к наркотикам могут быть различными. Это и невозможность удовлетворить конкретную потребность, и бегство от травмирующей действительности, и просто любопытство. Последнее особенно свойственно подросткам. Для них типичны бунт против авторитетов, поиск острых ощущений и желание заслужить одобрение сверстников. У наиболее интеллектуальных юношей в качестве побудителей могут быть и более философские причины — стремление к самопознанию, самосовершенствованию и расширению границ познания. Причины у всех разные, исходные условия тоже, но общество, в котором разворачивается драма наркомана, одно.

Общество имеет тысячелетний опыт употребления психоактивных веществ. Их применение ведет свою историю от языческих культов и мистических ритуалов. Чего же добивались, применяя эти вещества? Сегодня можно сказать, что во всех случаях в качестве мишени выступало подсознание, именно его активизация (и ослабление сознания) давала желаемые результаты. Так, в ритуалах древней Индии использовали божественный напиток сомали, в состав которого входил настой из мухоморов. Этот напиток замедлял работу сознания и активизировал работу подсознания. Переживания, возникающие под влиянием ЛСД и других психоделиков, совпадают с состояниями, описанными в тибетской «Книге мертвых», появившейся 2500 лет тому назад. В Элевсинских мистериях применяли священный напиток кико-ен, содержащий производные спорыньи, химически близкие к ЛСД — веществу, способному вскрывать глубинные слои бессознательного. Аналогичные приемы — использование галлюциногенов — применялись в древних боевых искусствах для активизации подсознания и расширения возможностей тела. Даже древние викинги для неустранимости перед боем пили отвар из мухоморов.

Широкое клиническое и экспериментальное изучение измененных состояний сознания началось в 1960-е гг. [89], когда Т. Лири принял галлюциногенные грибы и совершил свое первое «мистическое путешествие». С 1972 г. начали изучать фармакологические пути достижения экстаза с помощью пейота, мескалина, гашиша, марихуаны и ЛСД. Выяснилось, что эти вещества являются неспецифическими усилителями психических процессов. Они усиливают зрительные впечатления, облегчают доступ к резервам памяти, в том числе бессознательным, подстегивают свободные ассоциации, фантазию и символическое мышление, создают возможность восприятия мира из точки, находящейся за пределами собственного физического тела. В наши дни с помощью фармакологии можно направленно регулировать настроение, уменьшать страх и беспокойство, вызывать изменение восприятия окружающего мира и собственного тела.

Наибольшее впечатление на общество произвел спектр переживаний в результате употребления ЛСД — диэтиламида лизергиновой кислоты. ЛСД — наиболее мощный из психоактивных препаратов. Он в 5000 раз эффективнее мескалина и в 150 раз эффективнее псилобицина — этих известных с древности галлюциногенов. Употребление ЛСД вызывает все описанные выше эффекты: увеличение энергии, обострение чувств, расширение границ восприятия, синестезию и т.п. Обратная сторона всех этих прелестей прежде всего связана с тем, что у принимающего ЛСД слабеет воля и она больше не управляет его способностями. Человек не может его принимать и исполнять свои решения [64, 79]. Его психическое и физическое состояние резко ухудшается. Что же до новых творческих возможностей, то, как неоднократно отмечал Шарль Бодлер [64], мысли, которые возникают в трансе и на которые наркоман так рассчитывает, на самом деле не столь прекрасны, как они кажутся. Большой частью своей красоты они обязаны иллюзиям, порожденным изменением работы нервной системы.

Алкоголь является веществом, способным существенно изменить и на время скорректировать дискомфортное переживание человека. Он облегчает неприятные переживания, связанные с рассогласованием между реальным и идеальным представлением о себе, т.е. между оценками окружающих и уровнем личных притязаний. В этом смысле алкоголь предстает как способ снижения уязвимости путем избавления от страха, тревоги, гнева, беспомощности или чувства собственной неполноценности.

Как писал Чжуан Цзы: «Пьяный при падении из повозки, даже очень резком, не

разобьется до смерти. Кости и сочленения у него такие же, как и у других людей, а повреждения иные. Сел в повозку неосознанно и упал неосознанно. Думы о жизни и смерти, удивление и страх не нашли места в его груди, потому, сталкиваясь с предметом, он не сжимается от страха».

Алкоголь временно облегчает практически любой вид эмоционального стресса, будь это страх, или стыд, или вина, или общее ощущение незащищенности. А если напряженность связана с глубинной зависимостью от близких людей, то она облегчается переносом на себя той агрессии, которая не может быть адресована его действительным виновникам в силу культурных табу [20]. При этом эффективность растормаживающего эффекта алкоголя связана с ослаблением самоконтроля. Психологический механизм защиты путем вытеснения ослабляется, и за счет этого дается свободный выход влечениям, облегчая регрессивное стремление уклониться от трудностей.

Когда человек, страдающий комплексом неполноценности, ощущает, что алкоголь делает его уверенным, смелым, предприимчивым, в этот момент он уже готов к тому, чтобы начать пить. Свобода от эмоциональных ограничений сама по себе исключительно приятна, но главная притягательная сила в том, чтобы освободиться от саморазрушающих запретов и их эмоциональных последствий. При возникновении неблагоприятных событий, усиливающих эмоциональное напряжение (неудачи в профессиональной карьере или в любви), тяга к алкоголю может стать непреодолимой. Тогда снимаются все оковы, приобретенные в процессе организации поведения, социальной адаптации и принятия культурных ценностей, и временно обретается безответственное, детское состояние блаженства и всеисия. Ослабление контроля и уклонение от ответственности меняют весь рисунок поведения. Речь становится бессвязной, нарушается мышечная координация, а мышление регрессирует в сторону первичных примитивных форм.

Важно обратить внимание на то, что отмеченные нарушения оценочных способностей под воздействием алкоголя происходят у человека неравномерно: относящееся к нему самому переоценивается, остальное недооценивается, приводя к примитивизации мышления, регрессии его к конкретно-ситуативным формам. На этом фоне резко возрастает оценка своих возможностей, несмотря на то, что вследствие хронического отравления реальные возможности человека снижаются. Возникают неадекватные переживания по поводу собственного всеисия, легкости удовлетворения желаний. Появляются известная поверхностность, легковесность суждений, беспечность. Снятие внутреннего напряжения и сопутствующее этому ощущение успешности своего социального поведения при первых эпизодах алкоголизации могут сыграть роль положительного подкрепления, зафиксировав зависимую от алкоголя модель поведения.

Новая модель поведения предопределяет изменение системы ценностей за счет нарушения ее иерархичности, следствием чего выступает обострение близких, непосредственных мотивов, а мотивы дальние при этом отодвигаются еще дальше и гаснут. Происходит обратное развитие потребностей — высшие (эстетические, нравственные, моральные, этические, творческие и другие позитивные потребности) постепенно уступают место другим, более непосредственным побуждениям. Такой сдвиг мотивов на ближайшие цели упрощает поведение, которое становится импульсивным, наблюдается стремление к немедленному удовлетворению потребностей, невзирая на социальные ограничения. Результатом подобного разрушения выступает снижение критичности. Обращение человека к алкоголю для решения своих проблем становится особенно вероятным, если у него воспитаны излишне строгие внутренние нормы и если в

соответствии с индивидуальными особенностями потребности, выходящие за рамки этих норм, не могут быть реализованы в мире фантазий и несбыточных грез.

4. Индивидуальные свойства личности и наркотики

Всякую дверь, которую вы закрыли, — откройте.

Мы с вами разделим эту реальность.

Г. Гессе

Любую потребность можно удовлетворить несколькими путями. Люди, различающиеся индивидуальной чувствительностью (темпераментом и доминантностью) и опытом (возрастом), будут проявлять тяготение к разным наркотикам. Многие наркотики могут способствовать быстрому уходу в себя, из внешнего мира в свой внутренний мир. А поскольку у каждого свой внутренний мир, с особенностями, накладываемыми темпераментом и характером, то наркоманию можно представить как индивидуальную попытку самолечения. Например, алкоголь усиливает врожденную агрессивность холерика и благодушное дружелюбие сангвиника.

Возраст определяет характер доступа к ресурсам организма. Стремление к положительным эмоциям — эйфории, сильному

22 Конфликт и творчество чувственному наслаждению, психическому и физическому удовольствию, риску — существеннее для подростков и юношей. Второй возрастной период риска — начало старости, когда человек стремится любой ценой почувствовать себя молодым. Ситуация усугубляется еще и тем, что теперь в нашем обществе юность стала привилегированным возрастом.

Люди с разным **темпераментом** также испытывают тягу к наркотикам по разным причинам. Стремление к бурным и ярким впечатлениям в большей степени характерно для сангвиников и холериков. Причиной поиска способа перевода своей психики в особые состояния у них выступает эмоциональный голод. Профилактические методы работы с людьми таких типов строятся на предоставлении им возможности испытывать острые и сильные впечатления, занимаясь спортом, связанным с повышенным риском, — горными лыжами, скалолазанием, рафтингом и т.п.

Вещества, обеспечивающие растормаживание, выход из состояния скуки, психологической пустоты, больше привлекают флегматиков с их социальными барьерами в общении, а тяга к веществам, нейтрализующим тревогу и страх, в большей мере свойственна меланхоликам. Для них эффект, вызываемый психотропными препаратами, позволяет заменить удовольствия, которые они не могут получить в реальной жизни, т.к. им недостает уверенности или решимости. Для того чтобы приняться за важное дело или войти в контакт с другими людьми, меланхолику нужно преодолеть ряд барьеров или пережить тревожные моменты. В случае приема наркотика, если только его доза достаточна, эффект гарантирован и достигается быстро. Меланхоликам часто не хватает человеческого тепла и чувства безопасности. Эти потребности они стремятся удовлетворить с помощью алкоголя либо амфетаминов, кокаина, никотина и других «стимуляторов».

Поскольку алкоголь может и расслаблять, и возбуждать, то, в зависимости от

темперамента, для одних (флегматиков) он — стимулятор, для других (меланхоликов) — антидепрессант, а для третьих (холериков) — транквилизатор. Разочарованные в жизни сангвиники, как правило, прибегают к иным наркотикам. Они чаще употребляют галлюциногены — такие как марихуана, ЛСД или гашиш, чтобы изменить настроение и достигнуть эйфории.

Таким образом, одна из главных причин тяги к наркотикам — страх перед людьми, боязнь быть отвергнутым. Постепенно меняя восприятие, наркотики повышают его пороги и снижают субъективную сложность ситуации, позволяя расслабиться и снять контроль за своим поведением. Тем самым они помогают отключить чувство ответственности, усыпить на некоторое время внутреннего цензора. Нередко наркоманию провоцирует неспособность обрести цели и смысл жизни. Тогда удовлетворение от наркотиков выступает как фактор, временно стабилизирующий психическое состояние. Важно, что переживания на их фоне не сводятся только к эйфории, но компенсируют социальную дезадаптацию, беспомощность личности в продуктивном развитии своей жизненной перспективы. Острота конфликта снимается не только на время действия психоактивного вещества, но и на определенный период после него, за счет переоценки — снижения значения травмирующих факторов.

В контексте данной книги важно обратить внимание на то, что стрессовая реакция человека зависит не только от длительности нагрузки, ее мощности, но главное — от невозможности контролировать ситуацию, вызывающую напряжение. Стресс вызывает чувство беспомощности, его интенсивность снижается в случае предсказуемости событий. Когда стресс оказывается долговременным и не поддается контролю, у организма нет условий для отдыха. Необходимо еще раз подчеркнуть два важнейших обстоятельства: под влиянием наркотиков подрывается воля, которая все меньше управляет способностями личности и разрушает мышление, с помощью которого человек рассчитывает так много извлечь под влиянием наркотика.

1 * * *

Итак, мы рассмотрели истоки развития у человека агрессивного, властного поведения и возникновения у него тяги к наркотикам. Каждый из этих путей имеет свои привлекательные для личности возможности. Запугиванием невозможно изменить эти формы поведения, но можно показать человеку другие способы удовлетворения своих потребностей, иные способы достижения так привлекательных для людей особых состояний.

В состояниях творческого прорыва, под воздействием импульсного выброса гормонов восприятие тоже существенно меняется, но в отличие от наркотиков творчество оставляет глубокий личностный след и ощутимые результаты. Привлекательность и «наркотическое» воздействие любимой работы существенно превосходят по силе и интенсивности воздействие любого наркотика. Кроме того, за счет доминирования творческих задач и соответствующего изменения системы ценностей исчезает необходимость удерживать в подсознании старые, незавершенные ситуации, а энергия, связываемая ими, позволяет реализовать экспансию в мир.

В отличие от наркотика, который со временем приносит все меньше удовлетворения и ведет к смерти, творчество со временем приносит все больше радости и продлевает жизнь. Более подробной аргументации этой возможности и продуктивности ее для

развития личности будут посвящены последующие разделы.

Глава 14. Высвобождение энергии конфликта в процессе творчества

Научная жизнь может быть исполнена страсти, красоты, надежды для всего человечества и нести откровения относительно нравственных ценностей.

А. Маслоу

Причин возникновения внутриличностных и межличностных конфликтов много. Анализ самых важных из них поможет нам понять, как связаны между собой конфликт и творчество.

1. Бывает ли творчество без конфликта?

Предельная целостность личности не только невозможна, но и нежелательна. Цель — не абсолютная гармония и не застой, к которому могло бы привести устранение конфликтов, а творческое превращение деструктивных конфликтов в конструктивные.

Р. Мэй

Конфликт разрастается, когда у человека **не складываются отношения с социальной средой**. Если защита личности слаба, а давление социальной среды не позволяет реализовать свои потребности — возникает внутриличностный конфликт, который в счастливых обстоятельствах оставался бы спящим. При этом будем иметь в виду, что давление среды усиливается вследствие распространенного в обществе страха перед всякими психическими отклонениями. Общество усердно ограждает своих граждан от людей с психическими отклонениями. Изгнание из общества лиц с показателями, отличными от средних, — грозное оружие общественного мнения, используемое для обеспечения спокойствия большинства, для воспитания у людей конформности. При этом упускается из виду, что наличие акцентуации может свидетельствовать о таланте. Оно не всегда говорит о таланте, но всегда накладывает на человека отпечаток неповторимой оригинальности. Тем самым внутриличностный конфликт создает условия для выявления таланта, но не всегда: при разном сочетании обстоятельств он может привести и к формированию гения, и к развитию бреда. Это зависит от гармоничности соотношения между различными чертами характера [140].

Такой конфликт не всегда бедствие. Как отмечал известный психиатр Кречмер, люди, носящие в себе задатки внутреннего конфликта, являются наиболее творческими натурами. Великому Горацию принадлежит высказывание, что несчастье имеет свойство вызывать таланты. Психологи установили, что направление развития внутреннего конфликта зависит от умения человека разводить реальные и идеальные цели, формировать мотивы, направляющие его поведение к определенному совпадению между призывом «Я хочу» и призывом «Я должен». При радикальном расхождении между этими мотивами разряд конфликта в творчество тормозится невозможностью *процесса эффективной сублимации*.

Иногда причина такого жестко капсулированного конфликта, затрудняющего эффективную сублимацию, имеет глубокие детские корни и связана с **неудачей реализации детских потребностей**. Например, типичное детское сексуальное любопытство при вытеснении может сублимироваться по-разному. Благоприятное, в плане данной книги, направление ведет через первичное превращение любопытства из

сексуального в другой вид интереса тоже конкретной направленности, затем наблюдается иррадиация и превращение частной любознательности в общую и, наконец, последняя перерастает в мощное влечение к исследовательской деятельности. В этом случае место сексуального удовлетворения в конечном счете замещает удовлетворение от чувства овладения своим мыслительным процессом. Конечно, причины, активизирующие сублимацию, возникают не только в детстве. Однако детские запасы энергии мощнее и поэтому сублимация в творческий процесс может быть эффективнее.

Не только детские проблемы, но и конфликты взрослых иногда несут в себе существенный энергетический заряд. Он особенно велик при **трагическом несовпадении между мечтой и действительностью**, приводящем к ломке идеалов. При самом неблагоприятном развитии процесса разрушение идеалов и целостной Модели Мира выливается в самоубийство. Анализ причин суицидов показывает, что в их основе — глубокое неудовлетворение жизнью и разбитое, пусть и идеалистическое, представление о своих возможностях. Если в этот момент энергетический запас человека мал — он снижается, развитие прекращается и он регрессирует. Избыточный энергетический запас тоже опасен, он может побудить его к бунту — неуправляемой внешней агрессии, или самоубийству — аутоагрессии. В оптимальном варианте человек способен справиться с возникшими проблемами продуктивно — он сублимирует энергию конфликта, перестраивает Модель Мира и формирует новые виды поведения в соответствии с новыми жизненными ценностями. Таким образом, если не доводить конфликт до крайности, встреча с неразрешимым, как полагает человек, противоречием, вызывающим предельное эмоциональное напряжение, может способствовать катарсису, прорыву. Интуитивно возникают новые ценности и соответствующие им формы деятельности и отношений со средой. Эти новые отношения снимают противоречие за счет изменения исходной ситуации, тем самым избавляя человека от ощущения диссонанса, давая ему возможность примириться с ситуацией и даже наслаждаться ею. Тогда можно считать, что человек *творчески справился* с ситуацией. Эти переживания могут иметь следствием импульс к развитию и совершенствованию.

Работа практического психолога часто сталкивает меня с проблемами, когда для того, чтобы экстренно вывести страдающего человека из кризиса, необходимо разработать индивидуальную стратегию. Анализируя множество подобных ситуаций, можно увидеть, что самый продуктивный путь вывода клиента из глубокого конфликта — это построение с его помощью и на поле его интересов новой жизненной перспективы, способной оправдать его усилия по нормализации своего состояния. При этом главная трудность состоит в организации этой новой перспективы клиентом как бы самостоятельно, без давления извне. При этом его актуальное состояние — полная потеря сил и интереса к жизни. Приведу один пример из своей практики.

Ко мне обратилась одна знакомая с просьбой помочь ее мужу. Он был крупным инженером в одном из закрытых институтов, конструктором детали изделия, которую я условно буду называть «прокладкой». Когда всю тему закрыли и его уволили из института, то, потеряв интересы, статус и сферу значимого профессионального общения, он сделал попытку самоубийства. Жена опасалась повторения суицида. Кроме того, перед попыткой суицида в его поведении появились колебания между агрессивностью и тягой к алкоголю. Поэтому после того, как он пришел в себя, жена «притащила» его ко мне. Он смотрел на меня весьма скептически, совершенно не понимая, о чем можно говорить с таким профаном, как я. Однако жена настаивала, и он согласился поддерживать беседу.

Это был крупный, вальяжный, самовлюбленный мужчина, смотрящий на всех «сверху вниз». Он долго рассказывал мне, что он — натура творческая и совсем не похож, например, на тех, которые разводят на даче клубнику и помидоры, а машину используют как грузовик. Постепенно с помощью вопросов я подобралась к тому, как он проводит время, когда бывает на своей даче. Оказалось, он ухаживает за цветами. Углубившись в эту тему, удалось выявить, что это не всякие цветы, а его любимые астры. Далее выяснилось, что об астрах он знает очень много. Поняв, что удалось нащупать живой интерес, не связанный с перспективами «прокладки», и достаточно настойчиво натоптавшись на поле этой темы, я перевела беседу в другое русло. Мой интерес теперь сконцентрировался на компьютерах. Есть ли он у него дома, какой марки, работает ли Интернет? На все вопросы я получила положительные ответы, правда, в достаточно презрительном тоне: «У специалистов такого масштаба, как я, этого и не может не быть!» Далее мы долго и скучно беседовали о преимуществах компьютерной почты и общения через нее. На этом наше непосредственное общение закончилось.

В дальнейшем его жена информировала меня о положении дел по телефону. Сначала она сказала, что, вернувшись от нас, он не выключает компьютер, занимаясь каким-то сайтом. Затем сообщила, что он, обложившись литературой, систематизирует свои сведения об астрах. Потом упомянула, что настроение мужа несколько улучшилось, когда пошли отклики на его материалы о рассаде и семенах. Затем сама позвонила мне и сообщила, что в гости к ним приедет дама из Голландии, интересующаяся астрами. После этого долго связи не было, а потом я узнала, что он уже полноправный член нескольких международных организаций цветоводов и успешно работает на этом поле. Однажды мы случайно встретились в общей компании, и он так же снисходительно общался со мной, поскольку я так же мало знала об астрах, как о тех «прокладках».

Сумеет ли человек творчески разрешить кризисную ситуацию, выйти из нее победителем и стать более подготовленным к последующим ударам судьбы? Это зависит от многих факторов. Прежде всего от энергетического потенциала (есть ли силы для прорыва?). Далее от организационных особенностей личности, определяющих направление прорыва (созрело ли представление — куда двигаться?). Если два указанных необходимых условия выполнены, человек готов не только к изысканию новых путей к давно известным целям (для этого большой мощности не требуется), но и к усмотрению новых, что требует большей энергии. Понятие психологической силы и психологического напряжения ввел П. Жане. Он отмечал, что в норме организация психики маскирует энергетический потенциал, работающий на поддержание этой организации, но в экстремальных условиях он становится явным. Тогда энергетическая сторона мотивационного процесса становится видной тем более отчетливо, чем сильнее акцентуация характера личности, поскольку направление прорыва тесно связано со спецификой акцентуации, т.к. она определяет избирательную чувствительность в отношении определенного рода психогенных воздействий. Если от силы психики зависит, проявится ли интуиция, то от акцентуации — в чем именно она проявится и как. В общем случае процесс будет скатываться к слабым местам психики, к местам максимальной чувствительности. Поэтому на нестабильность и изменчивость окружающего мира первыми и особенно остро реагируют лица с наличием доминирующего интереса (зоной искусственно созданной повышенной чувствительности) или вообще повышено чувствительные и тревожные люди, среди которых много творчески одаренных.

Исходный, врожденный энергетический запас личности может как бы пополняться (эффективнее использоваться) вследствие влияния успеха, осознания масштаба цели, ее

личной или общественной значимости. Ощущение пополнения энергетического запаса может быть представлено так: осознание грандиозности поставленной перед собой цели постепенно трансформирует всю Модель Мира, поднимая эту цель на вершину иерархии системы ценностей и тем самым концентрируя вокруг нее ресурсы организма — делая его все более способным к этой цели продвигаться. Поэтому при ориентации на проблему, поставленную выше всех других, проблему, которую человек считает своей жизненной миссией, он обретает максимальные возможности. Полная сосредоточенность на проблеме минимизирует или даже исключает побочные траты энергии. Например, Рибо [80] описал больного, страдавшего в течение ряда лет меланхолией. Его здоровье было весьма ослаблено, но когда он внезапно сделался одержимым манией величия и должен был реализовать глобальные замыслы, организм претерпел глубокие изменения и его силы существенно окрепли. В творчестве, поставив перед собой значимую цель, человек себя тем самым интуитивно лечит. Множество примеров убедительно показывает, что абсолютная концентрация человека на проблеме, его приверженность задаче, долгу, призванию или полная поглощенность любимой работой исключают центрированность на себе и своих проблемах. Таким образом, актуальный запас сил человека организуется не только его врожденными особенностями, но и его успешностью. Если запас исходной энергии определяет масштаб формулируемой задачи, то значимо и обратное влияние. При ощущении успеха в продвижении к решению имеет место суммирование исходного импульса и поддержки от достигнутого успеха. В результате ощущение силы возрастает, а возникающий катарсис способен преобразить человека.

2. Периодичность успехов и поражений в творчестве

Несерьезно думать об отношении Пастера к награде, здоровью, пище, сну или семье как о первоисточнике его преданности своему делу. Длительное время он забывал обо всем этом, растворяясь в белой горячке исследовательской работы. И та же страсть прослеживается в историях гениев, которые при жизни так мало или вовсе ничего не получали в награду за свой труд.

Г. Олпорт

Даже при наличии достаточного энергетического ресурса и сформированных интересов не в каждый момент может произойти творческий прорыв. Уже в древности была подмечена определенная цикличность творческих взлетов и падений. В чем ее причины? Источником периодичности процесса творческой активности личности в последние десятилетия стали считать пульсации ее Модели Мира. В соответствии с представлениями Дж. Келли [72], система элементов, включенных в Модель Мира, постоянно пульсирует от состояния расслабления к возбуждению. В состоянии расслабления связи между элементами этой системы ослабевают и тогда чувствительность к новому возрастает. Измененная чувствительность позволяет перегруппировать старые сведения, образовать между ними новые связи и включить в Модель Мира новую информацию. Стадия сжатия их закрепляет новые связи и завершает творческий цикл. У разных людей периодичность пульсаций может существенно различаться, и эти различия определяют интервалы творческой мобильности.

Коль скоро на разных фазах цикла проницаемость Модели Мира разная, то важна длительность периода повышенной чувствительности и мера открытости представлений. Ведь в эти периоды у человека можно наблюдать повышенную готовность к пересмотру

своих позиций под давлением опыта [135]. В периоды повышенной чувствительности рассматриваемые человеком гипотезы не так быстро затвердевают, они не сразу превращаются в концепции, а тем более — в аксиомы, т.е. имеется время для их уточнения и коррекции.

Длительность периода спада творческой активности может быть связана не только с указанной периодичностью, т.е. индивидуальной динамикой обменных процессов, но и с объемом полученной за определенное время новой информации. Если некоторый личный порог превзойден, то новые сведения, требующие дальнейшей перестройки Модели Мира, встретят мощное сопротивление, а идея, появляющаяся на этапе спада, покажется фантастической. В этот период у человека обостряется чувство ограниченности своих возможностей, старые способы представления будущих событий теряют прогностическую силу и тогда затруднения вызывают даже те типы задач, которые решались ранее. Вместе с тем пределы, ощущаемые в этот период человеком как абсолютно непроходимые, — непроходимы временно! Ведь они предопределены не структурой реального мира, а социально закрепленными и принятыми концепциями этого мира.

Ситуация в период спада обостряется тем, что при критическом рассогласовании возможностей индивидуальной Модели Мира с новой информацией активизируется психологическая защита.

В рассказе Р. Джоунса «Уровень шума» психолог Бэрг с горечью говорит: «Мы постепенно взрослеем, и по мере того, как мы учимся в школе и получаем образование,) в наших фильтрах шума появляются ограничительные уровни, которые пропускают лишь ничтожную часть сведений, приходящих из внешнего мира и из собственного воображения. Факты окружающего мира отвергаются, если они не подходят к установленным уровням, и тем самым творческое воображение суживается».

Восприятие новостей, носящих фундаментальный характер, вызывает у человека глубинную тревогу, приближая его к границе привычного и понятного ранее. У каждого существует свой предел способности переносить необычное, за которым наступает реакция панического страха и беспомощности, автоматически приводящая к включению психологической защиты. Эти негативные ощущения связаны с тем, что разрушению сопротивляется индивидуальная Модель Мира, поскольку с исчезновением ядра неадекватной становится система усвоения и синтеза информации, сформировавшаяся в ходе взаимодействия человека с его средой. А ведь только используя ее, человек может удерживать психику в уравновешенном состоянии, понимая, что может произойти. Разрушение этой системы делает невозможным целенаправленное действие, и для его восстановления надо перестраивать Модель Мира, а новые включенные в нее ценности потребуют перестройки всех форм взаимодействия с людьми. Приведем один случай из нашей практики.

Однажды ко мне обратился молодой человек, только что вернувшийся с афганской войны. Поводом к обращению было нарушение сна. В ходе беседы с ним обнаружили и другие проблемы. Уходя в армию, он оставил дома невесту 18 лет. Однако после возвращения он обнаружил, что все, ранее имевшее для него смысл и значение (в том числе и невеста), теперь представляется детскими игрушками. Невеста не понимала, в чем провинилась, его родители осуждали такое его отчуждение. На вопросы «Почему?» и «Не появился ли кто-то другой в твоей жизни?» он ответил, что теперь он просто не

представляет себе, о чем можно говорить с этой «куколкой ясельного возраста». Теперь он совсем иными глазами смотрит на жизнь, навиделся и натерпелся такого, что всякое общение даже с родителями и то весьма затруднительно, не говоря уж об «этом котенке»! Он был убежден, что родителям предстоит примириться — и не только с этим.

Из сказанного понятно, что в указанной периодичности периоды спада могут быть продолжительнее периодов подъема творческих возможностей личности. При этом имеет значение и то, что новым всплескам активности предшествует интервал кризиса. Сигнал наступления кризиса для человека, его переживающего, — нарастание тревоги. Негативные переживания выступают результатом подсознательного заключения о том, что гипотезы, которыми человек пользовался ранее, уже не применимы для предвидения событий. В этой тягостной ситуации растет чувствительность и повышается вероятность размывания старых программ поведения и формирования новых, соответствующих возникшей ситуации. Именно тревога и потрясение от вдруг появившейся беспомощности помогают сформировать новый взгляд на мир и подготовить качественный скачок — например, переход от левополушарного к правополушарному восприятию мира. Если кризис затягивается, то успевают включиться защитные механизмы, представляющие собой отрицание, отсрочку или маскировку проблем, с которыми, как считает человек, в данный момент справиться невозможно. В этом случае человек может уйти из поля конфликта, не решив проблему.

Колебательный процесс творчества, связанный с собственными пульсациями Модели Мира, может модулироваться и переменным успехом борьбы внутренних мотивов с социальными ценностями. Часто перед человеком встает какая-нибудь серьезная проблема, например такая: чему отдать предпочтение — проекту лично интересному, но весьма проблематичному с точки зрения достижений, или непривлекательному, но реалистическому, социально поддерживаемому, т.е. такому, который ведет к получению вознаграждения? Если для флегматика более приемлем первый путь — приоритета собственных интересов, и вознаграждением для него служит появление нового ощущения — чувства познания, то сангвинику всегда нужно быстрое и осязаемое общественное признание, что и усиливает сомнения и колебания.

Совокупность таких факторов, как врожденный и накопленный запас энергии, влияние акцентуации и периода пульсаций Модели Мира, формирует **характерные конфликтные черты творческой личности**. Здесь мы отметим только некоторые из них: неуступчивость, внутреннюю рассогласованность, определенную эгоистичность и склонность к сомнениям.

Неуступчивость, свойственная одаренным людям, связана с их стремлением утвердить новое, вырвавшись за пределы устоявшегося и общепринятого. Вполне естественно, что такое стремление вызывает ожесточенное общественное сопротивление. Возникает конфликт с коллегами. Бунтари не находят понимания и вызывают раздражение даже у близких им людей. Вследствие своей принципиальности и нежелания идти на компромисс (как считают окружающие, из-за своего упрямства, достойного лучшего применения), они становятся мишенью и дают повод для «охоты на ведьм», когда всякий их поступок, идущий вразрез с интересами других, воспринимается как агрессия. Здесь имеет место глубокое непонимание того, что самореализация в творчестве требует умения упорно отстаивать свою позицию. Такая расстановка сил вызывает ответную агрессию, поскольку творческая личность должна быть способна набраться духу и сказать: «А ведь все совсем не так, как считали до сих пор».

Внутренняя неуступчивость часто трактуется окружающими не только как упрямство, но и как *эгоизм*. В принципе самоактуализация не может быть полностью бескорыстной. Автор, влюбленный в свою идею, которая кажется ему логичной и изящной, все время пытается ее отстаивать. При этом из группы достаточно неоднозначных фактов и аргументов он стремится сделать выбор в свою пользу, т.е. в пользу своей идеи.

Бытует мнение, что у творческих людей плохой характер. В этом есть доля правды. В отсутствие необходимых ресурсов, когда не хватает сил довести решение задачи до конца, нередко, не отдавая себе отчета в том, что делает, пытаюсь привести себя в нужное возбужденное состояние, человек может сам провоцировать конфликт и из него черпать энергию. Это вызывает раздражение окружающих, которые видят, что для достижения поставленной цели человек специально «нарывается на неприятности». Тогда он любую ситуацию оценивает как негативную, а потом с удовольствием на все лады «пережевывает» последствия, возбуждая себя и оправдывая свои действия.

Например, так поступал Резерфорд. Когда у него возникали явные противоречия между результатами экспериментов и существующими теориями, он шел на явную конфронтацию с коллегами, публично оценивая свои результаты положительно, поскольку был уверен, что именно эти противоречия между теоретическими положениями и практикой помогут ему достигнуть дальнейшего прогресса в науке.

Внутренняя рассогласованность и некая двойственность характера в принципе присущи любому творческому человеку. По мнению К. Юнга [163], в начале творческого процесса человек и должен быть неуравновешен, а при указании ему на его непоследовательность — даже «взрывчат». Такая взрывчатость связана с тем, что, принимая некое решение, он переживает сожаления по отринутому. Подобная двойственность помогает ему продвигаться к открытию. И чем сложнее научная проблема, чем выше интеллектуальный и творческий потенциал занятого ею человека, тем менее предсказуемы его поступки. А окружающими такая непредсказуемость действий воспринимается как поведение, направленное против социальных норм.

Человек творческий часто пропитан жгучим соком сомнений. Ему свойственны **терзания и колебания по любому поводу**. У натур, больше склонных к рефлексии, чем к действию (флегматиков и меланхоликов), вкус к полноте и гармоничности решения развивает нерешительность. Требовательность к самому себе в этом случае не столько помогает им раскрыть свои возможности, сколько их ограничивает. Тем не менее нередко люди и других темпераментов специально воспитывают в себе потребность к постоянному критическому переосмыслению незыблемых истин. Как неоднократно отмечал Ж. Ренар: «Всегда оставаться неудовлетворенным — в этом сущность творчества». Например, Г. Козинцев писал, что заканчивает все свои постановки с ощущением непереносимой боли от того, что «не так», «не то», с ощущением тоскливого неудовлетворения [65, с. 104].

3. В чем проявляется творчество?

Творчество — универсальная функция человека, которая ведет ко всем формам самовыражения.

А. Маслоу

В чем проявляется творчество? Во всем! Возможность проявления творчества существует повсюду. Например, если еще столетие назад человек мог только пассивно слушать

музыку на концерте, то с появлением первых граммофонов он получил возможность сам формировать репертуар концерта для себя, потом — управлять громкостью, потом — тембром и оттенками звучания. С появлением «караоке» человек получил возможность участвовать в исполнении. Еще большие возможности дают музыкальные синтезаторы, которые становятся все более доступными для непрофессионалов.

Вопрос «Как оно проявляется?» мы разделим на части. Сначала обсудим меру проявления. Для нас это принципиально, поскольку применительно к творчеству редко употребляют слова «более» или «менее». В обыденном сознании творческие проявления редко бывают относительными, они всегда абсолютны: человек либо творческий, либо нет, третьего не дано. Такое отрицание разной меры проявления творчества приводит к ложному впечатлению невозможности изменения и развития имеющихся когнитивных способностей. Хотя такая позиция связана с существенными особенностями творческого процесса (неосознаваемое™ некоторых его этапов), она препятствует внедрению методик развития творческого потенциала личности. Именно неспособность осознания подробностей процесса приводит к представлению о нем как о неуправляемом, неожиданном и непредсказуемом. Мы стоим на иной точке зрения, исходя из того, что уровень творческих возможностей можно не только измерять, но и развивать. Соответственно имеет смысл применение различных технологий, способствующих углублению этих способностей.

Теперь обратимся к ответу на вопрос, «где» проявляется творчество. Полигон для развития творческих способностей

23 Конфликт и творчество

уменьшается все большим вытеснением из системы труда интеллектуальных операций. Прогресс ведет к тому, что техника постепенно берет на себя все больше функций, ранее выполнявшихся человеком. Следствием этого являются формализация процессов и упрощение алгоритмов, исключающие для исполнителя необходимость творческого подхода. Одновременно с транслированием определенных функций технике происходит передача их человеком-универсалом высокой квалификации группе технических исполнителей. Потребность в творцах сужается. Однако творчество не ограничивается разработкой оригинального продукта. К творчеству относится и умение посмотреть на мир с иной точки зрения, т.е. особый тип восприятия. И ученый, создающий новый продукт в виде оригинальной гипотезы, соединяя в одно целое противоречащие друг другу факты, и мальчик, сказавший, что «король голый», воспринимают мир творчески.

На фоне сужения поля приложения творческих способностей исподволь, но повсюду обнаруживается тяга к иным формам творческой деятельности. Во имя чего? Такая деятельность позволяет удовлетворять глубинные потребности личности. Бесчисленные описания творцами ощущений, сопровождавших открытия, говорят о том, что они связаны с эмоциональными и даже энергетическими переживаниями, с мощнейшими вспышками или озарениями. При этом творцы обычно идут к своим достижениям долгие годы, накапливая информацию в определенной области знаний, поддерживаемые целеустремленным интересом, направляющим их продвижение к вожделенной цели. Странники иных, патологических или социально неприемлемых путей самоактуализации не способны к столь длительным усилиям. Однако при современном уровне развития технологии обучения творчеству скорость получения результатов может быть существенно увеличена, а эмоциональное сопровождение достижения — существенно

усилено. Поэтому и возрастает вероятность заменить патологические пути удовлетворения самоактуализации — творчеством. (Эти технологические возможности мы рассмотрим в заключительных главах книги.)

4. Преимущества самореализации в творчестве

Если кому-либо удастся решить подлинно творческую задачу, в полной мере пережить состояние инсайта, то он переживает мощный эмоциональный подъем, который можно сравнить с религиозным экстазом или влюбленностью.

А. Эйнштейн

Почему лучше найти самовыражение в творчестве, чем в других формах? Большинство считает, что главным преимуществом творчества является отсутствие формирования зависимости. Это не верно. Все, что доставляет человеку эмоциональное удовлетворение, ведет к зависимости — и любовь к Богу, и любовь к человеку, и секс, и наркотики, и власть. Здесь важнее другие отличия. Во-первых, творчество — социально приемлемый и поддерживаемый способ самоактуализации. Во-вторых, оно может дать длительное, практически не ограниченное во времени удовлетворение, не сопровождаемое самоистреблением. Важно подчеркнуть: тяга к творчеству определяется не только возможностью получения новых ощущений, но и достаточно продолжительным поддержанием себя в этом состоянии — *плато*. В отличие от этого способы достижения этих состояний, связанные с наркотическим экстазом, сексом и т.п., обеспечивают только кратковременное, пиковое достижение желаемых состояний — *пунктир*. Если же возникает непреодолимое стремление удерживать себя в одном из этих состояний, это приводит к возникновению не только психологической, но и физиологической зависимости.

Исторический опыт показывает, что творчество успешно противостоит иным способам получения удовольствий. Однако проникновение этого факта в сознание тормозится влиянием систем массовой информации. Слишком часто на экранах мы видим, что творческому процессу сопутствуют курение, алкоголь и наркотики. Это не удивительно, поскольку для художественных произведений нужен яркий образ и ряд каких-то видимых действий. Поэтому и происходит смещение акцентов — нечто второстепенное, сопутствующее выходит на первый план. При этом на самом деле большинство изобретателей отмечают, что в периоды продуктивной творческой активности потребление этих веществ у них резко понижалось. Если допустить, что творчество конкурентоспособно, то почему так много людей ищут иных путей самореализации?

Одной из главных причин внутренней напряженности выступает переживание одиночества, и представляется, что творчество не может его преодолеть. Однако вспомним, что, с одной стороны, человек тяжело переживает чувство одиночества, поскольку оно поддерживает его в состоянии тревожности, но с другой — полное слияние с другим может мешать становлению индивидуальности. Возникают противоречивые тенденции: быть со всеми и не испытывать одиночества и тревоги или переживать разобщенность с людьми, но зато самоактуализироваться и стать индивидуальностью. Уже Фромм [143] отмечал, что человечество выработало несколько способов разрешить это противоречие.

Первый — *переход в органистическое состояние*, достигаемое с помощью секса или наркотика. В этом состоянии человек ощущает полное слияние с другим человеком или даже слияние со всеми — полное растворение во внешнем мире. Это слияние на короткое время. Избавляет человека от тревоги, но не снимает проблему (все прекрасно,

но на миг!).

Второй — максимальное приспособление к группе, требующее от человека предельного конформизма. Для полного слияния с группой необходимо поступиться своим личным достоинством и в значительной степени утратить свое Я. Эти уступки приносят спокойное, надежное положение и понимание окружающих, но без взлетов. Такой путь дает впечатления менее яркие, но более стабильные, чем состояния транса («все прочно, но нет упоения!»).

Третий — любовь. Это самый полный способ преодоления одиночества. Духовно и физически сливаясь с любимым человеком, любящий объединяет себя с ним и делает существенный шаг к объединению со всем миром. При этом удается сохранить собственную целостность и индивидуальность. Однако не все в равной степени способны к движению этим путем, т.к. для него требуется развитая эмоциональная сфера личности и способность к самоотдаче, а это дано не каждому.

Четвертый способ, который мы и будем подробно рассматривать в дальнейшем, — *погружение в творческую деятельность.* Сливаясь с предметом своего творчества, человек объединяет себя с миром. При этом нет утраты ни внешнего мира, ни своего Я. Для нас важно подчеркнуть, что этот путь проходит через формирование и удовлетворение высших потребностей.

5. Высшие ценности и творчество

Человек может проявлять творчество в своих общественных отношениях, в своем умении общаться с другими людьми, в способности экспериментировать в любой области знания.

Андерсон

Как известно, ведущими компонентами Модели Мира являются мотивы, или ценности. Они обладают не только силой, но и направленностью. Каждый мотив побуждает возникновение активности, направленной на удовлетворение определенной потребности, т.е. целенаправленное поведение. Личность характеризуется не просто совокупностью мотивов, но их иерархической организацией — системой, в которую они объединены. Для ощущения полноты жизни человеку требуется не столько удовлетворение уже имеющихся у него потребностей, сколько появление новых — все более высоких. Именно потребности побуждают человека действовать, создавая определенное напряжение, но смысл действию придает мотив. В этом аспекте потребности представляют собой нечто ситуативное, изменчивое, ценности же более стабильны и менее зависимы от ситуации. Кроме того, вектор их воздействия на личность противоположен. Если потребности толкают человека к чему-то, то ценности — притягивают.

Именно ценности и их иерархия формируют мировоззрение личности как интегральное самосознание.

Что же представляют собой эти высшие ценности, одна из которых находится на вершине иерархии ценностей конкретного человека? Г. Олпорт [110] выделил 6 основных групп.

Теоретические. Человек, придающий особое значение этим ценностям, заинтересован в установлении истины в избранной им области науки и техники. Его характеризует

рациональный и критический подход к жизни. Он в высшей степени интеллектуален и чаще избирает для себя деятельность в области фундаментальной науки и философии.

Экономические. Человек, направляемый экономическими ценностями, избирает такое поле деятельности, которое связано с пользой или выгодой. Его характеризует исключительная практичность. Знания, не находящие применения, он считает бесполезными. Тем не менее его достижения в избранной области, где он проявляет энтузиазм и творческие способности, нередко открывали дорогу к блестящим достижениям в науке и технике.

Эстетические. Люди, вознесшие на вершину иерархии своих ценностей эстетические, больше всего ценят форму и гармонию. Они трактуют жизнь как ход событий, при котором каждый отдельный человек наслаждается жизнью ради самого себя. Среди представителей этого типа много поэтов, музыкантов, художников и творцов художественного склада.

Социальные. Высшими приоритетами для лиц, избравших социальные ценности, являются любовь и уважение со стороны окружающих людей. Они считают любовь единственно приемлемой формой человеческих взаимоотношений и направляют свои творческие усилия на соответствующее преобразование общества. Эта установка является альтруистической и бывает тесно связана с религиозными ценностями. Часто такие люди рассматривают теоретические, экономические и эстетические подходы к жизни как холодные и негуманные.

Политические. Доминирующим интересом этого типа людей является власть. Лидеры в любой области обычно выше всего ценят власть и влияние. Их творческие возможности направляются на обретение личной власти, влияния, славы и известности. И хотя на пути к этим целям они могут проявить творческий подход к достижению общественно значимых результатов, в целом эта дорога ведет к деградации личности.

Религиозные. Представители приверженцев этого класса ценностей стремятся к пониманию мира как единого целого. Для них религия является средством построения особой Модели Мира, позволяющей найти ответы не на вопросы «Как?» и «Что?», а «Зачем?» и «С какой целью?». Такая позиция воспитывает в них способность понимать и принимать любые формы проявления окружающей среды, стремясь к пониманию высшего смысла мироздания.

Мера влияния цели на поведение субъективно выступает обычно как мера осмысленности действия. Однако не все цели в равной степени могут быть осмыслены, поскольку высшие, духовные ценности с трудом могут быть представлены в виде иерархии, их сложно упорядочить, придав им разное личное значение. В этом плане осмысленность жизни положительно связана с глубинными религиозными убеждениями, т.е. с ценностями, которые выходят за пределы собственного Я и не требуют соотнесения с другими.

Из приведенного описания видно, что только одна группа ценностей знаменует интерес к творчеству как поиску истины во всех сферах человеческой жизни. Вместе с тем все перечисленные высшие потребности приводят человека к постановке целей, которые настолько личностно значимы, что заставляют забыть о любых других, пожертвовать многими конкретными целями. Высшие потребности неисчерпаемы, поскольку не

исчерпывает себя желание бесконечного. Перманентна потребность в добре, неутолима жажда поиска истины, ненасытен голод к красоте, к бесконечно высокому.

6. Мотивация творчества

Когда имеете дело с проблемой или трудностью, старайтесь сделать эту затею интересной. Тогда сможете сосредоточиться на привлекательной стороне дела и не обращать внимания на тяжесть работы, которую предстоит сделать.

М. Эриксон

В настоящее время теории мотивации делят на два типа — теории *тяги* и теории *толчка*. Если теория толчка основана на идее необходимости внешних «стимулов», к которым относят давление обстоятельств, наличие проблемных ситуаций и конкуренцию, то теория тяги — на понятии «потребностей», предполагающих обязательное наличие внутренних мотивов поведения личности. Каждый человек действует под влиянием и внешних и внутренних мотивов, но результаты их воздействия зависят от индивидуальных особенностей. Еще К. Юнг [162] заметил, что судьбы одного типа людей — экстравертного — обуславливаются преимущественно внешними объектами их интересов, в то время как судьбы людей другого — интровертного — типа определяются прежде всего объектами их внутренней жизни.

А. Внешние мотивы

Когда не получают удовлетворения потребности, жить трудно; когда не получают пищу интересы или их нет — жить скучно.

М. Эриксон

Внешние мотивы опосредствованы культурой общества. Единая культура во многом обуславливает совокупность используемых в ней символов, до некоторой степени одинаково понимаемых всеми членами данного общества. С помощью этих символов организуется обобщенная Модель Мира, и те, кто овладевает этими символами, имеют общие взгляды на мир, что и служит основой для согласованных совместных действий. (Совершенно очевидно, что для современного человека восприятие жизни не может быть таким же, как оно было для Аристотеля, Канта и Достоевского. Например, было время, когда осознания индивидуальности еще не было. По мысли Ф. Энгельса, «человек Шекспира» отличается от человека античного искусства тем, что у Шекспира он уже не только тип, но и конкретный человек.) При согласованном понимании действительности у людей более конформных, находящихся под преимущественным влиянием внешних мотивов, даже творческие цели формируются под давлением интересов общества. Они возникают в поле наиболее значимых на данный момент символов, соответствующих актуальным потребностям и общим условиям жизни людей.

Внешние мотивы могут стать внутренними. Это происходит тогда, когда, кроме удовлетворения от полученного поощрения (внешнего мотива), возникает удовольствие от самого факта творческой деятельности (внутренний мотив). Исследования показали, что в самом начале любое обучение обусловлено определенным внешним поощрением (подкреплением). Однако если такое положение затягивается, подлинная любознательность развиться не может. В этом случае соответствующая деятельность без подкрепления угасает сама собой, т.к. потребительская тенденция преобладает над

творческой. Такое угасание мотивов достаточно часто наблюдается у людей, которым в детстве платили за успехи в учебе и уборку своей комнаты. Плодотворность воспитания и обучения в значительной степени обусловлена эффективностью перехода внешних мотивов во внутренние. Такая трансформация обязана своим появлением механизму, получившему название «сдвиг мотива на цель»;

Этот сдвиг можно иллюстрировать ситуацией, когда молодой человек отправляется в море, чтобы накопить денег на покупку дома. Однако постепенно море вытесняет мечту о доме, оно становится ему совершенно необходимым, т.к. только в море он чувствует себя счастливым.

Подобный сдвиг определяет формирование нового мотива деятельности, а следовательно, и новые потребности. Такое превращение достигается в процессе воспитания, когда роль внешнего поощрения постепенно замещается внутренним удовольствием от способности справиться с задачей. Если подобного превращения не произошло, то возникает ситуация, когда внешнее подкрепление уже иссякло, а внутреннее еще не сформировано. Тогда человек начинает жаловаться, что ему не хватает силы воли, чтобы заставить себя чем-нибудь заниматься. Однако на самом деле ему не хватает совсем другого — у него не возник интерес к самому делу.

Б. Установка на решение

Начало определяющей доминанты — предвестник деятельности, куда вскоре направится поток возбуждения.

Это раскрывает механизм влечений, интересов, интуиции: ум, беременный идеей, находит механизм для ее разрешения в ситуации другой деятельности либо даже во время сна.

А. Ухтомский

Большую роль в переходе от внешней мотивации к внутренней играет укрепление осознанной установки на решение. Например, в буддийских историях подчеркивается, что ученик должен находиться в особом состоянии — состоянии готовности воспринимать знание. В противном случае он не способен воспринять все богатство учения. Подобная установка может быть усилена паузой — если жаждущего некой информации заставляют ее долго ждать, то формируется более глубинное отношение к предмету. Изменение отношения к чему-то — от восприятия его как навязываемого извне к восприятию его как необходимого лично — знаменует начало возникновения и постепенного углубления механизма доминанты.

Главная черта механизма доминанты — появление нового типа координации событий во времени. Этот новый тип связи обусловлен возникновением ансамбля, состоящего из главенствующего возбужденного очага («фокуса») и угнетенных областей. Такая организация позволяет доминанте выступать как универсальному механизму устранения лишних степеней свободы, формирующему вектор поведения. Согласно Н. Е. Веденскому [92], механизм доминанты лежит в основе высокой и устойчивой работоспособности и творческой функции мозга, поскольку обеспечивает переход системы в новое энергетическое и информационное равновесие. Установка обладает принудительным воздействием на работоспособность, поскольку сама постановка некой задачи уже предполагает готовность решать именно ее и достаточную убежденность в ее значимости

и разрешимости. Однако если общая установка не подкрепляется на протяжении всего пути поиска результата, то интеллектуальные усилия человека быстро угасают. Для успешного завершения дела установка должна быть устойчивой, а устойчивость — определяться иерархией мотивов личности. Чем выше к вершине иерархии мотивов находится мотив решения этой задачи — тем устойчивее установка.

На высших уровнях этой иерархии мотивы связаны с осознанием целей жизни личности и средств, необходимых для их достижения. Когда из всей иерархии установок актуально представлена лишь ведущая тенденция, психика наиболее устойчива. Следовательно, когда возникают сомнения в устойчивости установки, надо постараться ответить на вопрос: «Чем руководствуется человек в данном деле? Направляются ли его действия частными мотивами или он ориентируется на мотивы большой временной перспективы, возможно, до конца жизни?» Высший уровень дает заказ низшим (их несколько, и они в некотором смысле взаимозаменяемы), которые изменяются под его влиянием, обеспечивая устойчивость.

Устойчивость установки подвержена воздействию внешних и внутренних факторов. Среди внешних основное влияние оказывает неверие окружающих в способности конкретного человека решить избранную задачу и предчувствие их отрицательного отношения к его усилиям. Снижают устойчивость установки и собственные сомнения в разрешимости проблемы в разумные сроки на фоне реального уровня развития знаний. Отсюда становится понятной необходимость ограждать творческую личность от всего, что подрывает в ней уверенность в себе, лишает сил.

В. Внутренние мотивы

То, что я делаю, я не назвал бы работой. Это высокое наслаждение, удовольствие, огромная радость, ни с чем не сравнимая.

Л. Ландау

Личные ценностные шкалы подсознательных и осознаваемых мотивов разделены и могут находиться в противоречии друг к другу, порождая внутренний конфликт. Такой конфликт — следствие доминирования в разных полушариях головного мозга мотивов разной направленности. Например, человек может осознанно стремиться к социально поощряемой цели и искренне провозглашать достойный мотив своих поступков, а действовать в соответствии с мотивами другой направленности, доминирующими на подсознательном уровне. Когда в структуре личности верх берет осознанная часть (доминирует левое полушарие), то человек попадает под жесткий контроль социальных табу и мотивы его деятельности становятся в большей мере внешними. Если же доминирует правое полушарие, он чаще следует бессознательным влечениям и руководствуется внутренними мотивами. Это различие мотивации у научных работников отмечал еще А. Эйнштейн. Как-то, отвечая на анкету, он отметил [97, с.319], что в науке работают люди по крайней мере трех категорий:

- Первая — это те, кто наделен исключительными интеллектуальными способностями. Они занимаются наукой с таким же увлечением и пафосом, как спортсмены. Наука для них — особого рода увлекательная интеллектуальная игра (этих ведет азарт), приносящая успех, который измеряется как в спорте. Это очень хорошая категория работников.

- Вторая — тоже интеллектуально одаренные. Они занимаются наукой так, как могли бы заниматься любым другим делом, доставляющим средства к существованию. Наука их интересует прежде всего как способ материального обеспечения (этих ведет меркантильность). Такие тоже не могут быть изгнаны из храма науки, они в нем необходимы и составляют большинство.
- Третья категория — это те, для которых наука является выходом «из тяготы» повседневной жизни с ее повторяемостью и пустотой стремлений, когда одно ощущение сменяется другим. Если человека охватило ощущение, что все это бессмысленно, и он ищет чего-то другого — это и есть представитель третьей категории ученых, тоже необходимых науке. Этим людей ведет познавательный интерес. (Себя Эйнштейн относил к этой категории.)

Руководствуясь в жизни преимущественно внутренними мотивами, человек не столько знает, что он свободен, сколько ощущает свободу, т.к. поступает в соответствии с принципом удовольствия. На подсознательном уровне он ощущает себя хозяином самого себя, своего окружения и своего дела. Главным уроком, который В. Франкл [142] вынес из концлагерей Освенцима и Дахау, состоял в том, что наибольшие шансы выжить в нечеловеческих условиях имели те, кто руководствовался внутренними мотивами, устремленными в будущее. Так будущее управляет настоящим человека. Действительно, когда к творчеству человека подвигают внутренние мотивы, то растет вероятность, что он будет плодотворным, его идея родится в срок, здоровой, и, требуя реализации, в дальнейшем будет побуждать эмоции и поддерживать усилия.

Как догадаться, что деятельность этого человека скорее всего направляется внутренними мотивами? Часто он выглядит отсутствующим, отстраненным. Человеку, для которого главный мир — мир его работы, некая отстраненность дает возможность расслабиться. Если постоянно находиться внутри своей задачи, то в связи с перенапряжением ослабевают способности к суждению. Дистанцирование помогает отойти от задачи на такое расстояние, которое позволяет увидеть проблему в целом [26]. В этот период общение с творцом может становиться затруднительным, поскольку окружающим не ясны причины изменения его поведения и отношений. Они не понимают, что творческая личность, создав оптимальную дистанцию с задачей и окружением, облегчает себе достижение границы обычного и понятного и достигает снижения уровня мотивации до умеренного. Когда наметки решения имеются, но представляются неправдоподобными, для осуществления работы по соответствующей перестройке Модели Мира требуются не только силы, но и некоторое душевное равновесие.

Среди внутренних факторов надо отметить и сомнения творческой личности в значимости избранной задачи и доступности ее решения на уровне индивидуальных знаний. Такие колебания выматывают, поскольку и без сомнений творцу приходится трудно. Ведь значительно легче и приятнее полагаться на то, что одобряется и ценится друзьями, семьей, учителями и священнослужителями. Поэтому подчас свобода самовыражения в творчестве выступает не только как благословение, но и как проклятие [29]. Под внешним и внутренним давлением человек может потерять мужество, необходимое для преодоления старых шаблонов и поиска новых путей.

Уровень силы внутренней мотивации зависит от этапа решения задачи. Для успешного завершения творческого процесса полезнее умеренная мотивация. Слишком слабая мотивация ведет к бесцельному блужданию в поле решений, а слишком сильная

подавляет спонтанность выдвигаемых способов решения. При избыточной мотивации в борьбе между решимостью идти своим путем и страхом остракизма нередко верх берет страх, особенно если тревога приобретает крайние формы вследствие нетривиального результата. Поэтому потребность завершения творческого процесса наиболее эффективно реализуется в достаточно безопасных условиях.

Г. Поддержание высокой самооценки

Очень немного требуется, чтобы уничтожить человека: стоит лишь убедить его в том, что дело, которым он занимается, никому не нужно.

Ф. Достоевский

Как внутренние, так и внешние мотивы эффективнее направляют деятельность на фоне повышенной самооценки. Заниженная самооценка обесиливает, а завышенная может выступать важным фактором мобилизации творческого потенциала и реализации скрытых возможностей человека. Поэтому оправданны усилия, направленные на повышение самоуважения, значимости решаемой задачи и уверенности в успехе. Успешность деятельности зависит от представления о своих возможностях не в меньшей степени, чем от самих способностей.

Ярким примером отрицательной роли заниженной самооценки может служить история Эренфеста.

Из воспоминаний его современников понятно, что этот талантливый физик отличался острым критическим умом. Поэтому многие ученые приглашали Эренфеста обсудить свои теории и эксперименты, и его творческий вклад в их работу был весьма существенным. Вместе с тем, как отмечал Эйнштейн, трагедией Эренфеста были значительная недооценка собственных идей и преобладание критического мышления над конструктивным. Эти особенности лишали его мужества до конца разработать какую-либо из своих гипотез, он никогда не был достаточно уверен в их правоте и отвергал их. Таким образом, заниженная самооценка не поддерживала в нем устойчивой установки на доработку своих идей, и они развивались другими. В тяжелый период своей жизни он посчитал себя абсолютно творчески недееспособным и покончил жизнь самоубийством.

Понятно, как важно для творческой личности научиться поддерживать чувство собственного достоинства, подавлять в себе критическое начало, по крайней мере до тех пор, пока идея не созреет настолько, что ее можно будет выразить в эскизе или в нескольких словах, указывающих, в каком направлении следует двигаться. В противном случае временные неудачи в процессе решения задачи могут породить неверие в свои силы, в существование решения, что, в свою очередь, снижает самооценку, разрушает установку и тем самым понижает вероятность достижения результата. Тогда нарастает внутренний кризис. В довершение к этому окружающие люди могут подлить масла в огонь, истолковав неудачи как дефицит таланта или следствие некорректности постановки задачи — «не тот человек и не та задача». Для повышения иммунитета к упомянутым трудностям надо иметь в виду, что с точки зрения современников великое изобретение всегда преждевременно, а потому рассматривается как глупость и несуразность. Еще Ф. М. Достоевский писал, что изобретатели и гении почти всегда в начале своей деятельности (а очень часто и в конце) считались в обществе не более чем дураками [55]. Поэтому никакой аргумент, даже корректное научное доказательство, не

следует рассматривать как смертный приговор новой идее. Иначе можно упустить свое главное открытие. Иллюстрируем это положение несколькими известными примерами.

Так, в 1903 г. профессор Ньюком строго, с применением математики, доказал невозможность полета человека на аппарате тяжелее воздуха. В том же году полетел самолет братьев Райт.

Представление, что электрон (частица) проходит одновременно через две щели (подобно волне), казалось физикам шокирующим: этого не может быть! Однако они должны были это воспринять, отказавшись от старой картины мира в этой ее части.

Английский химик Прайт упорно игнорировал большое число экспериментальных результатов, противоречащих его идее — выраженности всех атомных весов элементов целыми числами. Впоследствии его идея полностью подтвердилась, а задержка с доказательствами была связана с недостаточным уровнем техники химических исследований.

Уже в наше время доктора Г. А. Илизарова обвиняли в шарлатанстве: как можно удлинить конечности на десятки сантиметров?! Главный аргумент его противников звучал так: «Этого не может быть, потому что этого не может быть никогда». А теперь этому уже никто не удивляется.

Если обнаруживаются противоречия с общепринятыми нормами, то это не означает, что надо падать духом, полагая направление своих усилий заведомо неправильным. Многие ученые отмечали, что на начальных этапах развития теории все ее основные положения кажутся парадоксальными, противоречащими требованиям здравого смысла.

Вспоминая о рождении планетарной модели ядра, Резерфорд отмечал абсурдность ее в свете классических представлений. Выдвигая теорию ядерного строения атома, он вполне отдавал себе отчет в том, что, согласно классической теории, электроны должны падать на ядро вследствие потерь энергии на излучение. Аналогично и Бор, излагая свои постулаты и допущения о частоте излучения электромагнитных волн атомом, признавал, что они находятся в явном противоречии с общепринятым пониманием электродинамики, но представляются необходимыми при объяснении экспериментально установленных факторов. Теперь эти постулаты вошли в каждый учебник.

Иногда излишняя критичность окружающих объясняется тем, что результативность исследователя связывается в обыденном сознании с достижением им окончательного результата или построением готового образца. Такая оценка успешности представляется неправомерной. Для глобальной проблемы корректная постановка задачи — уже великолепный результат, поскольку

ку не исключено, что в данный момент невозможно добиться большего из-за того, что в смежных областях нет еще необходимых сведений.

Достаточно часто самооценка снижается из-за слишком медленного приближения к цели. Подобное самоедство может быть ослаблено или даже предотвращено, если принять во внимание относительность темпов. Ведь, потребляя знания, добытые наукой на долгом пути развития и представленные в компактной форме, человек в школьные и студенческие годы осваивает мир быстрыми темпами и к этим темпам привыкает. Когда же он выходит на передний край знаний и стоит перед неизведанным, он не может продвигаться с такой же скоростью, как раньше, когда стоял на плечах своих предшественников. Теперь он пробивается медленно и с большим трудом, и это естественно: ведь впереди нет проторенной дороги. В этих обстоятельствах у лиц, ориентированных на быструю победу и социальный успех, уровень интеллектуальной активности может снизиться, поскольку само содержание творческого процесса постепенно утрачивает для них интерес.

* * *

Заканчивая эту главу, вернемся к факторам, определяющим соотношение конфликта личных мотивов и поля творчества. Для того чтобы действия человека были осмысленными и творчески продуктивными, он в своих поступках должен руководствоваться **целью**, способной его инициировать. Только мера влияния цели на поведение и выступает как мера осмысленности действия. При этом для достижения результативности усилий влияние этой цели на поведение должно быть достаточно устойчивым. Такое поведение не должно управляться потребностями, а только **ценностями** и желательными высшими. Это объясняется тем, что потребности представляют собой нечто ситуативно-изменчивое, а ценности соотносятся с культурными стандартами и поэтому более стабильны и менее зависимы от сиюминутной ситуации. Кроме того, вектор их воздействия на личность противоположен. Если потребности толкают человека к чему-то, то ценности — притягивают. Поскольку ценности более устойчивы, чем потребности,

24 Конфликт и творчество а их иерархия устойчива в еще большей степени, то необходимость экстренно ее изменить способна приводить к кризису личности.

Когда такой критической ситуации не возникает, то осмысленность жизни определяется наличием у человека не просто значимой цели, но целостной системы целей — **мировоззрения**, когда он действует под влиянием той части индивидуальной Модели Мира, которая выражает квинтэссенцию миропорядка и общественно-исторического опыта, в достаточной мере путем свободного выбора, присвоенного личностью. Как мы надеемся показать в последующих главах, именно свобода выбора — одно из ключевых звеньев творчества.

Глава 15. Индивидуальные особенности и творческий процесс

Ничто так не делает жизнь легко переносимой, как деятельность, направленная к одной цели.

Ф. Шиллер

Как подчеркивалось в предыдущей главе, творческий подход к задаче характеризуется особым интересом к ней, при котором происходит *сдвиг мотива на цель*. Что это значит? Если вначале некоторые действия выполняются под внешним давлением, то в дальнейшем, при возникновении устойчивого интереса, они выполняются под влиянием *внутренней мотивации*. В этой главе мы постараемся показать, какую *задачу* полезнее предложить одному из ваших специалистов с учетом отличий его мотивации и как это *удобнее сделать*, приняв во внимание его индивидуальные особенности.

1. Влияние возраста на динамику и размах идей

Великий Леонардо всю жизнь во многих отношениях был ребенком. Он играл, даже будучи взрослым, и из-за этого казался иногда своим современникам зловещим и непонятным.

З. Фрейд

А. Специфика творчества молодых

Каждое дитя до некоторой степени гений, и каждый гений до некоторой степени дитя.

А. Шопенгауэр

Когда высшие потребности человека не удовлетворены, он за это мстит обществу. Вероятно, творчество для человека как витамины: их нужно очень немного, но если их нет совсем, болезни и нарушение развития неизбежны. Как и в случае с витаминами, дефицит творчества опаснее всего для молодого, растущего специалиста.

Какие черты молодого специалиста создают хорошие предпосылки его творческой продуктивности? Во-первых, то, в какой степени у него сохранились **детские черты** — любознательность, непосредственность восприятия и реакции. Во-вторых, кроме детского типа восприятия, на творческую успешность положительно влияет раннее выявление и развитие способностей. Некоторые задатки, такие, например, как художественные или математические, выявляются достаточно рано, и тогда же их можно начать развивать. Однако способности не являются чем-то неподвижным и стабильным. Если они своевременно не развиты, то использовать их становится все труднее. Поэтому так важны усилия по их тренировке. Однако не всякие усилия плодотворны — выращенные в тепличных условиях вундеркинды нередко к зрелым годам «перегорают». Если все же удастся сохранить особые плоды раннего развития, то впоследствии специалист имеет серьезные преимущества. Он выражает себя с детским простодушием, без застенчивости и сомнений в своих возможностях, например, как Лев Ландау, который уже в 13 лет окончил школу. В качестве доказательства сохранения у Леонардо да Винчи детской любознательности Фрейд отмечает сохранившуюся у него и в зрелом возрасте страсть к конструированию сложных механических игрушек.

Ярким примером проявления детской непосредственности могут служить достижения известного физика Роберта Вуда.

Однажды, когда у него засорилась длинная и узкая труба спектроскопа, он взял кошку, засунул ее в трубу и закрыл вход. Кошке не оставалось другого пути к спасению, как ползти на свет далекого выхода, собирая своей шерстью весь мусор и паутину. В другой раз, когда рядом с Вудом в песок ударила молния, он расплавил олово и залил его в ее след, получив таким образом ее «автограф». Моделируя сложное физическое явление, Вуд насыпал на железные листы песок, подогрел их снизу газовыми горелками, поставил игрушечные пальмы и получил «лабораторный» мираж. По мнению С.И.Вавилова, «этот сверходаренный американский мальчик за всю свою жизнь не стал взрослым» [37, с.63].

Для молодого человека естественно восторженное удивление, умение по-детски просто смотреть на мир и откликаться даже на незначительные явления. Такой **повышенный резонанс** связан с присущим некоторым молодым *негативизмом* и обостренным чувством *протеста против недостаточности своих возможностей*. Эти отличия создают во внутреннем мире молодого человека дополнительную напряженность, обостряющую чувствительность к внешним событиям, что, по мысли Эйнштейна, очень важно для формирования способности к нетрадиционному мышлению. Именно обостренная чувствительность позволяет им видеть и слышать. Зрелые люди только думают, что они все воспринимают объективно, на самом деле это не так. Ведь с годами у них часто появляются запрограммированный взгляд на вещи, избыточный рационализм, «умственная жвачка», сухое, абстрактное мышление.

Почему перечисленные качества важны для творчества? Их совокупность «сдвигает» исходную доминантность вправо, и восприятие становится более целостным, меньше искаженным противоречиями. Конечно, с годами все равно непременно формируется устойчивое доминирование категорий пространства, времени и причинности, классификация опыта в понятиях и абсолютизация рационального, логического и объективного. Однако в пиковые моменты творчества, когда напряжение растет до уровня, приближающегося к экстремальному, логика человека, долго сохранявшего непосредственность восприятия, быстрее регрессирует к детской. У лиц с детским взглядом на мир *ускоряется процесс прорыва* в творчестве за счет возможности временного перехода на иную логику.

Сохраняющийся у некоторых молодых **эгоцентризм** обуславливает ряд особенностей их логики — переход от частного к частному, минуя общее; нечувствительность к противоречию; несогласованность объема и содержания и синкретизм, используемый и для анализа, и для синтеза; замена классификации уподоблением, которое применяется для перехода от одного объекта к другому с приписыванием последнему всех свойств прежнего. Вследствие синкретизма два явления, воспринятые совместно, сразу включаются в общую схему, а причинно-следственные связи подменяются субъективными, навязываемыми восприятием. Все эти операции ведут к двум следствиям — с одной стороны, они влекут за собой специфические ошибки формирования логических классов, но с другой — они же создают новые возможности, *расширяя пространство* допустимых решений.

Молодых отличает **смелость идей**. Из общеупотребительных понятий молодые способны строить конструкции, изумляющие своей оригинальностью. Их не смущает использование существенно новых принципов для достижения, с точки зрения представлений

окружающих, чего-то неочевидного. Зная еще мало в своей области, они не теряются в чужой. Иллюстрируем это положение примером.

Группа опытных специалистов разрабатывала самолет вертикального взлета. Возникли трудности. Тогда решили пригласить консультантом специалиста со стороны. Молодой специалист по холодильным установкам стал знакомиться с проектом и высказал около 300 рацпредложений. Сработала не только его непредвзятость, но и смелость молодости.

С. В. Образцов по похожему поводу отмечал, что его отец, академик, говорил, что новое чаще всего открывает любитель, потому что у нового нет профессии.

Повышенная амбициозность. При прочих равных условиях в молодости самооценка выше. Поэтому начинающие исследователи часто имеют неадекватное представление о своих достижениях. Не удивительно, что они немедленно публикуют полученные результаты, даже если с позиции зрелых специалистов те недостаточно обоснованы или не подтверждают принятых гипотез. Такая стратегия иногда может создать молодым преимущества, поскольку научные открытия нередко совершаются в результате того, что одни ученые не побоялись опубликовать, а другие не поленились задуматься над результатами, которые оказались противоположными ожидаемым.

Б. Особенности творчества зрелых специалистов

То, что мы называем добротой в моральном аспекте, чрезвычайно тесно связано со способностью становиться на точку зрения другого человека.

А. Малиновский

Вкус к форме решений. Специалисты старшего поколения представляют особую ценность, поскольку достигают целостного взгляда на проблему за счет накопленного опыта. Эта целостность обеспечивается всесторонним знанием проблемы и позволяет им порождать не локальные, а комплексные идеи, совершая открытия и создавая изобретения высокого уровня. В процессе многолетнего и углубленного изучения своей области у специалиста вырабатывается специфический вкус к форме решений,

который помогает ему находить красивые решения. Это экономит много сил, поскольку дает возможность сразу отмести все варианты, недостойные внимания.

Нерешительность. У натур, склонных к рефлексии больше, чем к действию, развивается осторожность. Излишняя требовательность к самому себе не столько помогает раскрывать свои возможности, сколько их ограничивает. Известные ученые, завоевав имя в науке, с каждым годом становятся осторожнее, т.к. боятся за свою репутацию (им есть что терять). Давление подобных страхов может привести к ограничению полета мысли. В этом случае скептик в ученом подавляет романтика. Однако такое положение не фатально. Талантливые люди могут отдавать себе отчет в подобных изменениях своей личности. Так, например, через 33 года после опубликования Периодического закона Д. И. Менделеев писал, что теперь у него уже нет ни нужной ясности, ни прежней уверенности в себе, поскольку он завоевал в науке такое высокое положение, что боится им рисковать. Он понимал, что теперь для выдвижения радикально новой идеи ему требуется большая решимость. Сравнивая специалистов разных поколений, Гегель заметил, что в молодом даровании есть что-то наивное и смелое, напоминающее прелесть детства и его счастливые равнодушие к условностям, тяготеющим над людьми

зрелого возраста. Молодым в большей степени свойственны нереальные мечты, и поэтому они рассматривают любую гипотезу без предубеждения; у зрелых людей такие мечты появляются редко, поэтому они должны стремиться продолжать *мечтать*. Приятно удивляет, когда смелость обнаруживают знаменитые мастера на склоне своего творческого пути. Мечтать и дерзать, когда рискуешь уже достигнутыми в прошлом завоеваниями, — бесспорно, признак большой силы.

Концентрация интересов. По мере того как специалист становится все более знающим, он начинает относиться к информации излишне избирательно — закрывает шлюзы восприятия настолько, что практически ничто новое не может уже попасть в его мозг. Сужение круга интересов ведет к тому, что он заведомо не приемлет некоторые предположения. Как вероятные и отсекает многие продуктивные ассоциации. Например, П. Дирак вплотную подошел к решению вопроса о существовании античастицы — позитрона, но не мог поверить, что она существует [14]. Сделать открытие ему помешало безупречное знание классических законов физики, из пут которых он так и не смог освободиться. Аналогично и Резерфорд до последних дней жизни сомневался в реальности практического использования энергии своего «детища» — атомного ядра. Он писал: «Всякий, кто видит в превращении атома источник энергии, — болтает чепуху» [14, с.302]. Глубокая убежденность маститых профессионалов в своих знаниях перекрывает им возможность дальнейшего профессионального роста.

Учитывая негативное влияние инерционности взглядов своих именитых коллег, Ч. Дарвин сразу после выхода книги «Происхождение видов путем естественного отбора» направил сопроводительные письма тем ученым, которые могли проявить максимальную агрессивность по отношению к его детищу: «Представляю себе, как Вы расщепитесь после чтения моего сочинения, как кровожадно будете мечтать о том, чтобы зажарить меня живьем». Он надеялся таким путем исключить влияние инерционности взглядов и связанные с ними закулисные интриги, предоставляя каждому возможность открыто выразить свои взгляды. Это действительно помогло теории выдержать первый жестокий натиск. Один из знакомых писал ему: «Твой бывший друг, а теперь — потомок обезьян» [14, с.275].

Некоторые ученые осознавали последствия возрастной деформации и пытались корректировать инерционность своего мышления. Так, В. Паули пригласил к себе на работу молодого и перспективного физика Р. Кронинга, поставив перед ним задачу — противоречить всем его мыслям, взглядам и идеям. С этой же целью Эренфест носил с собой на научные дискуссии по квантовой физике попугая, который произносил коронную фразу: «Но, господа, ведь это не физика!» [14, с.305]. Именно преодоление устаревших представлений помогало многим ученым продвигаться вперед.

Умение использовать старые идеи. Опыт повышает вероятность столкновения со старой идеей после нескольких лет разлуки. Такая встреча похожа на встречу со старым знакомым: сразу видишь в нем много изменений. С годами число знакомых идей увеличивается. Надо с пониманием относиться к тому, что все эти годы идеи жили и развивались сами по себе, и сейчас они могут иметь иную ценность. Поэтому старая идея на фоне современных открытий и в новых обстоятельствах может снова оказаться плодотворной.

Снижение способности рисковать. Пока новые идеи еще не обрели формы популярного изложения и обоснования, к ним предъявляются очень высокие требования по

аргументации; кроме того, необходима значительная смелость для их отстаивания. И то и другое противоречит потребности зрелого специалиста в экономии сил. Поэтому он усиливает субъективный контроль ситуации, и если он не обеспечивает достаточного снижения внутренней напряженности, то включается психологическая защита по типу рационализации и изыскивается достойное обоснование того, почему «этого» делать не надо. При этом может происходить дискредитация цели, когда она становится «не настолько желательной, чтобы рисковать». Это частично снимает напряжение, заменяя принятие решения бездействием.

Чувство юмора. Для повышения эффективности творчества человек должен уметь укрощать здравый смысл, сопротивляться искушению мыслить стандартно. В этом плане необыкновенно целебное воздействие на творчество зрелых специалистов оказывает чувство юмора. Юмор требует гипотетичности взглядов на окружающую действительность. Для юмора необходима доброта к себе и другим, поскольку именно она противостоит преувеличенной значимости собственных взглядов.

Чувство одиночества. Во-первых, это осознание дефицита сил для решения тех задач, которые когда-то перед собой поставил. Во-вторых, к этому добавляется нарастающая трудность приспособления к новым идеям. В-третьих — это драма одиночества у того, кто преодолел первые две преграды. Трагедия Эйнштейна была в том, что он вопреки возрасту следовал своим путем, становящимся все более пустынным, в то время как почти все называли этот путь тупиковым. В конце жизни А. Эйнштейн писал: «Современники видят во мне еретика и одновременно реакционера, который, так сказать, пережил самого себя. Конечно, это мода и близорукость. Но неудовлетворенность поднимается и изнутри. Да иначе и не может быть, когда обладаешь критическим умом и честностью, и только юмор и скромность создают равновесие вопреки внешним влияниям» [78, с. 136].

Эффект «паники закрытых дверей». В процессе выбора творческой задачи и при определении способов продвижения к ее достижению большое значение имеет отношение к перспективам. Чем короче остаток жизни, тем меньше человек интересуется будущим. Экономия сил и времени заставляет сужать круг значимых целей. Ч.Дарвин отмечал, что сужение его собственных интересов было столь радикальным, что во второй половине жизни он уже был совершенно не способен интересоваться поэзией, искусством или религией.

Из сказанного понятно, что при прочих равных условиях далекие задачи больше волнуют молодых. При этом паспортный возраст не всегда соответствует психологическому. Некоторые люди, особенно ученые, в любом возрасте способны оставаться молодыми душой. Поэтому хотелось бы подчеркнуть, что активно работающие ученые и в очень пожилом возрасте могут быть творчески продуктивными. Наличие у человека долговременной цели продлевает плодотворную фазу жизни.

В заключение этого раздела сравним два типа открытий и изобретений — «молодежные» и зрелых специалистов, — которые обычно имеют разную судьбу. Открытия «молодежные» часто весьма радикальны, но не всегда плодотворны. Они предполагают ускорение темпов развития науки и техники, недопустимое для общества, и поэтому требуют разрушения существующих инфраструктур, что не всегда возможно и желательно. Потребитель боится изобретений с непредсказуемыми последствиями. Будет ли эффект от их внедрения и когда — вопрос открытый, а вот плата может оказаться чрезмерной. Поэтому если новый эффект может быть получен за счет изобретения не

самого высокого уровня, результат может оказаться более приемлемым, чем внедрение изобретения высокого уровня. Таким образом, открытия, условно названные нами «зрелыми», даже имеющие меньший масштаб, порой оказываются более ценными и перспективными для внедрения.

2. Темперамент и организация творчества

Кроме всяких свойств, у человеческой личности есть как бы своя душевная мелодия, которую каждый из нас носит повсюду с собою, и если мы захотим изобразить человека и изобразим его свойства, а этой душевной мелодии не передадим, — это изображение будет ложь и клевета.

К. Чуковский

Эффективность творческой деятельности связана с темпераментом. Наш анализ показал, что в первую очередь полезно принимать во внимание следующие качества, по-разному проявляющиеся у людей с разными темпераментами:

- 1) способность услышать и понять задание;
- 2) прогностические способности;
- 3) умение переносить неопределенность;
- 4) способность продуцировать идеи («мощность фонтана идей»: его КПД и степень новизны);
- 5) навык преодоления трудностей, возникающих на пути к решению;
- 6) желание и умение работать в творческом коллективе.

В каких обстоятельствах руководителю творческого коллектива полезно учитывать перечисленные качества? *Во-первых*, когда какому-то специалисту надо создать оптимальные условия для творчества, *во-вторых*, когда надо распределить рабочие задания. Как известно, существуют задачи, для решения которых реально составить точный набор правил или действий (алгоритм). Одновременно имеются другие задачи — творческие, или эвристические, для которых такой набор правил неизвестен, можно только сформулировать пожелания, которые содержат большую степень неопределенности. *В-третьих*, когда надо решить, на какой срок это задание может быть рассчитано, и, наконец, когда надо найти исполнителя для организации контроля за реализацией задания и оценки его результата.

А. Условия творчества для сангвиника

Излагая задание сангвинику, надо учитывать, что он имеет тенденцию прерывать собеседника, чтобы увести разговор от неприятной темы. Поэтому прежде всего надо обеспечить непрерывность его внимания до конца постановки задачи. Кроме того, предлагая ему задачу, полезно взвесить, сможет ли он пройти дистанцию сразу целиком или только частями.

Подвижность психики сангвиника может его подводить, обуславливая снижение сосредоточенности, приводя к поспешности и поверхностности решений. Поэтому

большая, требующая продолжительных усилий задача морально трудна для него и решается значительно успешнее, когда представлена как несколько отдельных успехов и достижений. Эти качества делают полезным разбиение всей проблемы на части и периодическую постановку перед сангвиником новых, по возможности интересных задач, каждая из которых требует концентрации и напряжения на приемлемое для него время. При этом надо иметь в виду, что придется систематически поощрять его усилия. В противном случае ему станет скучно, и он переключится на что-нибудь другое. Кроме того, чтобы избежать такого преждевременного переключения, желательно периодически подчеркивать перспективы, возникающие для него после успешного решения этой задачи, убеждать в скорой и грандиозной победе.

При рассмотрении прогностических возможностей сангвиников не упустим из виду, что они преуспевают и в тактике, и в стратегии, но все же они лучшие тактики. Крах карьеры сангвиника чаще всего имеет причиной неумение предвидеть отдаленные последствия своих действий, чрезмерно радужные надежды, неразборчивость в выборе средств и склонность к авантюрам. Однако при неудачах сангвиник не отчаивается, а ищет новое поприще для применения своей кипучей энергии.

Сангвиник достаточно легко переносит неопределенность, поскольку умеет переключаться на другие задачи или другие сферы деятельности. Его отличает разнообразие интересов, поэтому ему скучно в рамках узкой проблемы. Когда цель труднодостижима, он производит ее переоценку. Тогда на вершину иерархии водружается новая ценность («Теперь для меня работа не главное, главное — это семья»). Совершить такой кульбит ему несложно. Примером подобной реакции на трудности может служить поведение героя пьесы Б. Шоу «Скандалное происшествие с мистером Кетлом и мисс Мун»: Кетл, преуспевающий руководитель крупного банка, в одно прекрасное утро решает не идти на работу, порывая с ней навсегда. Это качество сангвиника — допускаемая им возможность в любой момент сменить направление — и позволяет ему дольше переносить неопределенность.

Генерируя идеи, сангвиник не очень озабочен их достоверностью и реализуемостью. Ему нравится процесс использования скорее фантазии, чем своих знаний, и скорее своя роль в этом мероприятии, чем его результативность. Поэтому он свободен и раскован и в его предложениях много поверхностных идей. Такая его позиция, даже не принося личных плодов, благотворно влияет на самочувствие и продуктивность других сотрудников. Когда сангвиник убежден, что цель для него лично значима, перед ним можно ставить весьма сложные и энергоемкие задачи, поскольку особенностью сангвиника является умение *концентрироваться* на главной цели. Когда цель ясна, он предстает как энергичный человек, сильная личность и прекрасный лидер.

Умение работать в коллективе является одной из сильных сторон сангвиника, поэтому он часто выступает в роли лидера. В этом качестве он обладает достаточными знаниями, чтобы воспринять проблему, и достаточной самоуверенностью, чтобы передать состояние уверенности другим. Работая в группе, сангвиник предпочитает стратегию сотрудничества, поскольку обладает, с одной стороны, энергетическим ресурсом и потребностью в напряженной работе, а с другой — пониженными эмоциональными порогами и внутренним локусом контроля при позитивном отношении к себе и другим. При этом важно, что он не только честолюбив и прагматичен, но умеет представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных.

Итак, на первое место сангвиники выходят по двум критериям. Первый — умение работать в коллективе, второй — умение работать в ситуации неопределенности. Они могут решать как тактические, так и стратегические задачи. В стратегических прогнозах и умении «держать удар» они уступают флегматикам, в чувствительности к новым направлениям их опережают меланхолики, а по мощности фонтана идей — холерики.

Б. Условия творчества для холерика

Выслушивая задание, холерик, как и сангвиник, часто перебивает собеседника, но не потому, что хочет увести от неприятного продолжения. Просто он беспокоится, что забудет идеи, которые пришли ему в голову, и торопится их высказать. Поэтому и стратегия изложения задания для холерика иная: надо прерываться столько раз, сколько необходимо, и в заключение все изложить еще раз с самого начала. Обдумывая задание для холерика, надо иметь в виду, что ему, как человеку весьма подвижному, противопоказаны монотонные виды деятельности, требующие терпения и усидчивости. Поэтому задание не должно быть рассчитано на долгий срок. А если это необходимо, то весь объем надо дробить на мелкие куски, каждый представить как отдельную задачу и по каждому требовать отчета, всесторонне оценивая достигнутое.

Холерик скорее тактик, чем стратег. Он человек порывистый и всегда устремлен вперед, прошлое его интересует мало, и он с трудом переключает свое внимание на пройденное. Это ослабляет его способности к анализу полученных им результатов.

Сталкиваясь с неопределенностью, холерик стремится побыстрее от нее избавиться. Но, затрачивая мало времени на обзор ситуации и всецело доверяя себе, при росте неопределенности (увеличении числа задач или числа параметров) он не меняет стратегию. Вследствие этого количество ошибок у него быстро нарастает.

Холерику нравится комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на их основе нового, оригинального. Когда у него появляется интересная мысль, он готов поведать ее всему миру. Он неутомимый проповедник своих идей и поэтому способен многих увлечь за собой. При этом важно иметь в виду, что в процессе генерации идей холерик критику не воспринимает.

При выполнении заданий холерик более терпим к порождаемому творчеством стрессу, чем представители иных темпераментов, не пугается нагрузок и поэтому выигрывает при необходимости работать с большими массивами информации. Холерики стремятся к решению задач, превышающих среднюю трудность, и часто успешно с ними справляются. Так как холерик не способен долго ждать, он ограничивается тем, что начинает дело, а затем его оставляет или продает, теряя на этом время или деньги. Так же часто он изобретает, но не способен ничего извлечь из своего изобретения. Имея в виду эти качества, полезно ставить его на прорыв. За ним должна идти команда, «закрепляющая» и оформляющая результаты.

Поскольку у холерика субъективная уверенность в своих результатах существенно выше, чем у флегматиков или меланхоликов (при склонности быстро принимать решения без тщательного анализа), контроль и оценка должны быть поручены другому человеку. Вместе с тем проверки должны быть организованы достаточно тактично, т.к. холерик плохо переносит дисциплинарные ограничения, регламент и контроль. Контроль лучше осуществлять по письменным материалам, вне контакта с исполнителем, учитывая

вспыльчивость и конфликтность холерика.

Общение холерика с коллективом имеет специфику. В отличие от представителей других темпераментов его не раздражает и даже стимулирует ситуация соперничества. У него имеется тенденция слишком быстро выносить суждения, сразу же отвергая идеи, которые не очень совершенны.

Итак, холерики сильны в тактических задачах. Они не боятся трудных задач, экстремальных ситуаций и критики. Их стихия в прорыве. С другой стороны, доля полезных идей у них меньше, чем у флегматиков и сангвиников. Они уступают флегматикам в стратегическом планировании и умении контролировать себя на долгом пути к решению задачи. В творческом коллективе могут быть полезны как катализатор и опасны своей конфликтностью.

В. Условия творчества для флегматика

В процессе восприятия задания флегматик старается **классифицировать** информацию и вписать ее в свою схему, воспринимая только то, что укладывается в нее, даже если для этого приходится упустить часть изложения. Он долго думает над услышанным и на вопрос нередко дает неполный ответ с последующим после длительной паузы дополнением. Поэтому в конце беседы желательно попросить его сформулировать задание, как он его понял. Слушая собственный пересказ, флегматик с помощью уточняющих вопросов заполняет возникшие пробелы. Подготавливая задание флегматику, надо учесть, что он нуждается в весомой задаче на длительный срок. Он убежден, что в спешке невозможно сделать ничего существенного. Его надо постепенно увлекать задачей, т.к. он в нее долго втягивается и плохо переносит переключение на другие задания. Поэтому, когда это необходимо, можно представить новую задачу как продолжение или развитие старой.

Прогностические таланты флегматика связаны с тем, что он интересуется прошлым и поэтому может хорошо учитывать разнообразие линий развития на длительных интервалах будущего. Цель его предположений — сведение к минимуму непредвиденного, снижение неопределенности. Поэтому он гораздо больше стратег, чем тактик. Ученый-флегматик намечает стратегические направления деятельности и нередко посвящает всю жизнь одной теме. В том случае, если тема перспективна, он добивается выдающихся успехов.

Флегматик способен справляться с задачами большой сложности даже при их высокой неопределенности. Поскольку он плохо и медленно переключается и долго привыкает к новой задаче, ему надо выделять больше времени на первый этап работы. Флегматик много времени тратит на сбор информации и на оценку своих исходных данных. Однако в дальнейшем ему не придется менять направление работы и возвращаться к началу. Для эффективности его работы желательно, чтобы новое задание шло в русле предыдущих.

Главная стратегия преодоления трудностей флегматика — методичность. Это человек трудолюбивый, усердный, имеющий по-

25 Конфликт и творчество

требность доводить начатое дело до конца. Выносливость и терпение обычно делают его профессионалом в своей области. Он любит раз и навсегда заведенный порядок: все должно находиться на своем месте и происходить в свое время. Идеал флегматика — распланированная, предсказуемая жизнь, ему не по душе «сюрпризы» и изменения привычного хода событий. Преимущество флегматика в том, что при увеличении числа анализируемых гипотез и решаемых задач количество ошибочных решений у него практически не увеличивается. Кроме того, он может сам осуществлять достаточно тщательный контроль своих результатов.

Типичным флегматиком можно считать Б. Франклина. Он о себе писал так: «Я имею обыкновение, разделив лист бумаги чертой на две колонки, заносить в одну резоны “за”, а в другую — резоны “против”. Затем, после трех или четырех дней размышления, я коротко записываю под нужными заголовками разные мысли “за” и “против”, которые пришли ко мне в разное время. Собрав их таким образом воедино перед глазами, я отваживаюсь начать судить о присущей им весомости. Когда попадают мне два резона

(по одному с каждой стороны), которые представляются равными, я вычеркиваю их оба. Если попадается один резон “за”, равнозначный двум резонам “против”, я вычеркиваю все три и, двигаясь так, отыскиваю, что может иметь решающее значение. И хотя весомость резона не может быть измерена с точностью, присущей алгебраическим величинам, все же, когда размышляешь о каждом отдельно и сравниваешь его со всеми прочими, лежащими перед глазами, можно вынести более разумное суждение. Я обнаружил огромные достоинства в составлении таких уравнений, в занятии, кое назвать позволительно будет поучительной алгеброй благоразумия»

[37, с.413].

Обсуждая позицию флегматика в коллективе, надо помнить — он скорее добьется успеха в единоличных разработках. При этом он — надежный член группы, т.к. не любит менять ни место, ни характер работы. Однако в совместной работе с ним нужно быть осторожным: он может, не вникая, согласиться с ошибочным мнением окружающих и не отстаивать свое, правильное, только потому, что ему лень ввязываться в обсуждение. Но если вник-

нет, уже не будет слушать ничьих мнений. Другие еще дискутируют, а он уже поступает по-своему.

Итак, флегматик опережает других в определении стратегических направлений, у него не так много идей, но большинство их продуктивны. Флегматик способен преодолевать значительные трудности на длительном пути к решению задачи. Однако он не стремится к коллективной работе, слаб в тактике и не может быстро справляться с заданиями.

Г. Условия творчества для меланхолика

При постановке задания меланхолику надо иметь в виду, что он часто настолько погружен в себя и свои переживания, что почти не слышит или не воспринимает собеседника. Поэтому прежде всего надо убедиться в том, что меланхолик включен в ситуацию. Удачное включение меланхолика в работу позволяет воспользоваться его максимальной восприимчивостью к новым веяниям. Он обладает повышенным интуитивным восприятием, первым ощущает новые веяния во всех областях и науки и техники, «ловит ветер в паруса». Еще А. Блок отмечал, что каждой эпохе свойственна своя музыка, но очень немногим людям дано ее слышать: остальные живут в старых ритмах. Блок, сам будучи меланхоликом, чувствовал и выражал в своих стихах то, что вскоре должно было случиться. В этом плане меланхолик выступает как сейсмический инструмент для измерения слабых колебаний. Однако даже уловив эти колебания, он слишком часто не доверяет себе и не вызывает доверия у других. Поэтому так важно внимательно прислушиваться к его даже робким рекомендациям и не требовать их углубленного обоснования и самостоятельного воплощения, предоставив эти обязанности другим. Вместе с тем, подготавливая для него задание, надо помнить, что главное — не испугать его и всячески подчеркивать, что задача достаточно простая и у него есть все шансы с ней справиться.

Прогнозов и планирования меланхолики избегают, т.к. боятся разочарования. Но когда меланхолик осмеливается увидеть свое будущее, у него прибавляются силы для достижения результатов. Прогностические способности меланхолика существенно зависят от ощущаемой величины угрозы, порождаемой неопределенностью. Когда эта напряженность превосходит некое пороговое значение, у меланхолика разрушается целенаправленное поведение и начинает нарастать желание использовать спонтанные, случайные стратегии (если он не прячется, то мечется).

Любую жизненную задачу меланхолик рассматривает как очень значимую и важную, считая, что она потребует от него невероятных сил. При этом он заранее уверен, что у него не хватит ни физической, ни психической энергии для ее решения. Тогда перед ним встает вопрос: «Как оградить себя от чрезмерных нагрузок?» При благоприятном развитии событий меланхолик, по существу, не допустит ситуаций, с которыми ему не справиться. Вне экстремальных ситуаций он умеет хорошо организовать разные подходы и приемы решения задачи и выполняет намеченную программу аккуратно и экономично. Он значительно реже, чем сангвиник и холерик, попадает в ситуации цейтнота, т.к. более тщательно готовится к работе, рассматривая возможности возникновения неблагоприятной ситуации и продумывая свое поведение.

Меланхолики в конфликте предпочитают стратегию избегания. Это связано с их повышенной эмоциональной чувствительностью. Кроме того, они предпочитают задачи с

большой надеждой на успех. Вместе с тем меланхолики отличаются большим соответствием уровня притязаний уровню реально выполняемых ими задач, т.е. их притязания реалистичнее, чем у сангвиников и холериков, которые характеризуются нереалистическим, чаще завышенным уровнем притязаний.

Итак, меланхолики не «фонтанируют» идеями, поскольку недостаточно уверены в себе. Однако в комфортных условиях могут сказать новое слово. Их единственное предложение обычно оказывается эффективным. Неопределенность они практически не переносят и «держать удар» не в состоянии. В коллективе с благоприятным психологическим климатом могут оказаться незаменимыми.

3. Доминантность и структура творческого поля

Доверять следует прежде наблюдению, а затем уже теориям, а таковым лишь настолько, насколько они подтверждаются наблюдаемыми фактами.

Аристотель

Неоднократно отмечено, что в науке одно и то же решение может быть получено принципиально разными путями, по нашей терминологии — «правым» и «левым». И. М. Яглом проанализировал открытие векторного исчисления Г. Гроссманом и У. Гамильтоном, сосредоточив внимание на различии способов их мышления. Четкие логические построения и философские суждения отличают труды Гроссмана («левое»).

Противоположностью ему являются труды Гамильтона, обладавшего образным типом мышления («правое»). Таким образом, выявляются различия в организации творческой активности у лиц с разной доминантностью. Леводоминантных отличает постоянное стремление к ясности за счет упрощения и упорядоченности. У праводоминантных выявлено стремление к обесцениванию привычного благодаря целостному видению, игнорирование деталей. Эти различия обуславливают их восприимчивость к разным видам аргументации. Если конкретность статистики больше убеждает левосторонних, то «рассказы из жизни» выступают как концептуальные аргументы для правосторонних. Особенности восприятия прослеживаются также в восприятии научных и религиозных постулатов. При этом на вершине сознания обосновалась наука, а на вершине бессознательного — религия, и только их взаимодействие определяет духовное развитие человека.

Отмечая различия подходов к решению творческих задач у ярко доминантных личностей, не упустим из виду, что большинство людей не имеют безусловно выраженной доминантности, а только некий сдвиг в сторону одной из них, и поэтому могут до некоторой степени (пропорциональной этому сдвигу) использовать стратегии обоих типов. Тем не менее для оптимального восприятия нового материала надо учитывать преимущественные возможности данной личности. Еще древний ученый Присциан в своей знаменитой латинской грамматике [134, с.82] в одной фразе концентрирует основные грамматические принципы, а затем последовательно приводит примеры, совмещая таким образом теоретическое и практическое описания. Разница в доминантности нашла свое отражение во многих классификациях творческих личностей. Например, А. Маслоу [98] разделил их на две группы: эмпириков и творцов.

Эмпирик отличается выраженной способностью к вдохновению и импровизации. В состоянии вдохновения эмпирик утрачивает прошлое и будущее и живет только

настоящим моментом, «здесь и теперь», полностью погружаясь в предмет своих занятий, — работа ли это, игра или мечта. Он умеет быть спонтанным и открытым для бессознательных побуждений. Эмпирика отличает большая наблюдательность, любознательность и виртуозное использование метода аналогий. Он с большим доверием относится к своим наблюдениям. Его вера, пусть не всегда достаточно обоснованная, питается повторяемостью и воспроизводимостью фактов. Сделанные им открытия и изобретения часто служат исходной информацией для научного прорыва, реализуемого теоретиками.

Творец требует в своей жизни строгого порядка, боится порывов, осторожен, не расположен к играм и стремится контролировать свои эмоции. Творца отличают аналитическое мышление, рационализм, меньшая эмоциональность. Творцы устремляются в прорыв и делают доказательным и убедительным результат.

А. Творчество праводоминантных

Tat tvam asi — классическая формула индугов.

Познающий и то, что он познает, — СУТЬ ОДНО.

И. Экхарт

Привычка к аналитическому мышлению гибельна для интуитивного мышления.

О.

Хаксли

В качестве инструмента творчества праводоминантных прежде всего выступает *тело* и его способность к пластическим преобразованиям. Уподобляясь другому, в какой-то мере можно пережить его состояние. Подобие форм создает возможность сближения позиций разных людей и помогает вскрыть новизну содержания. Всем приходилось слышать такие выражения, как «тусклое будущее», «раздуть пустяк до непомерных размеров». Обычно это не просто метафоры, а отражение того, что испытывает человек внутри себя. Состояние человека при идентификации даже с простым предметом можно иллюстрировать следующим опытом Ч. Тарта [74].

Он поставил посередине комнаты сумку и попросил присутствовавших сосредоточить на ней внимание и попытаться идентифицировать себя с ней. Спустя пару минут он неожиданно шагнул вперед и сильным ударом ноги сбил сумку. Этот поступок вызвал у присутствовавших мощный аффект, они вскочили с возмущенными лицами и стали обвинять экспериментатора в жестокости, а некоторые говорили, что почувствовали боль в теле.

Уже из этого простого примера видно, что лежащая в основе творчества правосторонних идентификация с объектом не должна быть глобальной, иначе могут возникнуть проблемы. Например, Э. Хемингуэй в «Зеленых холмах Африки» рассказывает, как однажды ночью настолько вжился в образ, что пережил все то, что переживает раненый лось, начиная с шока от пули и до конца его страданий [37].

Насколько опасна полная идентификация?

Полисмен на лондонском мосту Ватерлоо увидел человека, который собирался прыгнуть

в реку. Он остановил его и попросил рассказать ему, в чем дело. «У тебя проблемы с деньгами?» Тот покачал головой. «Может быть, с женой?»

Тот снова покачал головой. «Тогда в чем же дело?» — «Меня тревожит состояние мира», — ответил несостоявшийся самоубийца. «Послушай, все не так уж плохо, давай прогуляемся по мосту и все обсудим», — сказал полисмен. Около часа они бродили взад и вперед, обсуждая мировые проблемы, после чего с моста прыгнули оба.

Поскольку у праводоминантных главным инструментом выступает тело, имеющее громадное число степеней свободы, то процесс мышления происходит в многомерном пространстве. Такая многомерность определяет использование иной логики и иного языка, только частично переводимых в разговорный язык. Используя другой язык и иную логику, правое полушарие в значительной мере оставляет обычную логику не затронутой, а события — не маркированными принятыми ценностями и потому свободными для возможности иного их восприятия. С учетом этой специфики в программах развития творчества праводоминантных уместно применять не столько словесные воздействия и инструкции, сколько музыку, цвет и форму. Подобные воздействия необходимы в связи с тем, что волевым способом включить правое полушарие в творческий процесс невозможно, а эти стимулы произвольно переключают доминирование. Сдвигаясь вправо, восприятие меняет режим работы — теряет жесткую целеустремленность и становится пассивным и неагрессивным. В таком состоянии оно способно подстроиться под природу вещей, подобно тому как вода исподволь проникает в любые трещины. У такого восприятия исчезает тенденциозность, и оно не искажает реальность социальными или историческими клише. Все поле зрения воспринимается одновременно, и это позволяет усмотреть все аспекты объекта через его связи с контекстом, т.е. видеть его сразу с разных сторон при полной концентрации внимания. Такое восприятие близко к эстетическому, поскольку оно позволяет Я раствориться в объекте и, не будучи обремененным желаниями и представлениями о целесообразности, стать объективным и точным.

Изменение организации внимания. Как формируется поле правостороннего внимания? Восприятие целостное, одновременное и одинаково четкое по всему полю. Но величина этого поля меняется. Если у человека создана творческая доминанта, то процесс выбора поля восприятия становится автоматическим. Возникает зона притяжения, делающая поведение устойчивым благодаря подсознательной заинтересованности.

Равнодушие к противоречию. Праводоминантный не пугается, сталкиваясь с противоречиями в теориях и мировоззрении, т.к. не усматривает с их стороны угрозы для своей Модели Мира. Когда человек целиком находится в настоящем, его сознание не ограничено происходящим, а просто отражает его. В этом состоянии становится понятной неправомерность самой постановки некоторых вопросов, возникших из ложных предпосылок, и они исчерпывают себя как проблемы. За счет соответствующих изменений логики человек обретает видение зависимостей между такими вещами, которые находятся на значительном расстоянии и не связаны между собой непосредственной причинной связью.

Фантазирование. Доминирование правого полушария создает предпосылки, позволяющие воображению не следовать проторенной дорогой и не связывать себя правилами, имеющими локальную значимость. При этом мышление становится образным и выявляет множественность отношений к объектам мысли. Визуализация

выступает как способ, позволяющий оперативно произвести умственные перестановки в имеющейся информации и увидеть результат. (Например, Аристотель был убежден, что единственным надежным доказательством любого первоначала может быть только *демонстрация*.) Так как правосторонняя Модель Мира представлена ансамблями символических полей, то такая организация дает уникальную возможность воображению улавливать, синтезировать и превращать в символ самые необычные объекты.

Особые **формы обобщения**. Созерцательное внимание позволяет иногда увидеть ответ без выполнения промежуточных процедур. Если сразу усмотреть результат не удастся, то может быть осуществлено обобщение и выявлено подобное за счет изменения расстояния от объекта. Вблизи мы видим только дерево, а на расстоянии — лес. Преобразуя рисунок, человек переносит действие в сферу *визуального мышления* и создает условия для укрупнения элементов — меняя позицию в поле восприятия, подчеркивая, выделяя цветом и т.д. наиболее важные элементы. Трансформация всей картины или отдельного образа путем его свертки, сужения, ограничения, размещения на меньшей площади способствует зрительному обобщению. Одним из приемов правосторонней мыслительной свертки выступает *гармонизация* как движение от структурной напряженности между исходными компонентами к равновесию между ними. При этом для большинства людей достижение объектом гармоничности, облегчающей его восприятие, выступает как обретение им красоты.

Операторы мышления. Правостороннее мышление оперирует образами, обладающими достаточной устойчивостью, а последняя зависит от их эмоциональной окрашенности. Широко известны нагруженные символическим смыслом и эмоциональной окраской такие сочетания, как «черная зависть», «зеленая тоска», «серая личность», «малиновый звон». Эмоциональная окраска образа способствует приобретению им *нового значения*, которое и определяет устойчивость. Нельзя долго оперировать образом, если человек к нему безразличен; когда образ не наполнен личностным смыслом, он размывается. Кроме того, в качестве операторов мышления могут выступать образы, выполняющие роль эталонов или символов и тем помогающие формированию схем. Тогда столкновение двух или более таких образов может способствовать рождению нового смысла. Поэтому красивые примеры-аналоги, выступая как целостные символы, способны «заряжать» праводоминантное мышление материалом, необходимым для принятия решения.

Правостороннее символическое мышление нелинейно и в этом смысле удачно дополняет линейное левостороннее. Символ выступает в качестве «средства переправы на другой берег», от подсознания правого полушария к осознанности левого, и обратно. Оперировав символами, психика приобретает возможность преодолеть конфликт противоположностей путем выработки символического решения, делающего обе враждующие позиции взаимодополняющими. Огромную роль в формировании объединяющих символов выполняет искусство, облегчая построение нового образа благодаря эстетическому восприятию формы, пространства, цвета, фактуры, композиции.

Прогнозы, формируемые полушариями, тоже имеют специфику. «Здесь и сейчас» руководит поведением правого полушария. На средней временной дистанции управление передается в левое полушарие, позволяющее все точно рассчитать. Когда же дистанция слишком велика, в связи с чем возникает неопределенность, то управление возвращается правому полушарию, которое активизирует интуицию. Лица праводоминантные скорее разработают новый план, чем будут думать, как осуществить старый. Их девиз: «Слишком поздно соглашаться со мной. Я уже изменил свое мнение».

Б. Творчество леводоминантных

Абстрагирование — это процесс, в результате которого

удаляются частности и извлекается общее.

Аристотель

Абстрагирование — главная операция логической работы левого полушария. Оно предполагает одно кардинальное допущение — все взаимодействия в мире в этот момент произошли и прошлое дано в завершённом виде. Тем самым в неявном виде вводится предположение о представимости актуальной бесконечности и человек получает право что-то утверждать о бесконечном, которое он не способен охватить конечным числом операций. Тем не менее в результате операции абстрагирования осуществляется формирование идеальных объектов — понятий, т.к. в мире не существует прямых линий, идеально твердого тела, окружностей, несжимаемого газа, чисел. Использование понятий создает ряд преимуществ. Во-первых, операции с ними позволяют использовать дедукцию и индукцию в актах рассуждения. Во-вторых, использование понятий позволяет человеку выделить себя из среды (в противоположность правостороннему слиянию). Выделение создает условия для осуществления базовых операций — *классификации* (категоризации) и транспонирования (осознанного переноса принципа решения в иные смысловые поля). В-третьих, с использованием понятий формируются классификации, когда сознание концентрируется на одностороннем восприятии объектов, со стороны значимых для человека свойств при пренебрежении чертами их индивидуальности. Подобная группировка позволяет достигать *свертки*, т.е. сведения множества объектов к малому числу категорий — классов. Использование классов создает платформу для превентивной настройки на представителя определенного класса, заостряя ожидание.

Конвенциональное мышление. Если при правостороннем восприятии объект встроен в отношения со всем, что имеет к нему касательство, то при левостороннем имеет место *рубрикация*, т.е. объект выступает не сам по себе, а как представитель некоего класса, как частный пример какой-то категории. Это своего рода таксономия, которая опирается на социально обусловленное мышление, т.е. представляет собой подмену конкретного мира природы концепциями вещей и событий, их культурными символами. Лингвистические символы в левосторонней памяти организованы в древовидные структуры, продвижение по которым осознается человеком как возникновение ассоциаций. Эффективность мыслительного процесса тесно связана со структурой и динамикой ассоциативных связей. Свободное и быстрое пользование большим репертуаром ассоциативных связей помогает достигнуть решения.

Достижение **однозначности** понимания. Использование понятий в качестве элементов мышления, выраженных словами, создает условия для упрощения действия, устранения его неучтенных вариаций. Для формирования таких элементов специальный дешифратор левого полушария переводит символический образ объекта, выработанный в правом, в привычные и вразумительные для личности понятия. Вместе с тем достижение однозначности взаимопонимания имеет и оборотную сторону — предсказуемость. Такая предсказуемость может выступать и как слабость. В качестве примера напомним эпизод из фильма «Семнадцать мгновений весны» (конец 10-й серии), который демонстрирует роль предсказуемости логики человека.

Мюллер с помощниками едет в приют с целью захвата Кэт и сбежавшего с ней солдата. Когда они опрашивают сестер в приюте, то ничего не могут понять, и, приходя в ярость, Мюллер выкрикивает очень точную мысль: «Невозможно понять логику непрофессионала». Ему возражают: «Но, может быть, это хитрый дилетант?» Тот отвечает: «Хитрый дилетант в приют бы не поехал!»

Итак, сильные стороны такого мышления — способность к абстрагированию, классификации и достижимость однозначное-ти. Однако есть и обратная сторона этой медали. Во-первых, любая абстракция *устарела*, т.к. создавалась когда-то, при других обстоятельствах. Во-вторых, абстрактное мышление ограничено социально обусловленной языковой системой, диктующей формы классификации. Поэтому, овеществляя обособленные названия, человек имеет тенденцию навязывать событиям свои законы. Определенные мысли практически не могут прийти в голову человеку, если он не владеет соответствующим языком: он не только не сможет выразить их, но даже родить. Надо понимать, что, используя язык, человек не столько познает природу мира, сколько организует ее в соответствии со своими понятиями, выстраивая внешнюю среду в соответствии с общественными стандартами. Однако эти стандарты создавались не сейчас, поэтому и говорят, что понятие абстрактного проникнуто духом статики. А статический объект не может долго удерживаться в поле внимания. Тогда, после многократных встреч с таким объектом, поскольку он не обогащается непрерывно за счет изменения восприятия, он начинает казаться пустым. Ведь он уже занесен в определенную рубрику и информации о нем не прибывает, поэтому он может даже перестать восприниматься.

Особенности левостороннего мышления определяют динамику поиска решения. Иногда используют замену исходной задачи более общей с одновременным расширением поля возможных решений. В другом случае производится обесценивание какой-либо части информации. Это приводит к смещению общей оценки ситуации в этом новом поле и позволяет сузить поле анализа, избавившись от полного перебора вариантов. Когда ни расширение, ни сужение поля не обеспечивают продвижения, задача расчленяется на ряд подзадач. В качестве главной стратегии при столкновении со сложной задачей, на начальном этапе ее решения, среди переменных выделяется центральная и производится редукция всех остальных к ней, т.е. в качестве основной рассматривается одна переменная. Такая стратегия позволяет сэкономить силы и время, т.к. преобразование задачи — процесс энергоемкий, предполагающий напряжение и приводящий к усталости, а в последнем случае анализ ситуации и планирование решения производятся только относительно центральной переменной.

Поскольку у левосторонних логическое мышление выступает как ведущая функция, личность ориентирована на построение рациональных суждений и теорий. Создание теории позволяет радикально упростить восприятие мира и повысить уравновешенность личности за счет некоторой уверенности в будущем. Ведь теории выполняют две важные функции — они объясняют и предсказывают. Сотворив эти теоретические системы, наука наделяет их магической силой, которая становится истоком предубежденности, поскольку трактует гипотезы, правильные только при определенных условиях, как абсолютные. При этом упускают из виду тот факт, что если распространить теорию на явления, которые она не описывает, то даже самая плодотворная теория становится препятствием на пути дальнейшего научного прогресса. Тогда теории быстро костенеют, превращаясь в аксиомы. Например, Солнечная система не так очевидна для человека, как родная улица. Нечто о Солнечной системе ему говорит не собственный опыт, а теоретические выводы, без

сомнения верные, но это лишь выводы, тогда как человек склонен видеть в них что-то безусловное. Если бы сведения о Солнечной системе оказались неверными, то на его улице ничего не изменилось бы. Однако человек имеет тенденцию эти теоретические и практические явления смешивать, и теория формирует предубежденность.

Прогресс науки зависит от нравственности ее творцов. Иногда исходят из неверного допущения, что истина, открытая ученым, обязательно перестроит и его внутренний мир, и его последователей. (Лишь бы ученые показали нам путь, и мы все дружно двинемся в указанную ими сторону.) Вместе с тем это не всегда возможно, т.к. для восприятия и постижения истины необходимо особое состояние — отстраненности и непривязанности к прагматической стороне результатов. Стремясь к истине «в последней инстанции», левосторонние будут взвешивать все «за» и «против». Если идея покажется логичной или практически полезной, будут продумываться последствия и планироваться всё до мельчайших деталей. При этом велика вероятность, что на этом пути человек отговорит себя от ее осуществления, даже еще не приступив к реализации. Это связано с особой чувствительностью леводоминантных к ошибкам.

4. Стиль мышления и креативность

***Стиль* проходит далее через всю жизнь, подобно странной и своеобразной мелодии собственного сочинения.**

А. Адлер

Стиль — один из самых обобщенных показателей поведения человека, поскольку характеризует не отдельные его особенности, а поведение в целом. В его основе лежат специфические приемы переработки информации, соответствующие индивидуальным возможностям личности — доминантности, полу, темпераменту и возрасту; поэтому он исключительно устойчив. По мнению Г. Олпорта [110], для его понимания важно не столько, что человек делает, сколько — как делает. В этом смысле стиль — это преимущественный способ реализации человеком своих профессиональных и общественных обязанностей. Собственный стиль ощущается человеком как различие подходящих и не подходящих для него задач, т.е. как мера адекватности ситуации его индивидуальным особенностям и возможностям. Именно стиль ответственен за то, что лица с разными темпераментами достигают одинаковых результатов в деятельности с разными психическими затратами. Минимальны затраты у тех, чьи привычные способы деятельности при решении задачи в максимальной степени адекватны задаче. Когда у человека такое совпадение имеет место в подавляющем числе ситуаций, то говорят о цельности его личности и в народе величают везунчиком и счастливым, поскольку экономное расходование энергии приводит и к успеху, и к большей эмоциональной удовлетворенности. Когда совпадения нет, достижение результата требует больших усилий, что ведет или к поражению, или к быстрому утомлению и истощению. Частое несовпадение стиля и задачи переживается человеком как «дискомфортное состояние», а повторение подобных ситуаций осознается им как «неподходящая среда» для усилий.

Таким образом, стиль связан с энергосберегающей стратегией, оптимизирующей затраты сил при данных индивидуальных возможностях личности. Эта стратегия используется для достижения поставленных задач индивидуально-оптимальным способом, в соответствии со своими личными ценностями. Найти себя — значит найти свой стиль. Поскольку наша цель — помочь творческой личности в решении стоящих перед ней задач, очень важно

найти основной стиль человека и направлять работу в соответствии с этим стилем.

Проиллюстрируем эту мысль рассказом М. Эриксона [160] о лошади, которая забрела к ним во двор. У лошади не было никаких особых признаков, по которым ее можно было бы опознать, а надо было вернуть ее хозяину. Чтобы сделать это, отец Эриксона просто сел на нее верхом, вывел на дорогу и предоставил ей самой выбирать путь. Лошадь пришла к дому одного из соседей.

Из сказанного понятно, что при необходимости обеспечить максимальную творческую продуктивность индивидуального труда, целесообразно учитывать, к каким задачам и способам решения склоняется человек.

Стиль и уровень притязаний. В ситуации выбора человек без явно выраженного стиля при правильном решении предыдущей задачи обычно переходит к более сложной, а при неправильном — к задаче попроще. Но люди с выраженным стилем последовательны в своем выборе. Один из них при успехе возьмет задачу полегче, а другой и при неудаче выберет более трудную задачу. При заниженном уровне притязаний человек оценивает себя как неспособного к решению сложных задач, тогда и при успешном результате, считая его случайным, берет следующее задание более простое. Иная картина у лиц внешне самоуверенных, но подсознательно боящихся не справиться с заданием. Такие люди даже при неудаче выбирают еще более трудное задание. Если снова последует неудача, можно будет сказать себе: «Зато я пытался играть по-крупному, а не размениваться по мелочам». Стиль проявляется и в предпочитаемом репертуаре защитных механизмов, и в способе переживания трудностей. При этом работает вся группа защитных механизмов, но какой-то из них берет на себя главенствующую роль и играет «главную скрипку» в ослаблении типовых для личности конфликтов. Однако в нештатных ситуациях такой стиль защиты значительно ограничивает возможности реагирования личности. Таким образом, стиль способен не толь-

ко помогать, но и препятствовать возможности справляться с задачами и конфликтами.

Стиль мышления. Условия проявления стиля связаны с неопределенностью ситуации и личными возможностями ее «переваривать». Когда деятельность жестко регламентирована и алгоритмизирована, то стилю трудно проявиться; он обнаруживается, когда есть свобода выбора стратегии решения задачи или способа самовыражения. Субъективно зона неопределенности обусловлена тем, что человек осознает разнообразие способов решения и может из него выбрать наиболее удобный для себя. При этом объективно эта зона может быть значительно шире — там, где один человек видит множество решений, другой видит только одно. Это различие кроется в личной способности увидеть в сложной системе скрытый порядок. Как правило, человек считает события случайными, потому что сложность системы превосходит его личные возможности и он не в состоянии охватить мысленным взором ее всю.

Предложено несколько *классификаций стилей мышления*. Все они в разной степени представляют синтез рассмотренных нами ранее по отдельности темперамента и доминантности. Так, Ф. Торн [135, с.25] выделил пять стилей в зависимости от преобладающего способа адаптации: агрессивный (тигр) — холерик; конформный (хамелеон) — сангвиник; защитный (черепаха) — меланхолик; индивидуалистический (яйцо) — флегматик; сопротивляющийся (лосось) — чаще холерик. По К. Хорни [148], стилей три: агрессивный (против людей) — холерик и иногда сангвиник; уступчивый (к людям) — меланхолик и иногда сангвиник; отстраненный (от людей) — флегматик и иногда меланхолик.

Как бы ни определялся и ни квалифицировался стиль мышления, обнаружено, что в течение жизни он несколько меняется под влиянием возраста и уровня успешности. Значимый успех или устойчивый неуспех несколько сдвигают исходный стиль: при неуспехе — в сторону полезависимости, после ряда успехов — к полнезависимости. С возрастом стиль тоже претерпевает изменения: полезависимость сначала — от детства к юности — падает,

26 Конфликт и творчество достигая минимума в подростковом и юношеском возрасте, а к старости снова растет. В целом же исходно полнезависимые в больших пределах, чем полезависимые, могут менять свой стиль, они легче переходят к своим более ранним стратегиям, регрессируют к ним.

Кроме темперамента, доминантности и возраста, при рассмотрении стилей надо учитывать, на какие сигналы человек более ориентирован — на внешние или на внутренние. Если для внутренне-ориентированного человека (интроверта) его собственное мнение весьма весомо, то для внешне-ориентированного (экстраверта) оно не имеет решающего значения, т.к. внешняя ориентация фокусирует внимание человека на социальных последствиях его действий. Такой человек заметит: «Не важно, что сам я чувствую по поводу данной ситуации, важно, добился ли я внешнего результата и одобрения других». Человек с внутренней мотивацией стремится к собственному оцениванию удовлетворения. Он мог бы сказать: «Не важно, добьюсь ли я внешнего результата. Я знаю, что старался, и чувствую, что хорошо потрудился, независимо от того, что мне скажут другие». В соответствии с определяющей ориентацией различают полезависимый и полнезависимый стили. Постараемся показать, что оба стиля имеют свои достоинства и недостатки.

А. Полезависимые

Полезависимый стиль поведения более свойственен праводоминантным, т.к. теснее связан с пространственными преобразованиями материала, с оценкой впечатлений в соответствии с объективными свойствами ситуации, с опорой на «здесь и теперь». Лица, обладающие им, характеризуются большей фиксацией на прошлом и настоящем и обостренной чувствительностью к структуре поля восприятия, например к цвету, у них цвет побеждает форму и слово. Однако их способность к *децентрации* мала, т.е. они практически не способны переместиться на другую позицию и оттуда посмотреть на ситуацию, для них характерна одна точка зрения — их собственная. Делая обобщение без различения одной ситуации от другой и тяготея к ориентации на настоящее, они склонны распределять свое внимание по всему

объему видимого поля и фокусироваться не только на главных, но и на второстепенных элементах. В связи с этим могут опираться в своих решениях на дополнительные значения группы объектов или признаков, но данного поля. Обладая меньшей способностью к переводу образов в слова и иногда даже будучи косноязычными в объяснениях, они не готовы мыслить в терминах гипотетических ситуаций.

Фромм называл полнезависимого, ориентирующегося на других человека «рыночной личностью». Такой человек оценивает себя исключительно в соответствии с тем, как оценивают его другие, и стремится быть таким, каким хочет видеть его окружение. Он получает жизненные цели в раннем детстве от родителей и изменяет их в соответствии с требованиями окружающей среды, формируя к ним повышенную восприимчивость. Постепенно он обучается реагировать на сигналы все более широкого круга лиц, что приводит к мобильности поведенческой конформности. Он может чувствовать себя везде «как дома» за счет своей отзывчивости и установления близких, но поверхностных отношений с окружающими. Когда человек привыкает ориентироваться на традиции и принятые нормы, то мотивом его поведения становится страх перед осуждением.

Примером человека, «ориентированного на других», может служить Стива Облонский из романа Л. Н. Толстого «Анна Каренина».

«На каждом званом обеде Стива проявлял необычайный социальный талант». «Степан Аркадьевич получал и читал либеральную газету, не крайнюю, но того направления, которого держалось большинство. И, несмотря на то, что ни наука, ни искусство, ни политика, собственно, не интересовали его, он твердо держался тех взглядов на все эти предметы, каких придерживалось большинство и его газета, и изменял их, или, лучше сказать, не изменял их, а они сами в нем незаметно изменялись». «Степан Аркадьевич не избирал ни направления, ни взглядов, а эти направления и взгляды сами приходили к нему, точно так же как он не выбирал формы шляпы и сюртука, а брал те, которые носят. А иметь взгляды ему, жившему в известном обществе, при потребности некоторой деятельности мысли, развивающейся обыкновенно в лета зрелости, было так же необходимо, как иметь шляпу. Если и была причина, почему он предпочитал либеральное направление консервативному, какого держались многие из его круга, то это произошло не оттого, что он находил либеральное направление более разумным, но потому, что оно подходило ближе к образу его жизни» [139, с. 281].

Из приведенного описания видно, что, понимая зависимость такого человека от контекстных влияний и изучив этот контекст, можно достаточно точно предсказать его поведение, а *направленно меняя* контекст — можно *управлять* его поведением.

Б. Полнезависимые

Полнезависимый стиль более свойственен леводоминантным личностям. Он проявляется в аналитичности мыслительных процессов, склонности детализировать и дифференцировать свои впечатления. Кроме того, для лиц с этим стилем типична ориентация на внутренний, личный опыт в объяснениях физического и социального мира. Эти люди не обладают способностью испытывать сильные эмоциональные переживания, получать чувственное удовлетворение от жизни. У лиц с преобладанием этого стиля слово побеждает цвет. Их отличает свобода от непосредственных свойств ситуации, поскольку отчетливо выражена тенденция к децентрации, т.е. умение смотреть на события с

нескольких разных точек зрения, легко перемещаясь из одной в другую, и оценивать свои впечатления в терминах вероятного и ожидаемого. Полнезависимые аналитически фильтруют информацию, разбивают ее на мелкие куски и категоризируют, ориентируясь на то, как действия в настоящем влияют на будущие результаты. Вместе с тем они склонны застревать на доминирующих, центральных для них деталях и не чувствительны к побочным, периферическим элементам ситуации.

Человек, «ориентированный на себя» (полнезависимый), значительно меньше зависит от сигналов, получаемых от современников, СМИ, их наставлений, ожиданий и одобрений. Поэтому он идет по жизни независимо, подчиняясь внутреннему управлению. За счет этого, с одной стороны, он может оставаться стабильным даже в том случае, когда он изолирован от привычного окружения и нет постоянного подтверждения социального одобрения, с другой — может ощущать себя одиноким. Так, в своей автобиографии Б. Рассел отмечал, что все детство испытывал сильное чувство одиночества и тщетно надеялся встретить человека, с которым мог бы поговорить. Только математика и книги спасли его от глубокой подавленности, создав возможности общения — через общие ценности и идеалы. Разделяя эту позицию, Эрих Фромм подчеркивал, что моральное одиночество определяется не только как неспособность индивида соотноситься с другими людьми, но и как непонимание их идеалов и ценностей. За счет этих особенностей полнезависимый часто добивается относительной внутренней автономии от общественного мнения. Психологическим критерием его душевного равновесия выступает чувство оправданности поступков перед собой.

Таким образом, если полнезависимые эффективнее в задачах, требующих интуитивного решения, а не аналитического, то полнезависимые «разрешают» проблему путем анализа. Они целенаправленно выстраивают несколько посылок, на основании которых, как ожидается, естественно сделать вполне определенный вывод. Однако поскольку подобная стратегия для лиц такого стиля предсказуема, она может быть использована как ловушка.

Эту мысль иллюстрируем на примере рассказа Х. Л. Борхеса «Смерть и буссоль» [18]. В нем подобная ловушка для полицейского детектива была расставлена с помощью нескольких посылок, запускающих мысль расследующего. Первая: убийство раввина произошло в северной части города в ночь на третье декабря в номере отеля; на пишущей машинке найден листок с фразой: «Произнесена первая буква Имени». Детектив забирает все книги из номера, чтобы отыскать «чисто раввинское объяснение» убийства. Вторая: еще одно убийство в ночь на третье января возле красильни, на стене над желтыми и красными ромбами мелом было написано: «Произнесена вторая буква Имени». Третья: инсценировка убийства (с исчезновением жертвы), которое было совершено вечером третьего февраля во время карнавала с арлекинами; один из них написал на столбе: «Произнесена последняя буква Имени». Четвертая: комиссар полиции получил конверт, в котором на подробном плане города были обозначены места убийств, составлявшие правильный треугольник. В письме предсказывалось, что третьего марта четвертое убийство не совершится, ибо треугольник завершен.

Комиссар передал письмо детективу, который внимательно изучил присланное. А вот та догадка, на которую рассчитывал будущий убийца детектива: «Три указанные точки действительно находились на равных расстояниях. Симметрия во времени (3 декабря, 3 января, 3 февраля), симметрия в пространстве... Вдруг он почувствовал, что сейчас разгадает тайну. Это озарение дополнили компас и буссоль. Он усмехнулся, произнес

слово “Тетраграмматон” и позвонил комиссару». Его догадка состояла в том, что ключевой фигурой является не треугольник, а правильный ромб. Во-первых, ромб встречался в сюжетах убийств — на стене красильни, в одежде арлекинов. Во-вторых, поскольку «у евреев день начинается с заката солнца и длится до заката солнца следующего дня», то все убийства совершались четвертого числа, что также соответствует идее ромба. В-третьих, все вращается вокруг тайного имени бога, состоящего из четырех букв (Тетраграмматон). Место и время следующего убийства теперь легко вычисляется. «Тайна была для него ясна, как кристалл, он даже покраснел, что ухлопал на нее сто дней». И он поехал — навстречу четвертому убийству, жертвой которого стал сам. Охотник так сказал ему: «Я предчувствовал, что вы добавите недостающую точку. Точку, которая завершит правильный ромб, точку, которая установит место, где вас будет ждать верная смерть».

Но логика не всегда приводит к победе. Зависимость душевного состояния человека этого стиля от представления о своей последовательности может сыграть с ним злую шутку и выявить все недостатки и этой стратегии. Покажем это на примере поведения американских солдат, которые во время Корейской войны оказались в лагерях для военнопленных, созданных китайцами [154, с.76].

Китайцы обращались с пленными не так, как северные корейцы, которые использовали суровые наказания и жестокое обращение для достижения повиновения. Избегая видимого зверства, китайцы придерживались «политики терпения», которая на самом деле являлась изощренным психологическим насилием. После войны американские психологи стали опрашивать бывших пленных, что же с ними произошло. Анализ показал, что фактически почти всех американских военнопленных, побывавших в китайских лагерях, можно считать в той или иной форме сотрудничавшими с противниками. При этом надо иметь в виду, что американских солдат специально тренировали не сообщать врагу ничего, кроме имени, звания и порядкового номера их воинской части.

Китайцы сумели заставить американцев доносить друг на друга, что поразительно контрастировало с поведением американцев во время Второй мировой войны. По этой причине планы побегов из китайского плена быстро раскрывались и были безуспешными. Исследование программы китайских лагерей показало широкое использование давления обязательств и стремления к последовательности. Поскольку физическое давление исключалось, оставалось непонятным — как китайцы добывали военную информацию и превращали американцев в союзников? Опрос показал, что китайцы придерживались правила: «начинай с малого и строй постепенно». Они налагали на пленных мелкие обязательства, чтобы склонить их в последующем к оказанию все более серьезных услуг. Даже такое ничтожное обязательство, как согласие на интервью, служило началом «серии импульсов уступчивости». Вначале пленных просили делать антиамериканские заявления в настолько мягкой форме, что они казались не имеющими значения («Соединенные Штаты не совершенны», «В социалистических странах нет безработицы»). Однако, подчиняясь этим минимальным требованиям, пленные солдаты подталкивали самих себя к выполнению более существенных требований.

Человека, который согласился с тем, что Соединенные Штаты не совершенны, можно спросить: почему, по его мнению, это так? После этого его можно попросить составить список «проблем американского общества» и подписаться под ним. Затем его можно попросить познакомить с этим списком других пленных. Позднее этому человеку можно предложить написать очерк на данную тему. Причем имя и очерк такого солдата могли использовать в антиамериканских радиопрограммах, которые транслировали на данный

лагерь и на другие лагеря для военнопленных. Внезапно ни в чем не повинный солдат представал «коллорационистом», оказывающим помощь врагу. Зная, что он написал этот злополучный очерк сам, без особого принуждения, человек вынужден был изменить представление о себе, чтобы оставаться последовательным, что выливалось в более тесное сотрудничество с врагом. (Его не заставляли, а он написал, значит, в его душе уже были такие идеи. И теперь надо быть последовательным и честным перед собой и идти по этой дороге до конца.) Таким образом, совершались поступки, которые казались тривиальными, но которые китайцы ловко обращали к собственной выгоде, реально используя мелкие обязательства, чтобы изменять представление пленных о самих себе. А как только представление человека о себе становилось таким, как было нужно, он начинал автоматически подчиняться всем требованиям, которые соответствовали его новому видению самого себя.

Отметим, что китайцы навязывали пленным письменную форму отчетов. Недостаточно было слушать или устно соглашаться с китайской линией; подталкивали к тому, чтобы пленный записывал основные тезисы. Письменное заявление в качестве инструмента для достижения уступчивости очень важно. Во-первых, оно является материальным доказательством того, что акт признания имел место. Устные заявления можно забыть или отрицать. Написанный же собственной рукой документ заставляет человека быстрее менять свои убеждения и представление о самом себе в соответствии с тем, что он, без всякого сомнения, совершил. Во-вторых, письменное свидетельство можно показывать другим людям, т.е. использовать для того, чтобы убедить этих людей, что его автор действительно верит в то, что им написано.

Подчеркнем: не все обязательства влияют на изменение представления человека о себе, а только те, которые приняты им добровольно. «Если объективно оценить масштабы отступничества, предательства, изменения позиций и убеждений, ухудшения дисциплины и падения морального духа американских солдат, — заключает доктор Сигал, — то можно с уверенностью сказать, что китайцы проделали колоссальную работу». Убеждения американских солдат, связанные с войной, претерпели существенные изменения. Представления о том, что на самом деле чувствуют люди и во что они верят, чаще бывают основаны на их поступках, чем на их словах. Пытаясь определить, что собой представляет данный человек, мы внимательно приглядываемся к его действиям. Сам человек пользуется тем же способом — своим поведением, — чтобы решить, что он собой представляет. Поступки — основной источник информации о собственных убеждениях, жизненных ценностях и позициях. Китайцы организовали жизнь в лагерях таким образом, чтобы заключенные последовательно действовали желательным для хозяев лагеря образом, и эти действия начали заставлять пленных солдат менять свои представления о самих себе.

Мы привели развернутый пример сомнительной необходимости быть всегда последовательным и логичным в своих поступках. Почему нельзя было остановиться?

Рекомендации

Прилагайте усилия, чтобы сформировать и укрепить адекватную или даже несколько завышенную самооценку — это фундамент установки, необходимой для достижения успеха.

Поддерживайте готовность посмотреть на неудачу как на явление временное, связанное

не с дефицитом таланта, а с неосведомленностью о том, как другие преодолевают подобные препятствия.

Не смущайтесь отрицательным отношением окружающих к избранной вами задаче — оно может явиться следствием опережения вами своего времени. Их дружные и сугубо научные аргу-

»

менты могут опираться на устаревшие знания.

Не огорчайтесь, когда долго не удастся получить результат, — условия для его получения не всегда готовы. Уточнение условий постановки, методы — это тоже серьезный и значимый результат.

Наберитесь терпения, если продвигаетесь слишком медленно, — кончилась торная дорога, проложенная другими. Теперь вы первопроходец, а скальная порода — не шоссе.

Не начинайте критиковать свою идею, как только она появилась. Подавите на время свой критический пыл и дайте ей окрепнуть и опериться.

* * *

Заканчивая эту главу, необходимо подчеркнуть, что продуктивность творческого труда и удовлетворенность им и самим специалистом, и его руководством тесно связаны с умением менеджера подобрать каждому подходящую задачу, представить ее и организовать контроль исполнения с учетом темперамента, возраста, доминантности и стиля мышления исполнителя. Если распорядитель работ не умеет принять во внимание все эти обстоятельства, то даже собранные вместе весьма талантливые и работоспособные исполнители не смогут выдавать желаемые результаты и развивать свои творческие способности.

Глава 16. Интуиция и интеллект

Логика и аргументация лишь поспевают вдогонку за интуицией, хотят восстановить, проверить, оправдать ее смысл.

А. Ухтомский

1. Представления об интуиции

Иногда интуиция действует так, словно нет пространства, а иногда — словно нет времени.

К. Юнг

Анализ феномена интуиции предполагает рассмотрение ее субстрата, связей с внешней и внутренней средой и результатов.

Субстрат. Основным субстратом интуиции считается особая динамическая организация правого полушария мозга. В момент инсайта осуществляется спонтанное включение всей правосторонней зоны. При этом резко возрастает объем восприятия и меняется режим переработки информации. Считается, что интуиция — это акт непосредственного восприятия специализированной нервной тканью правого полушария.

Организация связей. Интуиция характеризуется неосознанным восприятием как внешних событий, так и внутренних процессов. Поэтому человек, обладающий развитой интуицией, мгновенно синтезирует все сигналы из внешней среды — неосознаваемые образы, и из внутренней — скрытые значения переживаемого по поводу этих образов, т.е. их личную значимость. Это описывается как проявления особой наблюдательности, чуткости и проницательности. Такая особая организация процесса переработки информации позволяет предвидеть возможности, которые несет в себе внешняя среда. Однако, говоря об интуиции, нельзя забывать, что она должна иметь питательную среду, и этой питательной средой является личный опыт. Как отмечал С.Цвейг, мастер в своем деле становится тупицей, когда пытается проникнуть в чуждую ему сферу. Причина этой метаморфозы в том, что озарение возникает не на пустом месте, а только на базе личного опыта.

Условия развертывания процесса. Начнем с тех обстоятельств, которые мешают проявлениям интуиции. Во-первых, застревание на деталях и подробностях. Удерживание внимания на мелочах препятствует активизации подсознательных правосторонних процессов. Во-вторых, все поле восприятия лучше рассматривать издалека или когда оно находится как бы в тумане. Любым способом организованная «плохая видимость» исключает застревание на деталях и помогает извлекать информацию из бессознательного. В процессе интуитивного познания взгляд человека скользит как бы по поверхности вещей, не сосредотачиваясь, пренебрегая деталями, зато охватывая все вокруг во всей его полноте. Когда удается охватить ситуацию целиком, человек неожиданно обнаруживает нечто новое, какие-то связи и зависимости, которые проступают, вырываются из этой целостности. В-третьих, нежелателен замедленный просмотр, поскольку он снова концентрирует внимание на частностях. Нужна очень высокая скорость восприятия, особенно когда ответственные, жизненно важные решения должны приниматься в жестком дефиците времени и информации, например, у летчиков-испытателей. Так же и хоккейный вратарь рассчитывает траекторию полета шайбы уже в

момент удара по ней. Очевидно, что в этих условиях удастся в микросекунды осуществить сложную обработку зрительной информации, которая возможна только благодаря интуиции.

В качестве **результата интуитивного процесса** выступает ин-сайт — проникновение в суть объекта или ситуации. Такое озарение возникает, когда ситуация вдруг предстает как нечто новое, целостное и значимое. Интуиция позволяет преодолеть ограниченность известных подходов к решению, выйти за рамки привычных, одобряемых логикой и здравым смыслом представлений. Обычно озарение внезапно и молниеносно. Это особое переживание, невыразимое словами. То, что казалось туманным и неопределенным, вдруг становится ясным и очевидным. Инсайт может «настигнуть» человека в разных обстоятельствах. В одном случае ум, беременный идеей, вдруг находит способ ее разрешения среди посторонних впечатлений. В другом — интуиция реализует синтез большого объема сведений низкого качества поэтапно и за счет этого осуществляет ряд подсказок в решении. Тогда человек периодически слышит «шепот интуиции». Однако любой результат нуждается в осмыслении. Только путем последовательного анализа информации, полученной в момент озарения, человек познает истину.

А. Интуиция как прорыв

подсознательного в сознание

Интуиция — скрытый, бессознательный первопринцип творчества.

3. Фрейд

В жизни каждого человека, независимо от его профессии, встречаются ситуации, когда необходимо быстро разрешить глубокое внутреннее противоречие или принять ответственное решение. Острый недостаток информации и времени не позволяет спокойно, методично и рационально учесть все обстоятельства. В этих условиях спасти может только интуиция. Но как она может так быстро учесть все обстоятельства? С давних времен интуицию связывали с таинственными явлениями. Внезапность появления идеи потрясала. Не находя никакого приемлемого объяснения происхождению идеи, человек относил результат к дару неведомых сил. Больше всего поражало то, что еще за несколько мгновений до озарения человек не ощущал никаких его предвестников.

В проблеме творчества интуиция — одно из ключевых понятий, поэтому мы проанализировали разнообразие определений и выделили некоторые ее **главные качества** [39].

1. Глубинная связь интуиции со *зрением*. (Слово «интуиция» происходит от латинского *intuitis*, буквально означающего созерцание, видение, т.е. получение результата с помощью зрения). Однако не у всех людей интуиция опирается на зрение. У некоторых ведущим в процессе интуиции может выступать обоняние или слух. Человек с ведущим анализатором обоняния может сказать: «Я чую что-то неладное», а с ведущим слуховым анализатором: «Это был внутренний голос...» Все это разнообразные ростки будущего, когда интуиция предупреждает, например, о какой-то опасности. Таким образом проявляет себя ведущий канал восприятия человека.
2. *Непосредственность* интуитивного познания, достижение его без рассуждения, в

отличие от опосредствованного характера логического мышления. Попытки проанализировать этапы интуитивного решения ни к чему не приводят — оказывается, что вспоминается время, когда еще не было никакого решения, затем разрыв... и момент, когда оно появилось в готовом виде.

3. *Достоверность как очевидность.* Безоговорочная уверенность в правильности результата, не подкрепленная никакими умозаключениями.

Кроме упомянутых трех основных особенностей, полезно отметить еще два существенных обстоятельства.

- Во-первых, озарения достаточно для усмотрения истины, но совсем не достаточно для того, чтобы убедить в этой истине других — для этого необходимы доказательства.
- Во-вторых, для запуска интуитивного процесса необходим большой объем предварительно накопленных знаний. Длительная и углубленная работа в конкретной области выступает необходимым (но не достаточным) условием интуитивного озарения. Это важно подчеркнуть, поскольку распространено дилетантское представление, что для интуитивного обретения результата не требуется серьезной предварительной подготовки и длительного накопления знаний. Так, кристалл, попадая в пересыщенный раствор, мгновенно вызывает его кристаллизацию.

Многие из великих ученых смущались и даже огорчались, когда кто-то считал их гениями, достигшими всего быстро и за счет интуиции, т.е. как бы без углубленной работы. Д. И. Менделеев писал: «Ну, какой я гений. Трудился, трудился, всю жизнь трудился. Искал, ну и нашел!» [100]. Эйнштейн: «Я думаю и думаю месяцами и годами. Девяносто девять раз заключение неверно. В сотый раз — я прав» [158]. Пастер: «Случай помогает лишь умам, подготовленным к открытиям путем усидчивых занятий и упорных трудов» [цит. по: 124]. Ньютон: «Исследуемый предмет я постоянно носил в уме, обращая его разными сторонами, пока не удавалось наконец найти ту нить, которая приводила меня к ясному представлению» [цит. по: 136].

Анализ свойств интуиции наводит на мысль, что они имеют самое тесное отношение к правополушарным процессам. Действительно, чувственная непосредственность, независимость от рациональных рассуждений, ощущение достоверности, переживание внезапности — все это говорит в пользу задействованное - ти правого полушария. С другой стороны, интуиция, несмотря на всю ее внезапность, опирается на жизненный опыт человека. Отмеченные свойства делают обоснованными как представления тех ученых, которые связывают интуицию с правым полушарием, так и тех, кто отстаивает приоритет левого полушария в творческом процессе.

Многолетние исследования механизмов и свойств интуиции привели нас к следующему рабочему определению.

Интуиция — это получение результата таким путем, промежуточные этапы которого не осознаются [39, 40].

В связи с этим необходимо вспомнить отмеченную Л. С. Выготским прерывистость работы сознания. В этом же плане может быть понята позиция Дьюи [164], который подчеркивал, что творческий процесс имеет периодическую динамику и некоторые фазы этого процесса (инкубация) не осознаются. Таким образом, интуитивный процесс неосознанно

фиксирует новую идею. После этого логическое мышление уточняет и оценивает эту идею, а чувство, сопровождающее интуитивный скачок и этап осознания его результатов, информирует о его ценности.

Б. Проявления интуиции

Лишь интуиция бросает свет, пронизывающий сумрак ночи, в котором нас оставляет интеллект.

А. Бергсон

Инсайт традиционно рассматривается как следствие некоего разрыва в мышлении, когда человек обнаруживает результат, не вытекающий однозначно из посылок. Хотелось бы обратить внимание на то, что ощущение неожиданности в инсайте, по нашему мнению, создается не только самым феноменом скачка, но и его величиной. Чем питается ощущение неожиданности? Воображение поражает только большой скачок.

Субъективное состояние внезапности озарения объясняется тем, что результат получен в правом полушарии с его специфическими подсознательными механизмами и особой логикой. Тогда ощущаемый разрыв — это скачок не только между неосознаваемым и осознаваемым результатами, но и между разными способами обработки информации.

Напомним, что мышление определяется как обнаружение новой связи в процессе индуктивного или дедуктивного продвижения. Тогда интуитивно обнаруженная новая связь может быть понята как результат и интуитивного, и мыслительного процессов. Это их сближает. А что отличает? Способ образования новой связи и отдаленность позиций. В период активизации правосторонних способов обработки информации человек может увидеть «дальний берег», т.е. преодолеть значительный разрыв в данных и усмотреть результат. Если интуиция позволяет сделать большой скачок, то мышление дает возможность продвигаться малыми шагами — с одной ступени на другую — в поле данной логики. Когда шаги очень мелкие, то полученные таким образом результаты обычно не удивляют и иногда вовсе не рассматриваются как творческие. А если процесс и воспринимается как творческий, то результат его субъективно не воспринимается как полученный интуитивно. Таким образом, скачок, пусть микроскопических размеров, присущ любому творческому процессу, поскольку знаменует организацию новой связи.

Когда человек размышляет, субъективным сигналом замыкания необходимой связи выступает осознание результата мыслительных операций. Иное дело, когда в процессе предсказания наблюдается разрыв. Даже если этот разрыв не велик, эффект его преодоления уже можно отнести к творчеству, хотя полученный результат не ошеломляет и не объясняется интуицией. Как-то И. П. Павлов сказал по поводу внезапно пришедшей ему в голову мысли: «Я результат помнил и ответил правильно, а весь свой ранний путь мыслей позабыл. Вот почему и казалось, что это интуиция» [112]. Если, работая над задачей и получив решение, человек не может объяснить его с помощью осознаваемых логических шагов, он поражается непредсказуемостью результата. Однако непредсказуемость интуитивного результата не является абсолютной. Наблюдательные люди неоднократно отмечали у себя эмоциональное предчувствие приближения к чему-то значимому.

Предвестники интуитивного решения. Предчувствие вызревания результата связано с эмоциональными изменениями, сопровождающими возникновение чего-то нового. Есть

люди с повышенной чувствительностью к своим внутренним состояниям, точно различающие даже слабые изменения своих ощущений. Они обладают безошибочным предчувствием и безотчетной проницательностью — решение приближается. Что же они при этом чувствуют? Многие творцы в момент предвидения переживали странные состояния, например, шум в ушах или холод в груди. В одном из своих писем И. Бунин так писал об этом состоянии: «Какая-то странная мысль вдруг зашевелилась во мне. Я вздрогнул, и сердце мое как будто облилось в это мгновение горячим ключом крови, вдруг вскипевшей от прилива могучего, но доселе незнакомого мне ощущения. Я как будто что-то понял в эту минуту, до сих пор шевелившееся во мне, но еще неосмысленное; как будто прозрел что-то новое, совершенно новый мир, мне незнакомый и известный по каким-то таинственным знакам».

27 Конфликт и творчество

Важно отметить, что особые ощущения или эмоциональные импульсы предшествуют осознанию интуитивных результатов. Когда вновь поступившая информация продвигает решение в нужном направлении — к желаемому результату, возникают положительные эмоции, стабилизирующие движение в нужном направлении. (Все ближе и ближе.) Нарастает волнение от присутствия чего-то нового, пусть неясного. Еще ничего не произошло, но есть ощущение счастья от сигнала, выступающего как предвестник творческой лихорадки. Многие творцы отмечали, что этот толчок может наступить в самый неожиданный момент и принять самый необычный облик. Известный психолог

В. Вундт писал: «Чувство является пионером знания. Многие из лучших мыслей, вероятно большинство из них, появляются наподобие проблеска, но начинаются смутными чувствами, “тусклой интуицией”, нуждающимися в поддержке и уговорах, прежде чем они могут уверенно переживаться и определяться» [33]. Дж. Дьюи отмечал, что вначале проблема может представляться в виде «более или менее смутного чувства, неожиданно, чего-то странного, чуждого, забавного или смущающего» [166]. Секрет удачи в том, чтобы в этот момент не стремиться поскорее это нечто выразить словами. В этот момент надо постараться сделать свое чувство наиболее отчетливым. Это не должно страшить, поскольку обычно появление подобного импульса, свидетельствующего о приближении момента творческого успеха, доставляет удовольствие и наслаждение. Человек жаждет его повторения, а если импульс и создает ощущение напряжения, то напряжение это приятное. Только в редких случаях оно достигает особой мощности и приводит к пиковым, экстатическим переживаниям.

Указанием на то, что человек приближается к решению, является усиление эмоционального напряжения. Оно связано с тем, что человек уже обработал множество данных, но они еще не организованы способом, который позволяет понять их. Дело не в том, что чего-то не хватает, чаще наоборот: то, что накоплено, плохо организовано, и замешательство порождается скорее не недостатком информации, а ее избытком. Когда в процессе непрерывной переработки материала все лишнее удалено, а остав-

шееся стоит на своих местах, организация достигает гармонии и, как ее усмотрение, возникает инсайт. Инсайт снимает напряженность, освобождая энергию, до этого связанную прежней, часто избыточной, организацией материала. Когда решение интуитивно найдено, то обратная связь, свидетельствующая о достижении желаемого результата, замыкается через эмоциональное ощущение, связанное с окончанием творческого процесса, — чувство удовлетворения. Людям творческого труда знакомо ощущение счастья и радости в момент озарения, когда после длительных, порой мучительных переживаний, вызванных нерешенной проблемой, при самых неподходящих обстоятельствах вдруг возникает решение.

Таким образом, эмоциональное возбуждение не только предваряет, но и завершает процесс творчества, способствуя осознанию полученного результата. Если в начале преобладают тревога и замешательство, то в завершающей фазе доминируют положительные эмоции. Приведем пример возникновения завершающих эмоций. Дж. Уолесс [173] констатировал: «Когда я осознал, что мой ум активно работает над чем-то, у меня возникло смутное чувство, которое очень трудно описать. Оно было подобно неясному впечатлению об умственной активности. Но когда ассоциация всплыла на поверхность, это чувство развилось в чувство радости».

Появляющаяся после эмоциональных предвестников новорожденная интуитивная идея воспринимается и переживается скорее чувственно и в образах, чем мысленно. По свидетельству известного физика А. Б. Мигдала, «иногда во время бессонной ночи, вызванной напряженной работой, кажется, что ты присутствуешь при этом процессе и наблюдаешь его со стороны. Подсознание представляется как собрание знакомых и полужнакомых людей, в образах представляющих различные понятия. Надо, чтобы они заинтересовались друг другом и начали общаться. Нужно почувствовать атмосферу этого собрания, и это дает ключ к нахождению недостающих идей» [цит. по: 65, с.48]. Из приведенных описаний понятно, что требуются значительные усилия, чтобы полученный результат понять и интерпретировать словами. Трудности возникают потому, что человек должен расшифровать и объяснить в осознаваемых понятиях результаты, полученные в ином языке и другой логике.

Большинство серьезных ученых с годами все смелее доверяют своему, как они говорят, инстинкту, предчувствию или нюху. В последние годы все чаще говорят о том, что интуицию можно тренировать, как мышцы, поскольку она говорит с человеком через образы, символы, чувства и физические ощущения.

2. Структуры интуитивных решений

В основе всех великих открытий, когда-либо сделанных человеком, лежит догадка.

И. Ньютон

Мы исходим из допущения, что мыслительный процесс, приводящий к получению новой информации об отношениях и связях объектов, в случае, когда решается достаточно сложная задача, связан с последовательным подключением обоих полушарий. Оказалось, что этот процесс имеет несколько последовательных этапов, в которых по очереди доминирует то одно, то другое полушарие. За передачей ведущей функции из одного полушария в другое в процессе решения задачи можно наблюдать по динамике ЭЭГ. Последовательное включение полушарий обеспечивает высокую надежность мозга за

счет активного отдыха в процессе решения задачи. Каждая смена значима, поскольку представляет собой полное изменение способа анализа задачи и появление новой перспективы в достижении ее решения. Оказалось, что творческий труд совершается за счет обострения исходной доминантности, т.к. в этом состоянии мозг обнаруживает максимальную работоспособность и наименьшую утомляемость. При этом мера участия каждого полушария в решении задачи определяется не только исходной доминантностью, но и уровнем активизации коры. Экспериментально доказано, что напряженная умственная работа усиливает функциональную асимметрию, а утомление и расслабление, а также стрессовое состояние — приводят к ее выравниванию [92].

Итак, такие понятия, как мышление и интуиция, связываются нами с величиной скачка. Размышление характеризуется мелкими скачками, обеспечивающими замыкание связи между смежными посылками. Напряженный творческий процесс — несколько большими скачками, облегчающими организацию связей между сходными позициями в зоне профессиональных интересов. Интуиция — это громадные скачки, допускающие объединение частичного подобия в весьма отдаленных сферах науки и техники. Если доминирует левое полушарие, то результаты мыслительной деятельности, достигнутые к этому моменту, могут быть тут же осознаны и сформулированы. Если доминирует правое — когнитивный процесс развивается в подсознании, следовательно, до смены доминирования результат не может быть осознан и сформулирован.

А. Задача возникает слева — решается справа(Вариант А)

Ученого без интуиции можно сравнить с писателем, который безупречен в орфографии, но у которого нет своих мыслей.

III. Пуанкаре

Самый таинственный момент интуитивного решения задачи, поражающий воображение человека настолько, что заставляет его думать о вмешательстве внешних сил, — это скачок. Человек только что был на одном берегу, где никакие знания не приводили его к решению задачи, и вот он уже на другом берегу, где владеет ответом. В этом все таинство озарения. Коль скоро результат получен, он задним числом может быть проверен последовательностью логических шагов, и чем больше шагов требует проверка результата, тем больше величина скачка, тем сильнее поражен человек. Мы предполагаем, что невозможность осознать промежуточные этапы решения связана с передачей обработки информации из левого в правое полушарие и обретением результата в нем.

I

В пользу частого развития интуитивного процесса по этой схеме свидетельствует ряд научных открытий. Отмечено, что непрерывные, упорные сознательные попытки добиться решения проблем часто оказываются бесплодными, а нарастание количества неадекватных попыток ведет к снижению степени осознанности действий. Наоборот, плодотворным может стать прекращение попыток, переключение. Эффективность перерыва выступает как одно из доказательств роли включения в процесс подсознательных компонентов. Морган даже давал творцам такую рекомендацию — насыщайтесь полностью своим предметом... и ждите. В соответствии со схемой варианта А неосознаваемость процесса интуиции может выступать не только как источник новых, правосторонних, возможностей добывания результата, но и как защита от преждевременного вмешательства сознания. Без этой защиты здравый смысл и

догматизм прочно установленных норм душили бы «гадкого утенка» в момент его зарождения, не дав ему превратиться в «прекрасного лебедя» открытия. Поэтому в данной схеме за сознанием оставлены функции вторичного отбора и аргументации порождаемых подсознанием результатов.

По этой схеме интуитивное решение предстает как следующий процесс:

- Сначала вполне осознанно в левом полушарии формируется постановка задачи. Для открытий, совершаемых таким способом, характерно наличие отчетливо осознаваемой цели и отсутствие необходимых способов и средств ее достижения.
- Когда задача не находит непосредственного решения с помощью логики и имеющихся ресурсов, то под давлением нарастающей необходимости получения результата и огорчения от его недостижимости реализуется вторая фаза и скачкообразно задача передается для решения в правое полушарие с его совсем иными ресурсами. Тогда правое полушарие реализует зрительные и пространственные преобразования всех данных задачи, с целью достижения гармоничного состояния поля проблемы и снятия исходного противоречия.
- Когда гармония достигнута, напряженность падает, возникает второй — положительный — эмоциональный всплеск и осуществляется переключение процесса снова в левое полушарие, где результат осознается и формулируется.

Приведем несколько примеров такой последовательности развития событий.

В работе, посвященной психологии математического творчества, Адамар [1] на основе самонаблюдений известных ученых приходит к заключению, что их открытия происходили на бессознательном уровне, как некая вспышка идей после предварительной сознательной работы, и слова совсем не участвовали в процессе их творчества. Похожих взглядов придерживался и Луи де Бройль. Он писал: «Разрыв с помощью иррациональных скачков... жесткого круга, в который нас заключает дедуктивное рассуждение и индукция, позволяет, основываясь на воображении и интуиции, осуществить великие завоевания мысли. Он лежит в основе всех истинных достижений науки» [21]. Пуанкаре писал: «Логика говорит нам, что на таком-то пути мы, наверное, не встретим препятствий, но она не говорит, каков путь, который ведет к цели.

Для этого надо издали увидеть цель» [124].

Из приведенных описаний видно, что сначала идет накопление исходной информации, а затем формулирование задачи. Если на пути к первым вариантам решения возникает непроходимое препятствие, рекомендуется перестать биться об него лбом и подождать. При следующей попытке вероятность увидеть результат существенно возрастает. В этой схеме логике отводится вспомогательная роль. Пуанкаре уточнял эту мысль так: «Бессознательная работа плодотворна только тогда, когда, с одной стороны, ей предшествует, а с другой — следует за ней период сознательной работы. Никогда эти внезапные результаты не возникают без предшествующих произвольных усилий, исходно представлявшихся совершенно бесплодными. Иногда казалось, что при этих условиях1 ничего хорошего не достигнешь и даже стоишь на совершенно ложном пути. Однако эти усилия не так бесплодны, как это думается: они пускают в ход бессознательную машину; без них она оставалась бы без движения и ничего не могла бы произвести» [121].

Итак, в этой схеме следует очередность основных фаз:

- 1) *Формулирование и попытка решения (слева)*. Уточняется формулировка, цель действия и реализуются первые попытки решить ее традиционным путем. Если не получилось, то заново осуществляется переработка информации в расширенном объеме. На этом этапе надо накапливать варианты идей и решений проблемы, не оценивая ни одной из предложенных альтернатив.
- 2) *Инкубация* — уход в себя или отвлечение. Это переключение сознания на другую деятельность. Проблема переведена в подсознание, и процесс поиска решения продолжается («Утро вечера мудренее»). Временное отстранение сознания от проблемы снимает груз усталости и дает подсознанию возможность, отдохнув, творить чудеса.
- 3) *Озарение*. Проникновение в суть происходит, когда вследствие какой-то трансформации исходная информация, прошедшая период инкубации, преобразует весь материал в нечто важное и понятное. Идея или образ вдруг с неопишуемой ясностью и подробностью встают перед глазами, проникая в самую глубину души, открываясь с такой отчетливостью, что остается все это только описать. Когда это состояние заканчивается, человек еще некоторое время может всматриваться в увиденное и мысленно его достраивать.
- 4) *Осознание*. Полученное интуитивное решение обладает субъективной достоверностью, но не концептуальной стройностью. Поэтому требуется проверка, т.е. точная разработка и представление решения проблемы в окончательном виде.

Б. Задача возникает справа — решается слева (Вариант Б)

Ты знаешь, моя дорогая, я не особенно ясен, когда говорю. Мысль моя делает большие логические скачки, и мало людей, которые меня понимают.

П. Капица

Следующий шаг в развитии идей о механизмах интуиции сделали исследователи, подметившие случаи, когда задача первоначально появлялась как что-то неясное. Для понимания творческого озарения данного типа особое значение имела экспериментально установленная возможность возникновения ассоциативной связи между подсознательными очагами возбуждения. Допускают, что возникновение некоторых из таких связей и приводит накопленную в подсознании информацию в удобный для последующего осознания вид. Многие изобретатели отмечают, что самое первое представление о проблеме возникает в виде расплывчатого образа, а не в словах и точных понятиях. Вот как Ф. Достоевский описывает творческий процесс молодого ученого Ордынцева: «...в душе его уже мало-помалу вставал еще темный, неясный, но какой-то дивно-отраднй образ идеи, воплощенный в новую просветленную форму, и эта форма просилась из души его, терзая эту душу; он еще робко чувствовал оригинальность, истину и самобытность ее; творчество уже сказывалось силами его; оно формировалось и крепло» [55, с.425].

Такую последовательность событий описал В. Вундт, а

А. С. Кармин и Е. П. Хайкин [69], опираясь на его представления, выделили в интуиции уже две формы: *эйдетическую* и *концептуальную*. При этом допускалось, что в обеих

внезапную реорганизацию материала знаменует инсайт. Поскольку исходно реорганизуемый материал может быть и образным, и символическим, и словесным, то и инсайт может иметь разные формы. При эйдетической форме интуитивного процесса (по схеме варианта А) подсознание, превращая знакомые понятия в зрительные образы, на их основе формирует новые образы, которые потом дешифруются и переводятся в словесное описание.

Концептуальная (по схеме варианта Б) форма интуиции предполагает, что ответ находится не при правостороннем обнаружении ответа для ранее хорошо сформулированной в левом полушарии задачи, а путем подсознательного разрешения ранее возникшего зрительного конфликта. Из этого следует, что в ядре этого процесса — исходная неуравновешенность в зрительном или в ином чувственном поле, когда в нем представлены все составляющие задачи.

Обнаружение зрительного рассогласования способно запустить творческий процесс. Если рассогласование не может быть решено только преобразованием во внешнем поле (например, зрительном), то усилия переносятся в левое полушарие и продолжаются в понятийном поле, где и достигается искомый результат. Данная точка зрения уже допускает понимание скачка, лежащего в основе интуиции, как перехода при дефиците ресурсов обработки информации не только из левого полушария в правое, но и обратно — из правого полушария в левое.

В основе концептуальной интуиции лежит особый взгляд на проблему, позволяющий понимать ее без предварительной словесной формулировки, т.е. представить ее как непосредственный конфликт («Как бы увидеть в этом хаосе нечто понятное?»). Для этого необходимо смотреть на ситуацию особым образом до тех пор, пока все вдруг соединится и человек увидит нечто целое в том, что было до этого фрагментарным и разрозненным. Упорядочивание фрагментов в единую картину освобождает энергию, провоцирующую внутреннее возбуждение, и дает начало субъективно достоверному знанию, выступающему как новый синтез. Достижению подобного состояния способствует так называемая «жизнь в объекте» — не столько знание о предмете, сколько тождество с ним, переживание целостности. Отмечено, что для открытий эмпирического характера иногда требуется только тонкая наблюдательность, поскольку возникающие при этом противоречия могут быть не столько логические, сколько эстетические. Ведь нечто прекрасно, когда его компоненты имеют надлежащие пропорции. Тогда и возникает переживание гармонии. С помощью варианта Б человек решает перцептивные задачи, гармонизируя исходную ситуацию и преодолевает таким образом потенциальную избыточность среды, снижая ее неопределенность. При этом устанавливаются новые отношения со средой, ведущие к снятию диссонанса за счет реорганизации исходной композиции.

Близкие идеи изложены Ньютоном. Он считал, что новые понятия (явные начала) первоначально угадываются. Их правильность в момент возникновения не всегда может быть подтверждена формально-логическими построениями, поскольку в их образовании участвуют сугубо эмоциональные, субъективные факторы. Из его описания следует, что вначале необходимо иметь некоторое рассогласование, побуждающее подсознательный процесс, осознаваемый впоследствии как угадывание. Тем самым в неявной форме предполагается, что толчок (задача) задается справа. К близким представлениям приходят и другие исследователи, выделяющие в качестве первой фазы творческого процесса наблюдение и обнаружение конфликта в поле задачи.

Таким образом, согласно схеме варианта Б, решение задачи состоит из нескольких этапов:

- 1) Задача возникает как *образная, чувственная неудовлетворенность*, зрительный конфликт, усмотрение некоего рассогласования. «Здесь что-то не так. Что можно сделать, чтобы стало красивее и правильнее? Попробуем изменить конфигурацию. Ага! Вот теперь гармонично».
- 2) Возникающее при этом эмоциональное напряжение переводит доминирование в левое полушарие, где *осознанно формулируется* найденное Я.

В. Задача возникает справа и решается справа (Вариант В)

Мы принимаем решения и действуем на основании того, как представляем действительное положение вещей, но действительное положение вещей представляется нами в прямой зависимости от того, как мы действуем!

А. Ухтомский

В этом случае интуитивное решение можно представить как двухфазный процесс: 1) Сначала формируется *постановка задачи как некоторый неосознаваемый чувственный* правополушарный этап, например, усмотрение противоречия в поле условий (как в варианте Б). 2) Затем осуществляется поиск решения как мысленное *пространственное преобразование* условий и исходных данных с целью снятия противоречивости. Эта фаза в отличие от варианта Б осуществляется в правом полушарии. Где же скачок? Здесь под скачком понимается изменение масштаба анализируемого пространства при переходе от плана исходного противоречия к поиску способов его разрешения в ином плане. При этом скачком происходит расширение или сужение поля анализа. Этот скачок определяется организацией ведущей доминанты и ее энергетическим потенциалом. Когда гармония в поле задачи достигнута, возникает эмоциональный всплеск, и процесс прекращается.

Значение и продуктивность этой формы интуиции высоко ценил Леонардо да Винчи. Он открыл для себя простой и эффективный способ проникновения в свои бессознательные процессы и нашел приемы их использования. Для этого он обучился управлять своим состоянием перехода между сном и бодрствованием. Важно обратить внимание, что для него не было необходимости вербализации результата, поскольку он воспринимал рисование как инструмент и для формулирования, и для передачи знания в этих рисунках. Он рисовал «как это происходило» [54]. Для него, как и для Эйнштейна, язык играл второстепенную роль. Эйнштейн считал, что язык необходим для описания открытий, но не для того, чтобы их делать. Он отмечал, что в течение ряда лет у него имелось чувство направления, движения вперед по дороге к чему-то конкретному: «Очень трудно выразить это чувство в словах, поскольку оно еще не вступило в зону сознательных усилий, но оно, безусловно, имелось, и оно должно быть отграничено от последующих размышлений и рациональной формы решения. Конечно, позади этого направления всегда имелось нечто логическое, но я имел его в виде образа, в зрительной форме». Для нас важно обратить внимание на то, что для Эйнштейна изящество выступало как симптом достоверности результата. Очевидно, обратная связь от ощущения удовлетворенности красотой результата служила сигналом остановки процесса. Особое значение он придавал «музыкальности» научной мысли, эстетическому впечатлению, зависящему от внутреннего совершенства теории. Он замечал, что Бор — человек с гениальной интуицией, поскольку он нашел законы спектральных линий и электронных оболочек

атомов: «Это кажется мне чудом и теперь. Это наивысшая музыкальность в области мысли» [157, с.12]

В нашем понимании механизма интуиции важно учитывать не только в каком полушарии поставлена задача, но и в каком она решена. Во всех трех описанных вариантах (А, Б и В) шаги, которые привели к интуитивному решению, самому человеку не представлены. О них можно только догадываться после, в период последующего логического оформления и систематизации полученных результатов, когда на заключительном этапе решение осознается и описывается словами. Таким образом, схема В предполагает возникновение задачи и ее решение справа и только осознание результатов — слева. По четвертой схеме постановка задачи, ее решение и осознание результата осуществляются в левом полушарии (вариант Г).

Г. Задача формируется и решается слева (Вариант Г)

Все существующие идеи в науке родились в драматическом конфликте между реальностью и нашими попытками ее понять.

А. Эйнштейн

Возникает вопрос: существуют ли открытия, развивающиеся целиком в левом полушарии, и если да, то можно ли их назвать интуитивными, если иметь в виду, что неосознаваемость промежуточных результатов является одним из условий интуиции? Экспериментально показано, что во время скачка логические операции не осознаются, поэтому развивающийся по этой схеме процесс тоже может быть отнесен к интуитивному. При этом различаются скачки двух типов: озарение и прогноз. Озарение означает осознание в левом полушарии решения, которое было получено справа (варианты А и В). Прогноз соответствует получению конечного результата в левом полушарии без осознания промежуточных этапов его получения (варианты Б и Г).

Вариант Г предполагает необходимость перехода (скачка) с одной линии анализа на другую, более эффективную, или перенос трудно решаемой проблемы из одной сферы в другую. Тогда творческое преобразование задачи связано с расширением сознания, т.е. обретением нового ее видения, в свете иного измерения внутреннего пространства. Обычно об интуитивном характере перехода от парадоксальных экспериментальных наблюдений, не укладывающихся в известные теории, к достаточно парадоксальной новой теории говорят только тогда, когда возникает цепь выводов и заключений, лишаящая факт его парадоксальности.

Результаты опросов показывают, что только 33 % ученых находят решение проблем в результате внезапных догадок, 50 % испытывают «вспышки озарения» лишь изредка, 17 % даже не знают, что это такое. Примером действия варианта Г, т.е. логического варианта, служат воспоминания изобретателя радиолокации П. К. Ощепкова:

«Не случайное возникновение или желание “что-то” изобрести руководило нами в то время, нет. Мы точно знали, что ищем. Мы точно определили внутренние противоречия в решаемой нами задаче воздушного наблюдения и на основе творческого применения диалектического метода анализировали ее шаг за шагом. Именно анализ привел нас к необходимости использовать для этой цели электромагнитную энергию, как проникающую через мрак ночи и толщу облаков, как наиболее легко управляемую в месте посылки.

Это не гениальное предвидение, а закономерный результат анализа» [111].

Аналогично и Луи де Бройль рассматривал интуицию как специфический метод «перескакивания» через определенные этапы логического рассуждения, благодаря чему возникает иллюзия прямого усмотрения результата [21]. Миллер, Галлантер и Прибрам [102] считают, что главным звеном при решении творческих задач выступает появление идеи плана; эта идея может оформиться и постепенно, в процессе сознательного логического анализа, и внезапно, после безуспешных попыток и продолжительных сомнений. Мышление и интуиция — два участка на шкале меры осознанности, присущие процессу умозаключения. Ведь революция от эволюции отличается только величиной скачка.

Д. Совместная работа полушарий

в экстремальной ситуации (Вариант Д)

Невозможно отрицать особое, ни с чем не сравнимое состояние собранности и в то же время отрешенности — это счастливое напряжение знающего разума и высочайшего подъема духа человека в минуты, когда он вершит дело своей жизни.

Ю. Герман

Пятая схема — это совершенно особый, экстраординарный случай проявления интуиции. Создается впечатление, что такой режим решения задач имеет место только в самом раннем детстве, а у взрослых — лишь при чрезвычайных условиях и на очень короткое время. (Однако объективно короткое время в этих обстоятельствах субъективно как бы «растягивается».) Из множества описаний явствует, что в экстремальных ситуациях наблюдается замедление субъективно переживаемого времени — перед землетрясением, взрывом гранаты, в горящем самолете. В этих случаях время кажется остановившимся, и в эти мгновения человек как будто переживает заново всю жизнь. Подобное «растягивание» времени создает резерв — уникальную возможность поиска спасения. Тем самым экстремальное состояние, опасность для жизни могут изменить работу мозга путем одновременного включения правого и левого полушарий. На краткие мгновения отменяется режим жестко последовательной их работы, и, функционируя совместно, они обеспечивают баланс между спонтанным творчеством и целенаправленным логическим анализом.

В ряду аргументов в пользу существования такого варианта интуитивного решения — тот факт, что в младенчестве режим одновременной работы полушарий является основным, а согласно законам развития психики, чем более сильным оказывается травмирующее воздействие на нее, тем на более ранний уровень своего функционирования она переходит под его влиянием. На новом уровне (в ситуации одновременной работы полушарий) человек временно получает способность к интеграции. Выходя из экстремальной ситуации, он снова возвращается к нормальной поочередной работе полушарий. Только возникновение сверхмотивации при угрозе жизни или целостности личности скачкообразно меняет способ взаимодействия полушарий, и они начинают работать не поочередно (реципрокно), а совместно. Перед лицом опасности человек «сознательный» объединяется с бессознательной частью собственного существа, но этот процесс объединения <? очень мало зависит от волевых усилий личности.

Отличие субъективного состояния при решении задач по данной схеме в том, что все

происходит произвольно. Нет ощущения решения какой-либо проблемы — она просто перестает существовать как нечто отдельное. Для достижения цели достаточно отождествиться: вжиться в противоречивую ситуацию, по-настоящему глубоко вникнуть в материал, так, чтобы видеть его изнутри, т.е. понять его так, чтобы стать им. Тогда решение начинает проступать из окружающих обстоятельств. Роль сознания здесь мизерна. Оно в лучшем случае способно лишь подвести к границе бессознательного, достигнув же этой границы, человек может только ждать и наблюдать за ходом событий. По отзывам специалистов в области авиационных катастроф, в сложных условиях полета человек и машина оказываются как бы вне времени, и именно это дает шанс на спасение. Наблюдается двойной отсчет времени: реального, ситуативного, физического времени и времени, протекающего в пространстве деятельности, а не объектов. Видимым условием здесь является потеря человеком контроля над собой, выключение собственного Я из ситуации.

Самое интересное, что в кульминационный момент творчества у человека регистрируются изменения ЭЭГ сразу в двух полушариях, независимо от типа решаемой задачи. (Это радикально отличается от нормы, когда при решении образных, зрительных задач у праворуких обычно доминирует правое полушарие, а при решении логических — левое.) Предполагают, что такое изменение режима работы мозга может быть обусловлено чрезвычайным уровнем творческого напряжения, которое ведет к взрывному росту уровня проводимости между нервными центрами полушарий (за счет изменения весов связей и порогов нейронов). В состоянии совместной работы полушарий человек оказывается способным исключить расчленяющее восприятие, формирующее трехмерную структуру ориентации с ее линейной причинностью, рациональными схемами, которые держат в поле зрения только части и отрезки перспективы. Человек, не ограниченный жесткими категориями пространства и времени, сцеплением причин и следствий, ощущает свою способность к сопричастности, что помогает ему слиться с окружающим миром. В этой ситуации его логика смещается с категорического «или- или» на «как, так и». При этом обостряется чувство гармонии и организуются связи между противоположностями. За счет упомянутых изменений человек обретает единство с такими вещами, которые в пространственно-временном отношении находятся на значительном расстоянии и связаны между собой не причинной связью, а по своему конечному результату.

3. Интеллект, талант и гений

Правда, что гениальность — это болезнь? Безусловно.

Но, к сожалению, очень редкая и — увы! — совершенно не заразная.

Гиппократ

Как мы связываем проблему интуиции с вопросом о различии гения и таланта? Мы считаем, что разница кроется, во-первых, в доминантности, а следовательно, в использовании одной из описанных схем интуиции, а во-вторых — в способах владения операционным составом левосторонних и правосторонних мыслительных действий. Наиболее распространенным является положение, что даже высокий интеллект в каком-то отношении ниже таланта — и тем более гения. По какому критерию они упорядочены?

Интеллект (*Intellectus (лат.)* — разумение, понимание, постижение) — это одновременно и система способностей к выполнению умственных действий (обладающая генетической и

социально обусловленной индивидуальной структурой), и осуществляемый с их помощью результат функционирования этой системы. Отдельный интеллектуальный акт понимается как решение проблемы, которое достигается не созерцанием, а активными действиями, позволяющими установить наиболее выгодную координацию между идеями и ситуациями. С одной стороны, он является условием успешного выполнения умственных действий при решении задач, а с другой — его эффект заключается в изобретательности и проницательности. Психологи различают два типа мышления: конвергентное (закрытое, нетворческое) и дивергентное (открытое, творческое). Мышление первого типа называют «интеллектуальным», второго — «креативным». Можно полагать, что представители этих типов мышления отличаются доминантностью, поскольку интеллектуал готов решать задачи даже весьма сложные, но уже кем-то до него поставленные и имеющие известные технологии решения — так называемые «закрытые задачи» (леводоминантный). Креатив же способен сам видеть и ставить задачи, он стремится выйти за рамки узко поставленного условия (праводоминантный).

28 Конфликт и творчество

Что имеют в виду, когда говорят, что это не просто умный человек, но *интеллектуал*! От логического мышления интеллект отличается большей интегральностью — за счет обобщенности операторов мышления и скорости их включения в процесс получения результата. В этом смысле понятно, почему тестом на высокий интеллект может выступать проверка способности удерживать в голове две противоположные идеи в одно и то же время и все же сохранять способность действовать. Такая организация обеспечивает высокий уровень умственной работоспособности без мобилизации избыточного умственного напряжения, т.е. не только высокие реальные мыслительные возможности, но и готовность оптимально их использовать, опираясь на собственные резервы. Поэтому интеллект рассматривается как способность успешно адаптироваться к окружающей среде путем превращения желаний в планы их реализации.

А. Чем талант отличается от интеллекта?

Открытие истины путем медленного прогрессивного размышления есть талант, интуитивное познание ее, не предшествуемое заметным размышлением, есть гений.

К. Лафатер

Малые скачки присущи *интеллектуалу*, продвижение к решению при этом осуществляется медленно, но с минимальной вероятностью ошибок. Средние скачки характерны для людей *талантливых*. Они продвигаются к решению быстрее, но и вероятность ошибок растет. Самые большие скачки у *гениев*. Однако и прыгнуть они могут совсем не в ту сторону, и вернуться к исходной точке способны тоже не всегда. Считается, что талант не всеобъемлющ, он проявляется обычно в области профессиональных интересов и знаний. Именно в своей сфере он обеспечивает способность увидеть разрозненные факты и явления как единую конструкцию. Усмотрев целостность, в дальнейшем ему предстоит лишь изложить результат словами, понятными для всех, показав им то, что он увидел первым.

Результативность талантливому человеку обеспечивает навык манипулировать задачей — всячески поворачивать ее, преобразовывать на все лады, так чтобы все ее изгибы и сплетения залег-

ли прочно в голове. После такой подготовки он способен работать над ней в любом месте и в любых условиях. Обрести подобный навык обычно нельзя без долгой предварительной работы. Зато получаемая свобода маневра мыслительных манипуляций в пространстве своей области настолько велика, что снимает лимиты даже при некоторых дефектах восприятия, изменяя лишь его темпы, конкретные пути и образно-эмоциональные компоненты. Известен пример научной деятельности в области оптики при полном отсутствии зрения — у слепого профессора оптики Саундерсона.

Б. Что отличает гениальность?

Гению целое дается зараз, без видимого труда, как дар богов.

Э. Гартман

Людей гениальных характеризует:

1. Способность находить правильное решение сложной проблемы на основании минимума имеющейся в сознании информации.
2. Умение видеть картину целиком, не теряя из виду ее мельчайшие компоненты, что позволяет сосредоточиться на ключевых вопросах, переходя от вопросов «почему?» к вопросам «как, когда и где?».
3. Склонность к образованию новых связей между такими отдаленными рядами цепей, какие обычно представляются вполне изолированными друг от друга. Кроме того, у них наблюдается тенденция к образованию сложных и длинных цепей связей. Они способны вдруг увидеть, что на некое сообщение можно взглянуть не только как на метафорическое, но и как на буквальное.
4. Удержание в поле зрения большого количества доступных вариантов и возможностей, что создает не только широту взглядов, но и позволяет найти деталь, не вписывающуюся в принятую парадигму или систему убеждений, приводящую впоследствии к разрушению старой системы убеждений.
5. Повышенная активность. Она обнаруживается как способность изменять ситуацию в желаемом направлении, т.е. формировать перспективы по отношению к чему-либо. Обычно человек сидит и ждет, когда предмет сам начнет двигаться или изменяться нужным образом, а гений обладает мужеством, во-первых, провоцировать обстоятельства и двигаться им навстречу и, во-вторых, на этом пути изменять себя по отношению к остальному миру.

Гениальность может быть и право- и леводоминантной. Вместо того чтобы опровергать существующую интерпретацию, «праводоминантный» гений дает свою, которая расширяет и уточняет старую. Например, в своей теории относительности Эйнштейн не опроверг законы механики Ньютона. Напротив, его идеи и уравнения включили их в себя и одновременно расширили значение ньютоновской модели физического мира. Во втором случае достижения гения связаны с независимостью от традиций, позволяющей ему увидеть изъяны старых концепций, отказаться от них и создать новую. Организация обратной связи отделяет гениального человека этого типа от обыкновенного мечтателя. Гений всегда знает дорогу обратно и может вернуться в исходные области из областей

запредельных, а мечтатель потеряется на этом пути.

Кроме того, гений нередко опережает свое время, улавливая идею, которая «уже носится в воздухе». Кун [81] пришел к заключению, что большинство крупных открытий были предопределены общим ходом развития науки и рядом культурных факторов. Однако дистанция этого опережения исторически ограничена. Гипотеза, приведшая к открытию периодического закона, могла возникнуть, только у человека, обладающего разнообразными и глубокими знаниями химических свойств и атомного веса элементов, хотя сам по себе этот запас знаний не гарантирует рождения гипотезы.

* * *

Заканчивая анализ различных форм интуиции, проведенный в этой главе, особое внимание обратим на инсайт как следствие некоего разрыва в мышлении, приводящий к неожиданному результату. Ощущение неожиданности в инсайте, по нашему мнению, создается не только самим феноменом скачка, но и его величиной. Большой скачок переносит переработку информации из одного полушария в другое и подключает иные логические способы обработки информации, что затрудняет понимание процесса интуиции.

Глава 17. Методики развития правосторонних операций творчества

Путь к сущности пролегает не через детали, а через целое.

Плотин

В следующих двух главах мы рассмотрим способы развития интеллектуальных операций, помогающих формированию решения у творческих людей с различной исходной доминантностью. При любой доминантности творческий акт предполагает изменение и расширение ранее сложившейся Модели Мира. При доминировании правого полушария это расширение достигается глав-

ным образом благодаря извлечению все новых связей из чувственно воспринимаемого контекста, который заведомо богаче любого его представления. Это новые связи усматриваются при реализации каждого нового способа организации материала в поле восприятия. При доминировании левого полушария это расширение в основном связано с логическими преобразованиями исходного материала. В этой главе мы рассмотрим специфику правополушарного доминирования, позволяющего преодолевать интеллектуальные стереотипы.

1. Базовые операции

правостороннего творчества

Вы не можете решить проблему, используя тот же тип мышления, который породил данную проблему

А. Эйнштейн

В предыдущей главе мы показали, что неосознаваемость некоторых этапов получения результата является одной из важнейших характеристик интуиции. Там же было отмечено, что условием интуитивного прорыва служит этап накопления и уплотнения опытных данных и превращения их в некий полуфабрикат. Получение этого полуфабриката осуществляется с помощью специальных операций. Если бы нам удалось представить характер и условия возникновения предшествующих озарению базовых операций, то это позволило бы ускорять достижение интуитивного решения. Таким образом, базовые операции должны подготавливать и облегчать реализацию *преобразований правой логики*. Перечислим ранее сформулированные нами ее основные особенности [39]:

1. Логическая связь между объектами или событиями может выражаться в их сближении во времени или пространстве.
2. На отношение причины и следствия указывает прямое превращение одного объекта в другой.
3. Противоречие, конфликт между объектами или позициями выражается в затруднении произвольного превращения одного в другое (даже мысленного).
4. Желаемое будущее замещается картиной, представленной в настоящем, где мысли превращаются в образы.
5. Вместо альтернативы («или—или»), предполагающей полную несовместимость чего-то в данном месте и времени, используется рядоположение, которое можно обозначить как «и—и». Тем самым допускается, что объем понятия не фиксирован, и понятия, несовместимые в данном месте и времени, оказываются частично совместимыми в другом месте и времени.

Первую попытку описания неосознаваемых операций обработки информации предпринял З. Фрейд, выделив две из них: конденсацию и смещение.

Конденсация — сгущение разнородных элементов в единый образ. Эта операция особенно характерна для сновидения, где элементы сплавляются в новый образ. Влияние

этой операции проявляется в индивидуальном развитии человека очень рано — уже на уровне сенсомоторного интеллекта. У ребенка конденсация обнаруживается в превращении нескольких способов взаимодействия с предметами в единую сенсомоторную схему.

Например, обучаясь действовать с новым предметом, ребенок сначала совершает много отдельно управляемых движений, каждое из которых имеет свою программу. В результате организация движений при желании взять мячик — индивидуальна. Каждый предмет берется по-своему. По мере накопления опыта обращения с различными предметами у ребенка формируется иной способ построения двигательных программ, выделяются их сходные звенья, которые затем синтезируются и отливаются в единую сенсомоторную схему. Теперь движения ребенка становятся плавными, экономными и управляемыми универсальной, целостной командой (что-то взять).

По мере дальнейшего развития эти схемы могут быть перенесены из внешнего поля во внутреннее. Тогда они реализуются не только в движении, но и при мысленном манипулировании представлениями, развивая пространственное воображение. В сфере представлений результат конденсации может выступать в виде обобщенного портрета. В этом случае конденсируются не двигательные схемы, а образы. Именно использование обобщенного портрета позволяет большинству людей отличить немца от японца, француза от китайца, англичанина от итальянца, подсознательно руководствуясь целостным представлением о внешности людей указанных национальностей. Обобщенный портрет может формироваться не только в зрительном поле, но и в полях других анализаторов. Например, в слуховом он обнаруживается в обобщенных интонационных звучаниях разных языков. Поэтому, владея только родным языком, многие могут отличить немецкую речь от английской, английскую от французской и т.д.

Обобщенные портреты существуют в подсознании не только для лиц и языков. Для узнавания по мимическому рисунку лица эмоционального состояния человека тоже используется обобщенный портрет. Это обнаружено у людей разных культур и разных возрастов. Например, когда детям разного возраста показали фотографии людей в шести разных эмоциональных состояниях, выяснилось, что смех различался еще до 3 лет, боль — только в 5-6 лет, гнев — с 7 лет, страх и ужас — с 9-10, удивление — в 11 лет, презрение узнавалось к 14 годам. В Японии, Аргентине, Чили, Бразилии, США взрослым испытуемым показывали многочисленные фотографии тех же шести эмоциональных состояний. Независимо от культурной и национальной принадлежности люди называли одни и те же эмоции.

Пониманию механизма формирования обобщенного портрета с помощью конденсации помогает описание, сделанное И. Кантом. Он рассматривал процесс возникновения представления об идеальной фигуре человека так: «Кто-то видел тысячу взрослых мужчин. Если он захочет судить об их нормальной величине, определенной путем сравнения, то воображение накладывает огромное число образов (может быть, всю эту тысячу) друг на друга, и, если мне будет позволено провести здесь аналогию с оптическим изображением, то в пространстве, где соединится большинство из них, внутри тех очертаний, где часть наиболее густо покрашена, становится заметной средняя величина, которая и по высоте и по ширине одинаково удалена от крайних границ самых больших и самых маленьких фигур. Это и есть фигура красивого мужчины. Можно было бы то же самое получить механически, если измерять всю эту тысячу, сложить высоту всех, а также ширину и толщину, и сумму поделить на тысячу. Но воображение делает это путем

динамического эффекта, который возникает из многократного схватывания таких фигур органом внутреннего чувства» [67, с.237]. Попытку изготвить обобщенный портрет людей с помощью фотографирования предпринял Гальтон. Совмещая снимки различных лиц, выполненные в одном масштабе, он получил усиление в тех местах, где черты лица были сходны, и рассеивание в местах индивидуальных особенностей.

Организация обобщенной программы в результате конденсации в дальнейшем может быть визуализирована в форме схемы. Педагоги давно и осознанно используют обобщенные схемы как средство эффективной передачи знаний. Достаточно вспомнить об опорных схемах С. С. Шаталова, в которых кристаллизованы обширные области знаний, об изобретателе Г. С. Альтшуллере с его схемами, таблицами и графами, отражающими алгоритмы решения изобретательских задач [3].

Принцип конденсации может быть использован и в мыслительном поле. Когда человек стремится передать некую мысль, он может сделать это, поворачивая ее все новыми гранями и формулируя разными способами. Из ореола индивидуальных деталей аргументации конденсируется, сгущается обобщенный портрет идеи как нечто общее для всех формулировок. Подобным образом возникает в сознании читателя портрет героя художественного произведения.

Таким образом, в конденсацию в качестве элементов входят преобразования, обеспечивающие формирование одномоментного и целостного образа. Они обычно описываются как сгущение, типизация, слипание, агглютинация, кристаллизация, сплавление. Правополушарные операции конденсации соотносятся с левополушарными операциями обобщения и классификации. Их продукт — уже не целостный портрет, а нечто последовательное — ряд признаков и черт нового понятия или категории.

Смещение — другая базовая операция правосторонней обработки информации. Она возникает в ситуации, когда избыточное волнение грозит включить психологическую защиту и, отключив восприятие, вывести событие из поля объективного анализа. Эта операция создает условия для частичного восприятия такого события за счет сдвига внимания из центра, определяемого ведущей доминантой, на периферию, от слишком волнующего и тревожащего кратера события на его обочину. Тем самым смещение организует косвенное восприятие события за счет переоценки его субъективной значимости. Именно такая косвенная связь позволяет «втациать» тревожащую информацию в память, минуя защиту. В этом случае целое представляется своей частью. Поэтому когда в сновидении место волнующего впечатления занимает нечто безразличное, скорее всего это результат смещения. Вероятно, символные намеки, амулеты и фетиши своим возникновением обязаны смещению. Если соотносить операцию смещения с левосторонними операциями, то обнаруживается некое сходство с метонимией (переименованием), т.е. употреблением названия одного предмета вместо другого на основании внешней или внутренней связи между ними.

Символическая трансформация — третья базовая неосознаваемая операция, в некотором смысле обратная смещению. Это — представление сложного объекта или явления символом, в котором игнорируются все эмоционально несущественные его элементы и преувеличиваются эмоционально значимые. Здесь так же, как в смещении, целое представляется — символизируется — своей частью, но не нейтральной, а особо волнующей. Эта операция является наиболее характерной для любых игр, где символ замещает предмет в соответствии с игровым смыслом вещи [108]. В искусстве — живописи,

поэзии и литературе — символическая трансформация обнаруживается особенно ярко. Авторы стремятся найти образы, пробуждающие эмоциональный отклик в душах зрителей и читателей. С помощью символической трансформации для достаточно нейтрального события формируется эмоционально окрашенная, т.е. уже личностно значимая, связь. Важно обратить внимание на то, что эта новая связь за счет чувственного возбуждения позволяет подготовить, «подогреть» определенные зоны памяти и тем самым облегчить воспоминание всего связанного с этим волнующим моментом.

Каждая из базовых операций имеет свои особенности. Смещение позволяет восстановить целое с точностью до класса объектов, содержащих эту деталь. Эмоционально и личностно значимая деталь, лежащая в основе символической трансформации, позволяет восстановить целое, зависящее от ценностных ориентиров и актуального состояния человека, поэтому число символов, соотносимых с одним и тем же содержанием, при символической трансформации выше по сравнению со смещением. Смещение провоцирует ощущение приближения к чему-то важному в связи с воспринятой непосредственно перед тем, казалось бы, малозначимой деталью. Символическая трансформация вызывает намек иного рода. Здесь объектом внимания выступает самая волнующая деталь, намекающая на все событие. Операции смещения и символической трансформации, каждая по-своему, активизируют память, способствуя порождению новых ассоциаций как в подсознательной ее зоне (смещение), так и в зоне произвольного доступа (символическая трансформация). Смещение и символическая трансформация — операции, определяющие, что будет поступать в память и обрабатываться там с помощью конденсации. Конденсация — операция преобразования материала, подготовленного смещением и символической трансформацией в тот «полуфабрикат», о котором мы уже упоминали.

2. Способы активизации правосторонних операций в творчестве

Бесценные вещи проходят мимо наших ушей и наших глаз, если не подготовлены уши, чтобы слышать, и не подготовлены глаза, чтобы видеть.

А. Ухтомский

Отвергая возможность прямого, произвольного воздействия на подсознательные механизмы творчества, мы убеждены в существовании косвенных путей сознательного влияния на эти механизмы. Опираясь на выделенные и описанные базисные операции интуитивного решения, рассмотрим несколько приемов, помогающих приблизиться к интуитивному решению. Для этого сосредоточим внимание на двух аспектах управления — повышении чувствительности правого полушария к подсознательным процессам, обострении образного целостного восприятия, поддержании специфического эмоционального напряжения, а также создании оптимальных условий для осуществления каждой базовой операции.

А. Конденсация: тело как интегратор

Попытки постичь целостность аналитическими методами приводят к драматическим аномалиям.

Ю. Линник

Конденсация осуществляет синтез нескольких объектов в целое. Один из путей

достижения целостности восприятия чего-то сложного и многосоставного — уподобление, инструментом которого выступает тело. В любой момент вся двигательная система человека обладает некоторой общей интеграцией, которую и отражает тело, способное пластично модифицироваться во множество состояний. Проникновение в существо явления облегчается за счет перевоплощения — глубокого уподобления себя, своего целостного Я, постигаемому объекту. Развитию операции уподобления способствует использование методики «остановка мира». Она требует полного замирания, прекращения внешнего и внутреннего движения, т.е. исключения и подвижности тела, и потока мыслей. «Остановка мира» выступает как промежуточное состояние перехода в «другое тело» — уподобления. Кроме того, она помогает, остановив все внешние и внутренние движения, укрепить психическую защищенность за счет полной слитности и нераздельности психики.

Если игнорировать необходимость поддерживать свое тело в должном состоянии (к чему очень склонны многие творческие личности — «ужо отдохну в более подходящее время»), то защита принудительно прекратит всякие интеллектуальные потуги. Очень ярко описала типичную реакцию тела на интеллектуальную перегрузку С.Хеллер:

«Вы упорно трудились над решением какой-то задачи, и без вашего “осознания” ваш ум и тело устали. Ваше бессознательное узнает, что вам необходим перерыв в работе, и

“передает” эту информацию одним из своих способов: кинестетическими сигналами. Ваша спина и шея напрягаются.

Вы или игнорируете, или не осознаете это сообщение и продолжаете работать. Ваше бессознательное, чтобы “защитить” вас, усиливает свое сообщение. Ваше тело напрягается еще больше и затем... головная боль! Вы не можете сосредоточиться, глаза болят, в голове стучит, и вы вынуждены сделать перерыв... которого ваше бессознательное добивалось с самого начала» [147, с.188].

Возвращаясь к позитивной роли тела как интегратора разноплановой и многогранной информации путем уподобления, интересно привести описание Р. Арнхейма:

«Когда я смотрю на колонны, то на основании своего опыта я знаю о присутствии в них механического сжатия и растяжения, также знаю, что чувствовал бы я сам, если бы находился на месте колонны, если бы физические силы действовали на мое тело извне и изнутри его. Я проецирую мои собственные кинестетические ощущения на колонну. Отдельные ощущения сжатия и растяжения, которые взяты из кладовой памяти, стремятся вызвать целостную реакцию и в других областях сознания» [8, с.76].

В том же ряду иллюстраций положительного влияния уподобления — пример из моего опыта.

Однажды в Калуге я познакомилась с П.П. Коровяковым, который после службы в армии поступил на работу на Тульский оружейный завод. Практически не имея никакого специального образования, он быстро стал не только хорошим мастером, но даже получил международную премию за создание спортивного стрелкового оружия. Я поинтересовалась — как ему это удалось? Он объяснил, что ему помогло то, что он как бы сливался, отождествлялся с объектом, т.е. «становился то курком, то бойком, то стволом и пулей и чувствовал те напряжения, которые они испытывают, когда производится выстрел». В результате он так уравнивал все эти воздействия в момент выстрела, что точность и

«кучность» стрельбы существенно возросли.

Интересно заметить, что существуют профессии, требующие навыков уподобления. Так, в основе способностей актера и писателя к интуитивному постижению своего героя лежит перевоплощение через идентификацию, т.е. частичное уподобление, помогающее проникновению в мир другого человека. При идентификации субъекта и объекта восприятия человек перевоплощается в объект, сливаясь с ним настолько, что теряется ощущение границ между ними. О. Бальзак отмечал, что постепенно его наблюдательность приобрела остроту инстинкта. Она схватывала внешность человека, проникая в его внутренний мир, позволяя жить жизнью того, на кого была обращена. Важный аспект отметил А. Бергсон [12]. Он писал, что с интуицией тесно связано непосредственное вчувствование, с помощью которого человек переносится в глубь предмета, чтобы испытать слияние с героем произведения, совпадение с тем, что есть в нем единственного.

Понимание того, что конденсация вносит существенный вклад в подготовку интуитивного решения, привело тренеров креативности к использованию для ее развития техники психодрамы и варианта мозговой атаки — синектики. В последнем случае перед группой ставится цель — сформулировать новую идею или принцип. Допустим, нужна идея нового землеройного механизма. Участникам атаки показывают кадры из фильма о кротах. После того как они уловят принцип, используемый кротом, их побуждают представить себя кротом, прокладываящим себе дорогу под землей. Затем им предлагают ощутить себя землеройкой, буравящей грунт иным образом, затем земляным червем с присущими ему приемами «ввинчиваться» в землю и т.д. Такое блуждание в пределах задачи способствует конденсации и возникновению обобщенного чувственно-двигательного образа — сенсо- моторной схемы прохождения сквозь землю. В дальнейшем этот образ может быть расшифрован сознанием в виде идеи нового принципа.

Резюмируя, можно сказать, что тело выступает как первичный интегратор личности, но не единственный. Подобную интегрирующую роль могут исполнять и эмоции.

Б. Конденсация:

эмоция как интегратор

Страсти — единственные ораторы, доводы которых всегда убедительны.

Ф. Ларошфуко

Сходство в эмоциональном отношении (в личностных оценках) является одним из существенных факторов бессознательного сближения предметов и их свойств. Так, в работах О. К. Тихомирова [138] показано, что эмоциональное решение нередко опережает интеллектуальное, т.е. еще до завершения действия формируется оценка его возможных результатов. При этом важно отметить разницу влияния положительных и отрицательных эмоций. Отрицательные эмоции первыми включаются в процесс и последними исчезают. Как появляются подобные, организуемые эмоциями, обобщения? Для ответа на этот вопрос надо вспомнить, что первоисточником нового знания при правостороннем мышлении выступает механизм доминанты. Она способна откликаться на самый широкий круг внешних и внутренних стимулов, в том числе и на ранее неизвестные. Возникающие при этом временные связи не носят случайного характера — они направляются эмоциональной окраской события, связанной с доминирующими

интересами личности.

Как известно, стремление разрешить задачу создает у человека эмоционально окрашенное отношение, которое способствует тому, что задача присваивается им, становится «своей». К своей задаче человек небезразличен, и, если продвижение в решении замедляется или прекращается, возникает напряжение. Такое нарастание отрицательных эмоций порой совершенно необходимо, т.к. может играть важнейшую роль в творчестве, порождая проблески и догадки. Вот как известный авиаконструктор А. С. Яковлев описывает процесс поиска решения преодоления вибраций вертолета:

«Пять месяцев мы пытались избавиться от этой тряски... мучаясь и ломая голову над тем, что же является источником, возбудителем вибрации. Я говорю “мучаясь”, ибо это были действительно муки. Ни днем, ни ночью, ни в театре, ни на прогулке, ни за обедом не забываешь о проклятой вибрации. Другой раз отвлечешься немного, но вдруг мысль о вибрации пронзает все твое существо и даже в пот ударит от чувства бессилия, ощущения какого-то неодолимого препятствия, перед которым мы стоим. И вот однажды озарило...» [155, с.54].

Анна Ахматова тоже неоднократно отмечала специфическую «предпесенную» тревогу.

С учетом сказанного становится понятным, почему на начальных этапах решения полезно уяснить не столько то, что желательно получить (что я хочу?), сколько личную значимость ожидаемого результата (для чего мне это надо?). Повышение эмоциональной вовлеченности создает оптимальные условия для изыскания и синтеза всех помогавших ранее способов решения, конденсируя их в возможное открытие. Для некоторых людей напряженность может выливаться в мечту и через нее — в положительные эмоции («Как будет прекрасно, когда мне удастся эту задачу решить!»). При таком положительном эмоциональном настрое удастся оптимально использовать энергетический ресурс. Можно сказать, что повышение личной значимости задачи способствует организации группы направляющих стимулов.

Особенно эффективен в роли направляющего стимула образ, поскольку он эмоционально насыщен, в то время как понятие — чувственно нейтрально. Тем более что успех смещения зависит от разнообразия материала, извлекаемого из памяти и привлекаемого к решению задачи. Еще Юнг показал [162], что переживания влияют на то, что будет извлечено из памяти. Когда предъявляемое слово эмоционально нейтрально, то возникают объективные шаблонные ассоциации: стол — стул, дом — комната, небо — луна. Когда слово эмоционально значимо, то возникают субъективные ассоциации, т.е. те, которые отклоняются от обычного пути наперекор привычной логике фактов. Иллюстрацией значения эмоциональности образа может являться прием под названием «Пирог», выявляющий динамику проблем супружеских отношений. Деление «пирога» каждым супругом делает наглядным для каждого из них как разницу в их исходных переживаниях, так и изменения в их отношениях после появления ребенка: Существенно, что аналогичный способ удобно использовать во многих случаях, когда надо сделать наглядным для себя и коллег изменение отношения к проблеме [94].

Обсуждая положительные стороны личной вовлеченности, нельзя упустить из виду и негативные. При этом необходимо иметь в виду, что по мере роста возбуждения у человека возникает тенденция изменять диапазон критериев, принимаемых во внимание при формировании решения. При низком возбуждении избирательность понижена: поле

внимания расширено и оно привлекается как к существенным, так и к несущественным признакам. При оптимальном возбуждении поле внимания сужено и человек фиксируется на существенных свойствах, а несущественные игнорирует. При дальнейшем росте возбуждения поле внимания сужается предельно и избирательность становится столь узкой, что игнорируются уже и некоторые существенные грани ситуации.

Таким образом, присвоение ситуации общей эмоциональной оценки позволяет представить сложный объект целостно. Подсознательно ощущая это, некоторые из творцов, в поиске способов привести себя в нужное состояние, провоцируют конфликты, используя их для возбуждения сил, необходимых им для поиска решения. Другая группа погружается в мир и мечты и таким образом помогает себе найти силы для дальнейшего продвижения.

В. Конденсация: образ как интегратор обобщенного представления

Вооружившись лампой слов и пристрастий, человек должен выйти за пределы слов и пристрастий и вступить на путь образного (интуитивного) понимания.

О. Хаксли

Интуитивное решение непосредственным образом связано с операцией конденсации, основным компонентом которой является обобщенный портрет. Обобщенные портреты аккумулируют в себе не только зрительные и двигательные впечатления, но и

29 Конфликт и творчество теоретическую информацию, создавая единый образ ситуации иди проблемы. При нарушении операции конденсации обобщенный образ не синтезируется и объект, наблюдаемый в разных ракурсах, уже не может узнаваться. Обычно люди запоминают лицо как целостный обобщенный образ. Отсутствие конденсации нарушает узнавание лица. Возможно, нарушение операции конденсации имело место у известного мнемониста Шеришевского, который, несмотря на свою выдающуюся память, не мог узнавать лица и жаловался, что они слишком переменчивы [93].

Обобщенный портрет в отличие от понятия имеет то преимущество, что наряду с достигнутым уровнем общности он сохраняет и некоторые индивидуальные особенности. Известно, что индивидуально неповторимые черты, ситуации, задачи, проблемы теряются при логических выводах, связанных с использованием обобщенных понятий и категорий. А обобщенный портрет и даже схема, сверх того, удерживают и контекст, что дает возможность не только одновременно увидеть связи, но и обладает доказательностью. Поэтому в древности вместо доказательства часто рисовали схему и говорили: «Смотри». Существенно обратить внимание и на тот факт, что при переводе решения задачи в наглядную форму конденсация осуществляется автоматически. В связи с этим понятно, почему одним из эффективных способов улучшения образного восприятия может явиться тренинг в составлении краткого и выразительного словесного портрета человека или картины.

В процессе тренинга большие объемы текстов успешно переводятся в наглядные образы с помощью всевозможных мнемосхем. Для эффективности формирования обобщенных образов рекомендуют сначала сделать набросок, т.е. нарисовать картинку, иллюстрирующую проблему. В этом наброске должны быть представлены все основные элементы ситуации. При этом важно нарисовать этот набросок так, чтобы в нем решаемая

проблема рассматривалась с разных точек зрения. Далее полезно заняться «комбинаторной игрой» с элементами задачи, перемещая их по полю условий и частичных результатов. Затем следует постепенно продвигаться к наброскам, охватывающим более широкий обзор, представляющим и другие системы или позиции восприя-

тия. Создание обобщенного образа развивает синкретизм, под которым понимается восприятие целого, основанное не на его анализе, а на осмыслении объекта по некому образу, отражающему одну, не обязательно существенную его часть.

Г. Смещение: регулирование напряжения и расслабления

Самое важное, самое интересное в науке — это аномалии.

К. Фламарион

Дополнительное стимулирующее влияние на активацию подсознательных процессов оказывает пребывание в обстановке острого недостатка информации. Особенно быстро повышается тревожность в ситуации общего сенсорного голода. Однако даже в обстановке частичной неопределенности человек приходит в состояние *максимальной мобилизованности*. Когда растущая тревожность превышает некий порог, операции смещения расширяют поле анализа, облегчая установление новых связей. При этом возникает поток ассоциаций, способствующих компенсации информационной недостаточности и тем самым облегчающих порождение плодотворных образов.

Кроме возникновения новых ассоциаций, дефицит информации приводит к изменению процесса предвосхищения, который в этом случае быстро скатывается к наиболее вероятным вариантам. Изменение режима предвосхищения происходит из-за нарушения баланса восприятия внешней и внутренней среды. При существенном дефиците внешней информации большее значение придается внутренним сигналам. Поэтому гипотеза принимается только на основе старого опыта. В этих условиях внутренние представления, не подтверждаемые сигналами из внешней среды, оккупируют восприятие. Возникают условия для появления необычных, оригинальных образов, особенно на фоне эмоциональной напряженности. Таким образом, сенсорная изоляция и дефицит информации способствуют тому, что представления могут смещаться, выходя из обычных для них связей и вступая в новые. В какую сторону будет происходить смещение? Оно осуще-

ствляется во внутреннем поле, а там хозяйничают доминанты. Поэтому смещение пойдет в сторону ближайшей доминанты или нескольких таких доминант. Своим углублением доминантный очаг может быть обязан и таким эмоциям, как раздражение, огорчение. Поэтому иногда для облегчения условий формирования доминантного очага задачи целесообразно терпеливо переносить временную напряженность.

В начале Этого раздела мы сконцентрировали внимание на некоторой полезности временного повышения напряженности. Теперь переключим его на ситуации, когда желательно и даже необходимо достичь *расслабления*. Представим себе состояние человека, которому нужно решить задачу, но пока решения он не видит. Используемые им подходы и попытки учесть все значимые обстоятельства цели не достигают. Человек напряжен, загружен и озабочен. Неумение справиться с ситуацией может привести его к мысли о своей общей несостоятельности. Столь неприятное состояние, особенно длительно сохраняющееся, способствует падению самооценки, что существенно тормозит творческий процесс. Между тем не исключено, что к этому моменту человек обладает уже всей необходимой информацией для решения задачи, но «душевная смута» не позволяет ему нужным образом структурировать эту информацию для достижения желаемого результата.

Надо иметь в виду, что при внутреннем напряжении автоматически напрягаются мышцы. Мышечные импульсы создают в мозгу застойные очаги возбуждения, которые, стягивая на себя поступающие сигналы, перехватывая их, тем самым тормозят мыслительные процессы. Поэтому в этих условиях полезно прежде всего расслабиться. С этой целью необходимо осознанно сконцентрировать внимание на своих мышцах. Такая переориентация позволяет переключить внимание, поскольку теперь сознание занято процедурой релаксации и принудительно освобождается от прежних забот. Известно, что расслабление мышц несовместимо с психическим напряжением. Поэтому когда с помощью методов аутотренинга человек достигнет нужного уровня расслабления, он активизирует подсознательные процессы, способствуя созреванию «бродящих» в подсознании идей.

При релаксации надо ослабить волю и снизить контроль за мыслями, т.к. на определенном этапе решения задачи воля задерживает продвижение идей в новых направлениях, усиливая инерционность психики. В условиях четкой фокусировки поле анализа сужается и внимание постоянно удерживается в нем, а находящиеся вне этого поля бессознательные образы не могут проявиться. Как отмечал Ф. Шиллер, причина трудностей многих творческих личностей в тех ограничениях, которые разум накладывает на воображение. Он отрицает все с излишней легкостью и судит чересчур сурово. Тем самым тормозится работа воображения. Когда человек слишком уж пристально начинает рассматривать новые идеи, то он гасит их прямо при рождении. Творческая личность должна «отозвать стражу от ворот», чтобы идеи врывались в беспорядке, а уж потом исследовать и рассматривать все их разнообразие.

Благодатное влияние релаксации на продуктивность подметили многие ученые. Так, математик М. Клайн писал, что творческий процесс нельзя по желанию довести до наивысшей точки или продлить самыми радужными посулами. Он протекает особенно успешно, когда разум предается праздности и воображение свободно расправляет свои крылья [73]. Физиолог И. П. Павлов подчеркивал, что в начале научного исследования необходимо «распускать мысли», давать свободу фантазии [112]. У художников даже есть специальный метод тренировки восприятия — «распущенный глаз».

Для обучения релаксации эффективна процедура эмоциональной раскачки, называемая «качели». Тренировки проводятся в уютной комнате, в покойном кресле. С помощью музыки и видеоряда имитируется непогода, гроза или выюга. С помощью организованного таким образом эмоционального контраста усиливаются ощущения остроты жизни. Иногда ситуацию усиливают демонстрацией кадров, содержащих элементы риска для жизни: восхождения альпинистов, предоперационной тревоги и т.п. Вживаясь в состояние человека в показанных обстоятельствах, нужно несколько раскачивать корпус или производить другие стереотипные движения. Это помогает снизить уровень контроля.

Д. Повышение доверия к слабым сигналам (расширение диапазона смещений)

...Восторг исключает спокойствие, необходимое условие прекрасного. Восторг не предполагает силы ума, располагающей части в их отношении к целому.

А. Пушкин

Г V} **

Релаксация становится продуктивнее при предварительной настройке. Если перед расслаблением человек мысленно обратится к желаемым результатам, т.е. сконцентрируется на том, чего хотел бы добиться, повысится вероятность того, что произойдет озарение. Оно похоже на ощущения человека, идущего в совершенной тьме, которому вдруг, на мгновение, молния позволяет увидеть, где он находится. Если даже потом он остается во тьме, он по крайней мере сориентировался. Еще А. Эйнштейн отмечал, сколь прекрасен момент, когда удается почувствовать единство целого комплекса явлений, которые при прежнем восприятии казались разрозненными, не позволяя сориентироваться в проблеме [78, с.39]. Для нас важно, что момент выхода решения из подсознания — озарение, инсайт — можно приблизить, не только повышая интенсивность подсознательных процессов, но и укрепляя доверие к своим смутным подсознательным ощущениям.

С этой целью специально тренируют чувствительность к слабым импульсам, обучаясь воспринимать сигналы, по своим качествам находящиеся на границе порогов чувствительности, и сохранять это переживание для его последующей интерпретации и понимания. Обычно собственные плохо уловимые ощущения кажутся сначала неясным хаосом чувств и настроений. Но постепенно человек учится улавливать, когда всплывают подсознательные представления, которые в большей мере соответствуют его глубинным установкам и целям. Известно несколько способов повышения чувствительности. Например, испытуемых просят опознать сигналы при их подпороговой экспозиции. В этом случае слова или картинки высвечиваются на экране так слабо, что почти неразличимы, либо так быстро исчезают, что не хватает времени их прочитать или узнать. Так, в одном эксперименте в центре экрана предъявлялось хорошо читаемое слово «коса», а на периферии в одном случае слово «трава», а в другом — «девушка». Слова на периферии предъявлялись в дефиците времени и исчезали настолько быстро, что воспроизвести их было невозможно. Тем не менее в первом случае центральное слово стабильно понималось как сельскохозяйственное орудие, а во втором — как женская прическа. В подобных обстоятельствах испытуемым сначала кажется, что выполнить задание совершенно невозможно. Однако сделав несколько попыток, они неожиданно для себя правильно называют слово, даже когда думают, что делают это случайно. Они все чаще дают правильные ответы, все больше доверяя своим слабым, неосознаваемым ощущениям, т.е. практически становятся чувствительнее к ним. Таким образом, на фоне релаксации и повышения доверия к слабым сигналам своей психики можно повысить вероятность прорыва этих слабых сигналов в сознание.

Е. Смещение фокуса внимания

Я не знаю, станет ли лучше, если станет по-другому, однако я знаю, что если должно быть лучше, то должно стать по-другому.

Г. Лихтенберг

Тот, кто ищет только чего-то определенного слишком усердно, перестает видеть что-либо другое. Его мысль как бы сидит на цепи, он не видит ничего вокруг. Сущность успешного решения Вертхаймер видел в том, чтобы сначала расширить поле внимания, затем в этом новом поле охватить взглядом общую структуру той же задачи, но в новом контексте, позволяющем выделить теперь другой ее элемент в качестве главного. Тогда область, на которую мы теперь обращаем больше внимания, становится решающей, не будучи изолированной. При этом развивается новый взгляд на ситуацию, включающий

изменения в функциональном значении и группировке элементов. Такое смещение активизирует побочное мышление, рождающее идеи, которые не могут возникнуть при обычной организации внимания.

Приемом, облегчающим смещение, может служить отстранение — мысленное отдаление точки зрения на задачу на такое расстояние, когда ее элементы выравниваются по значимости. Тогда внимание не встречает препятствий для свободного перемещения по полю задачи, поскольку оно становится в некотором смысле однородным. В связи с тем, что операция смещения связана с переносом подсознательной установки — центра доминанты — с личностно значимой части проблемы или события на эмоционально несущественную, нейтральную ее часть, то естественно допустить, что тренировка переноса внимания с одной части задачи на другую при изменении ракурса ее рассмотрения будет способствовать становлению механизмов операции смещения. С этой целью разработаны специальные игры. Например, игра, включающая взгляд на проблему «с высоты птичьего полета», «с высоты кургана», «из мышиной норы».

Результатом операции смещения может выступать так называемое латеральное мышление. Это размышление не о предмете, а вокруг него, но такой обходной путь иногда успешнее лобовой атаки. Именно периферическое (латеральное) восприятие позволяет обнаружить не только новый угол зрения, но и перейти на новый уровень понимания проблемы. Например, английские ученые во время Второй мировой войны пытались использовать сильный поток радиоволн с целью парализации системы зажигания немецких самолетов. Ожидаемого результата им получить не удалось, но эти попытки привели к изобретению радара. Достаточно часто открытие имеет косвенную связь с тем, что отыскивалось вначале. Таким образом, для развития операции смещения полезно внимательно анализировать не только главные, но и побочные продукты[^] образующиеся в процессе решения задач, какими бы незначительными на первый взгляд они ни казались. Ведь хорошо известно, что многие открытия прячутся в исключениях из старых правил. Творчество облегчается смещением акцентов не только на второстепенную информацию или побочные действия, но и в область фантазии и импровизации. Так, К. С. Станиславский допускал, что импровизация активизирует бессознательные потенции, избавляя ум от инерции. Поэтому он большое значение придавал упражнениям «если бы», считая, что с «если бы» начинается всякая «образная жизнь»

Для многократной смены акцентов в поле задачи иногда используют реорганизацию данных с помощью «центрирования». С этой целью из всех элементов задачи выделяется нечто главное на данный момент, а все остальные элементы располагаются так, чтобы их удобно было созерцать одновременно. В результате получается несколько вариантов организации элементов по отношению к центру. Для расширения поля выбора успешно применяется метод «фокальных объектов». Сформулировав предварительно ядро проблемы и удерживая его в фокусе внимания, его соотносят с произвольно выбранной группой объектов и их свойствами. Тем самым создаются благоприятные условия для возникновения необычных ассоциаций.

Известны и другие приемы преодоления односторонности. Например, полезно задавать себе вопросы с позиций разных лиц, имеющих контрастные взгляды: «Что увидел бы в этом предмете N.N., если бы ему предложили такое же задание?» Получив весьма отличающиеся по существу ответы, человек осознает, что на один и тот же предмет можно смотреть с многих позиций, приводящих к разным решениям одной и той же задачи.

Ж. Символическая трансформация путем усмотрения гармоничности

Какая разница между хорошим и прекрасным? Хорошее требует доказательства, а прекрасное не требует.

Вольтер

Многие авторы связывают творчество с необходимостью поиска или восстановления реально существующей, но нарушенной гармонии в окружающем мире, присутствующей в нем независимо от человеческой воли. Гармония превращает сложную ситуацию в единый символ, упрощая взаимодействие с ним и делая его для человека более понятным. При этом имеются в виду не только порядок и красота, присутствующие в мире независимо от человеческой воли, но и обусловленные привнесением некоей упорядоченности извне в искусственно организованную действительность. Вместе с тем символическую трансформацию облегчает только умеренная новизна и регулярность, где элементы нового сочетаются со знакомыми признаками. При восприятии образ подсознательно воспринимается как «хороший», если демонстрирует некоторую закономерность: обладает симметрией, упорядочен, периодичен, соответствует представлениям об уравновешенности. Праводоминантными лицами определенная мера регулярности ощущается как красота. Если упорядоченность слишком очевидна, объект уже не кажется наблюдателю красивым, также и в том случае, когда не удается обнаружить вообще никакой закономерности.

Для эстетической привлекательности нужно, чтобы объект обладал промежуточной упорядоченностью, уменьшающей количество информации благодаря регулярным повторам элементов. Периодичность, регулярность и соразмерность помогают восприятию и оперированию целостными объектами. Поэтому так важно обнаружить в объекте закономерность. Используя закономерность, можно оперировать с объектом любой сложности как с единой структурой, замещая ее символом. Как отмечал А. Пуанкаре [121], в процессе математического творчества важна не столько память, сколько чувство того порядка, в который должны выстроиться элементы, чтобы в итоге получилась некая гармония. Он писал: «Если у меня есть чувство, интуиция, так сказать, этого порядка, вследствие чего я сразу могу объять всю совокупность рассуждений, мне уже нечего бояться забыть какой-то элемент: каждый из них сам собой займет свое место, для него предназначенное, без всякого усилия со стороны моей памяти».

В качестве причин, сплавляющих элементы в единую систему, могут выступать не только различные виды урегулирования. Любая осмысленная упорядоченность может служить таким связующим звеном. Так, усмотрев у больного один из симптомов и припомнив название болезни или ее символ, врач будет проверять наличие других симптомов, дополняя каждым из них свое целостное представление о болезни.

Способствовать целостности восприятия может и субъективная эстетическая оценка. В этом случае красота выступает как внутренняя согласованность различных компонентов друг с другом. Красивая женщина, очаровательный ребенок, противный тип — это целостные представления, поскольку в них находят свое отражение не только все свойства объекта, но и сплавляющее их воедино отношение к ним человека.

Накапливая профессиональный опыт и решая творческие задачи в своей области, специалист развивает у себя особое целостное видение предмета. Тогда он становится

способным сразу увидеть утрату красоты задачи и ощутить такое преобразование как непродуктивное, поскольку оно нарушает целесообразность. Например, знаменитый авиаконструктор Туполев сразу ощущал нарушение необходимых пропорций.

«Увидел он как-то готовую к первому полету опытную машину и сказал: “Не полетит!” — и она не взлетела. Бегала потом по аэродрому, а от земли оторваться не смогла. Увидел в ЦАГИ самолет, готовый к испытаниям на прочность, показал пальцем: “Вот здесь сломается!” — и конструкция сломалась именно в этом месте» [155, с.441].

3. Поощрение символической трансформации через тренинг прогнозирования

Необходимость тождественности действительности, а случайность — возможности.

Аристотель

Предвосхищение и прогноз — ключевые моменты творчества. Одним из помощников в развитии этих качеств может служить музыка. Она действует на человека сильнее, чем другие искусства, поскольку прямо обращена к его чувствам. Музыкальные образы дают пищу не уму, а переживаниям, т.к. слушатель наполняет произведение своими образами и ассоциациями — конкретными или абстрактными. Тип музыки направляет характер этих ассоциаций. Музыка гармонизирует состояние человека, оставляя ощущение изоморфизма, поскольку она передает не логику бытия, а само бытие, затрагивая не только и не столько мысль, сколько эмоциональную сферу. Поэтому она способна раскрыть неизвестное в человеческой душе. Воздействие различных музыкальных ритмов и мелодий тесно связано с внутренними обменными ритмами организма, проявляющимися в таких индивидуальных особенностях, как темперамент и стиль. Понятно, что определенное соответствие внешних и внутренних мелодий вызывает резонансные явления, способствующие пробуждению и развертыванию «спящих» идей. Обнаружено, что наслаждение, доставляемое музыкой, в значительной степени связано со способностью человека к предвкушению продолжения. Если удастся правильно предсказать развитие музыкальной темы, слушатель испытывает дополнительное удовлетворение. Эти положительные эмоции предрасполагают его к продлению восприятия. Если человек, не понимающий музыки, сделает усилие над собой и продолжит знакомство с подобной музыкой, то и по отношению к ней он разовьет в себе механизм предсказания.

Осознанная тренировка восприятия непривычной музыки, живописи, нетрадиционных театральных зрелищ развивает способность выдерживать эмоциональное напряжение и стимулирует эмоциональную подвижность, что, в свою очередь, облегчает построение прогнозов [52].

Способность к предсказанию, стимулируемая музыкой, проявляется далеко за ее пределами. Проиллюстрируем эту мысль на материале рассказа К. Чапека «История дирижера Калины».

Музыкант заблудился в чужой стране, в незнакомом городе. Он становится невольным свидетелем разговора двух людей. Не зная языка, он тем не менее понимает суть разговора. Речь мужчины ассоциируется у него с партией контрабаса, а женщины — с кларнетом. Слушая этот ночной разговор, он понимает, что «контрабас» склоняет «кларнет» к чему-то преступному. Он знает, что готовится преступление, и даже знает какое. Музыкант понял это по тембру голосов, ритму, паузам.

Трудности и ошибки прогнозирования часто связаны с тем, что траектории развития сложного события изменяются не линейно, а человек обычно проецирует событие в будущее линейно и монотонно. Свойства линейности и монотонности сужают пространство поиска. Радикально упрощая ситуацию, человек ведет поиск в обозримом пространстве, но, весьма вероятно, в ложном направлении. Поэтому после безуспешных поисков в избранном направлении он изменяет пространство поиска. Способом перехода к другому пространству выступает расширение с помощью новых обобщенных критериев.

Эффективным способом развития прогностических способностей выступает построение сценариев. Это научный метод моделирования и изучения возможных вариантов будущего. Детальный сценарий помогает учесть максимальное число аспектов, влияющих на формирование будущего. В этом методе определенная мера учитываемой неопределенности является неременной частью процесса построения прогнозов [52].

И. Развитие смещения и символической трансформации через воображение.

Давида Гильберта спросили об одном из его учеников.

— Ах, этот! Он стал поэтом. Для математика у него было слишком мало воображения.

Развитие интеллектуальных возможностей человека глубинно связано с совокупностью его поступков как двигательных констелляций. Дело в том, что тело обладает громадным числом степеней свободы, а погружение этих констелляций во внутреннее поле реализации создает возможность мысленного выполнения намечаемых реальных действий, т.е. способность действовать в воображении. Такое воображаемое действие в качестве цели использует идеальную модель желаемого результата. Однако поскольку это действие мыслительное и не связано с инерционностью мышц, результат виден быстрее и достигается при значительной экономии энергии.

Воображение — это способность придавать идеальным образованиям ту внутреннюю связность, которая присуща реальности, создавая новые образы путем изменения или объединения старых. Тем самым воображение понимается как способность воспроизводить мысленный образ без объекта-первоисточника и как умение конструировать новые образы из внутренних резервов. В последнем случае чаще используют термин *фантазирование*. Считают, что фантазирование — это создание несуществующих форм для существующего содержания или нового подхода к существующему предмету. Так, например, Леонардо да Винчи еще юношей собрал в ящик жуков, кузнечиков, змей, мышей и ящериц и, глядя на них, нарисовал фантастическое чудовище, столь ужасное, что его отец, увидев картину, обратился в бегство (эта картина не сохранилась, о ней есть только упоминания). И воображение, и фантазия зависят от организации памяти. Фантазеру в меньшей степени нужны резервы памяти — достаточно слабого намека. Чем легче информация вызывается изнутри, тем свободнее фантазия. Чем выше нагрузка на наблюдательность и память, тем слабее фантазия.

Воображение обеспечивается повышением чувствительности и подвижности нервных процессов до такого уровня, когда они становятся способными отзываться вспышками впечатлительности на слабые воздействия среды и аккумулировать их в искомое решение. Повышенная чувствительность, изменяя настройку сенсорных систем, способствует поиску в памяти тех сведений, которые недоступны в условиях, когда эмоциональное возбуждение не компенсирует дефицит точных данных. Важно, что

появление этих преобразенных сигналов из памяти накладывается на одновременно поступающие сигналы из внешней среды, что и облегчает синтез новых объектов. Однако в момент вдохновения внутренний процесс становится столь мощным, что практически выключает внешнее восприятие, и тогда человек всецело сосредотачивается на творческом преобразении внутренних переживаний.

Тренировке образного воображения способствует восприятие неопределенного фона, который провоцирует выведение внутренних проблем наружу. Из элементов такого фона, как из кирпичей, воображение оформляет свои сумеречные образы подсознания, наделяя их формой в соответствии с субъективной эмоциональной окраской. Для зрительного фантазирования оптимальным фоном может быть открытый огонь, для слухового — звон колоколов или журчание ручья. С целью облегчения порождения образов Леонардо да Винчи рекомендовал рассматривать и интерпретировать облака, влажные пятна на стенах и т.п.[54]. Каждый может вспомнить подобные ощущения при разглядывании узора обоев.

Другой продуктивный метод развития образного воображения связан с *тренировкой цветковых представлений*. Роль цвета в творческом процессе известен авиаконструктор Бартини понимал настолько ясно, что в своей квартире одну комнату он выкрасил в ярко-красный цвет, а другую разрисовал таким образом: на голубом потолке — солнце, чуть ниже — на стенах — поверхность моря, волны в белых барашках, кое-где островки. Чем «глубже», чем ниже по стенам, тем зелень воды гуще, темнее, и на самом низу — дно. В красной комнате он возбуждался, настраивался на фантазии, а в зеленой — отрешался от привычной обстановки, сидя «на дне» [34]. Полезным приемом развития образного мышления может служить задание на раскраску чертежа или схемы. Показано, что при этом радикально меняется способ анализа и ускоряется решение. Яркость зрительного восприятия и представления провоцирует различные эмоциональные состояния [19].

Особенно эффективна *комплексная раскраска*. Так, ярко представляя полет птиц, большинство людей испытывают вдохновение, вспоминая легкое волнение на море — ощущают бодрость. Впечатляющие результаты получены в экспериментах, проведенных со студентами в США. В них участвовало 460 человек. Им предъявляли цветковые вспышки на стенах (свет); они прослушивали игру на струнных и духовых инструментах (звук); они переживали вибрацию кресла и существенные колебания его температуры (тактильные ощущения); на них воздействовали пахучие масла и новые вкусовые ощущения (обоняние и вкус). После такого массирующего воздействия им и контрольной группе предложили нарисовать картину. Полученные картины сравнивали по ряду показателей. Оказалось, что в экспериментальной группе по сравнению с контрольной размер рисунков увеличился у 78 % испытуемых; усилилась эмоциональная выразительность у 66 %; повысилась свобода экспрессии у 58 %; увеличилась глубина перспективы у 51 %; возросла оригинальность у 32 %.

Для тренировки воображения полезно взять интересную книгу и прочитать последнюю главу. Затем попытаться представить себе, что было до того. После этого прочитать предпоследнюю главу, выяснить свои ошибки и читать предыдущую, таким образом двигаясь к началу книги. Этот прием позволяет осознать ограниченность и стереотипность выдвигаемых предположений [161]. Тогда мысль, вместо того чтобы следовать за ощущениями и памятью и приспосабливаться к ним, их преобразует.

Велика роль фантазии, т.к. она предлагает конструктивные способы заполнения пробелов

в знаниях. Поэтому периоды интеллектуальной работы, когда работает только рассудок, собирающий факты, должны перемежаться периодами активизации фантазии. Наука движется скачками: рассудок собирает материал для постройки, подводит фундамент, возводит леса, а фантазия рождает новые идеи.

К. Метафора: мост, соединяющий берега (синтез подсознательных операций)

Метафора — это отличительный признак гения, ибо способность образовать хорошую метафору есть способность распознать сходство.

Аристотель

Метафора возникает как продукт специфической активности в доминантном очаге задачи. Такая активность связана с обнаружением сходства между объектами, находящимися в этом очаге, установлении связи между подобным и переводе сходства в символ. В возникновении метафоры главную роль играет операция смещения. При ее возникновении, так же как при конденсации, воображение накладывает образы друг на друга, выделяя и подчеркивая, обозначая некую их часть. Но в отличие от обобщенного портрета, где конденсируется общая часть и отбрасывается индивидуальная, в метафоре выделяется частичное сходство, т.е. имеет место смещение. Важнейшее свойство метафоры — подсказывать, настраивать, наводить на определенный тип решения. Удачная метафора существенно повышает вероятность перехода к обнаружению более глубоких связей. Благодаря концентрации внимания на некоем сходстве она расширяет взаимодействие человека с миром. В метафоре взаимодействуют два механизма — создание образа и умозаключение, догадка и категоризация. Поэтому использование метафор как формул, адресованных к глубинным архетипам, является одним из самых мощных средств воздействия на творческий процесс. Не удивительно, что с развитием науки увеличивается метафоричность ее гипотез.

По определению Аристотеля, метафора есть перенос обычного наименования с одной вещи на другую в силу их подобия [7]. А что значит обнаружить подобное? Это значит произвести сближение первоначально отдаленных объектов при смене ракурса. Выявленная общность позволяет с ее помощью осуществить перенос какого-то принципа или качества из одной области в другую. При работе в словесном поле порождение метафор состоит в присвоении логическим объектам ранее несоединимых с ними свойств.

Относя метафору к инструментам интуиции, М. Бунге [23] приводит ряд примеров из физики, математики и других наук, показывающих, что метафора выявляет некую близость между объектами и процессами разнообразной природы. Он полагает, что метафорами можно считать основополагающие представления физики, такие как пространство, время, число и материя. Поэтому он определяет метафору как «установление внутренней связи между вещами». Важно подчеркнуть, что метафоры могут выполнять роль мостов, соединяющих информационные структуры и контексты весьма отдаленной природы. Сгущая некоторое обнаруженное сходство, метафора воплощает идею связи между объектами и тем самым облегчает, стимулирует перенос мысли с одного объекта на другой, способствуя порождению ассоциации.

Метафора осуществляет связь между той областью знания, к которой принадлежит задача, и той, где ищется решение, перенося известные свойства на новые ситуации. Если для построения эффективного обобщенного портрета привлекаются глубинные специальные знания, то метафора рождается на основе широких знаний в смежных областях. В этом смысле метафора — построение чего-то значимого из второстепенного и случайного. За счет нее происходит дальнейшее расширение исходного ядра проблемы. Например, представляется, что «растворение» — продуктивная метафора, навевающая образ сосуда с жидкостью, в котором плавают проблемы в растворенном и нерастворенном виде. Здесь отчетливо выступает свойство метафоры — подсказывать, настраивать, наводить на определенный тип решения, способствуя достижению цели.

30 Конфликт и творчество

При помощи метафоры сознание может делать скачки и перекидывать мосты через пропасть неизвестного не только в области науки, но и общественном сознании. Так, по свидетельству

В. Мюра, главным переворотом, произведенным Р. Рейганом, была смена господствующей в обществе метафоры. До прихода Рейгана в Белый дом такой метафорой было уподобление социальной жизни соревнованию по бегу. Это сравнение, впервые примененное президентом Дж. Джонсоном, оказывало серьезное влияние на общественное сознание также в периоды администраций Никсона, Форда и Картера. Оно подразумевало, что жизнь есть соревнование, где каждый борется сам за себя и победа одного означает поражение для другого. Правила этого соревнования не вполне справедливы, поскольку стартовые возможности изначально различные. Справедливость же должна быть установлена за счет создания льготных условий для слабых и ограничений для сильных. Таким образом, точкой отсчета становился уровень самого слабого. Данный образ соревнования обозначал, что равенство «как факт и как результат» было делом случая. Такое понимание места человека в обществе порождало в людях многочисленные вопросы о бессмысленности этих соревнований и вело к апатии и

нигилизму.

При решении задачи с участием правосторонних операций поиск значимой связи может завершиться построением символа или метафоры. Это продукты структурирования информации, находящейся в доминантном очаге задачи. Доминантный очаг работает в режиме ожидания подсказки. Если какая-то из подсказок образует связь, устраняющую конфликт, эмоциональное напряжение резко падает, возникает ощущение, что «что-то произошло». Изменение эмоционального состояния привлекает внимание и способствует словесной интерпретации полученного результата. Однако, поскольку весь предшествующий процесс не осознавался, человек считает, что его «озарило».

В науке различают **три типа метафор**.

Первый — **поэтические**. Например, описание электронов, данное Резерфордом, который сравнивал электроны, движущиеся по орбитам вокруг ядра, с планетами, обращающимися вокруг Солнца. Проиллюстрируем механизм конденсации сходства в поэтических метафорах с помощью рассказа К. Чапека «Поэт».

На рассвете на пустынной улице автомобиль сбил пьяную старуху и скрылся на бешеной скорости. Полиция разыскивает преступников. Один из свидетелей — поэт. Он не помнит ни цвета, ни номера машины, но под впечатлением события написал такое стихотворение:

Дома в строю темнели сквозь ажур.

Рассвет уже играл на мандолине.

Краснела дева. В дальний Сингапур

Вы уносились в гоночной машине.

Повержен в пыль надломленный тюльпан.

Умолкла страсть...Безволие...Забвенье.

О шея лебеда! О грудь! О барабан!

И эти палочки — трагедии знаменья.

Поэта спросили, почему именно эти образы возникли у него после происшествия. Вопрос заставил его задуматься, возникшее внутреннее напряжение помогло ему осознать причины порождения данных метафор, и он объяснил, что коричневый цвет у него всегда ассоциировался с Сингапуром, двойка — с шеей лебеда, тройка — с грудью, а пятерка — с барабаном и двумя палочками. Выяснилось, что это была коричневая машина с номером 235.

Второй тип — **эвокативные** метафоры. Здесь происходит перенос какого-то принципа из одной области в другую. Например, до Ньютона полагали, что если что-либо движется, то его должно что-то тянуть или толкать. Поэтому, подыскивая объяснение движению Солнца, его сравнивали с влекомой конями огненной колесницей.

Третий тип — **структурные** метафоры. Они служат для утверждения структурного или

организационного тождества. Например, когда в XVII веке У. Гарвей открыл кровообращение и сравнил сердце с насосом, эта метафора имела совершенно точное значение, т.к. сердце и в самом деле действует как насос.

В заключение этого раздела остановимся на развернутом примере эффективности создания метафор при решении сложных организационных проблем в творческом коллективе.

Однажды Дитлс [54] консультировал руководителя проекта технологической компании. Проблема молодого руководителя состояла в следующем: он собрал всех участников проекта, ясно объяснил, какую продукцию им предстоит производить, как она должна выглядеть и как необходимо действовать. Затем так же четко определил роль и ответственность каждого члена команды. Проверил, все ли уяснили его инструкции. Однако спустя некоторое время выяснилось, что работа идет медленнее, чем планировалось, допускаются ошибки, исправлять которые предстояло самому руководителю проекта.

В процессе консультации руководителя попросили создать метафоры, символизирующую проблему. Он описал себя как источник света, подобный маяку: яркий красный свет распространяется от его головы к членам команды — кораблям, плывущим в океане. Когда корабли находятся недалеко от маяка, свет показывает им путь в гавань и помогает обойти береговые рифы. Но чем дальше уходит корабль, тем быстрее он теряет из виду спасительный свет маяка и начинает беспомощно метаться в море.

Какие положения сформировали именно этот образ? Во-первых, свет нужен для навигации. Автор метафоры понял, что назначение маяка — быть точкой отсчета, помогать кораблям избегать крушения, пока они находятся в пределах видимости. Во-вторых, на кораблях нет своего источника света, и они всегда плывут в темноте. Тогда руководителя попросили поставить себя на место членов команды и представить, как они воспринимают его в роли лидера. Описание его ощущений было следующим: да, они уважали его, признавали его компетентность. Но это был его, а не их проект. Отсюда — не слишком большой энтузиазм участников команды, не воспринимающих проект своим. Кроме того, каждый в отдельности прекрасно понимал свою конкретную задачу, знал свой участок работы, но не имел представления о полной картине проекта. Люди не знали, как соотносятся их действия с действиями других членов команды. На этом этапе ему предложили что-нибудь изменить в этой метафоре. Он снова представил себя маяком. Но теперь маяк уже не испускал яркие красные лучи через короткие промежутки времени — это был постоянный негаснущий розовый свет. Спустя какое-то время вспышки розового и красного заискри-

лись на некоторых кораблях. И если маяк, не мигая, продолжал излучать розовое сияние, то на всех кораблях зажигалось собственное пламя. Усиливалось розовое свечение маяка — сильнее и ярче загорались корабельные огни, рассеивая темноту.

После этого руководитель снова объяснил сотрудникам задачу. На сей раз в основных чертах была представлена общая картина. Затем каждый получил возможность нарисовать свою собственную метафору. Участники, сравнив свои символические образы, смогли услышать и понять различные перспективы и принять их без внутренней борьбы. Вместо того чтобы спорить, чье изображение «правильное», они могли легче воспринять и исследовать стоящие за символическими образами предположения и обнаружить

скрытые в них силы. В этих условиях руководитель проекта мог быть спокоен за его реализацию. Проект стал действительно общим для всей команды. В результате проведенного тренинга сотрудники смогли общаться с меньшим напряжением и беспокойством. Теперь они по-новому оценивали ситуацию.

Таким образом, операции конденсации, смещения и символической трансформации позволяют осуществить необходимые связи, выявить общность между ситуациями. Обобщенные портреты, метафоры, эмоционально значимые символы и второстепенные детали образа решения создают питательную среду для решения. Контекст, подготовленный обобщенными портретами, метафорами, смещением, символической трансформацией, продуктивен, т.к. в нем представлено то разнообразие общностей, которое служит основой для возникновения гипотезы.

* * *

Завершая этот раздел, резюмируем **приемы развития** базисных правосторонних операций.

- Имеет смысл расслабляться в трудные и тревожные периоды. Это способствует переходу информации из подсознания в сознание.
- Желательно владеть приемами повышения чувствительности к своим подсознательным процессам и в достаточной мере доверять своим ощущениям.
- Целесообразно научиться решать проблему, устанавливая закономерности, объединяющие все ее части.
- Имеет смысл представлять общую картину проблемы, оценивать, какие факты вписываются в нее, не нарушая гармонии, а какие — порождают ощущение диссонанса.
- Полезно давать эстетическую оценку задаче, решению. Правильно то, что красиво и гармонично. Такая оценка способствует целостности восприятия.
- Помощь в творческом процессе может оказать умение уподобляться объекту или процессу для его углубленного и целостного восприятия. Идентификация и использование собственного тела как инструмента с его неисчерпаемыми возможностями для моделирования внешней среды — магистральный путь к пониманию.
- Следует преобразовывать словесные и абстрактные задачи в образную форму, а образы — в краткое и ясное описание, что существенно облегчает реализацию базовых операций.
- Нужно повышать эмоциональную чувствительность с помощью специальных тренировок по воздействию цвета, света, фона. Без эмоциональной окраски задача не станет вашей.
- Не следует пугаться, испытывая глубокую внутреннюю тревогу на определенном этапе решения задачи. Для многих поколений мысль о возможности добраться до Луны казалась абсурдной. Такие волнения — предродовые схватки. Они углубляют доминантный очаг и приближают роды (переводят процесс в правое полушарие).
- Целесообразно предсказывать развитие событий. Способность к

подсознательному предвосхищению тренируют прослушивания музыки, а также импровизации во всех областях.

- Нелишне тренироваться в придумывании метких оригинальных метафор, тем самым ускоряя усмотрение общности с чем-то иным, лежащим в основе догадки, стремящейся проникнуть за пределы доступного.
- Нужно развивать свои способности к смещению внимания с наиболее волнующих вас частей проблемы на второстепенные, менее волнующие детали. Представьте, что теперь эта нейтральная деталь стала главной. Как будет выглядеть проблема?
- Очень полезно упражняться в изобретении единого символа для сложной ситуации (символическая трансформация), не упуская при этом из виду ее личной, эмоционально окрашенной значимости.
- Развитию образных компонентов мышления способствует чувство юмора, помогающее расшатать однозначные контексты и найти новые связи между привычными понятиями.
- Чтение фантастики уменьшает психологическую инерцию и повышает восприимчивость к новому. Кроме того, фантастика дает идеи и образы, способные играть роль инструмента творчества. Так, Циолковский писал, что для него фантастика — лишь иная, более доступная для неподготовленного читателя, форма пропаганды своих идей. Это не уход на отдых от истины, а лишь переодевание ее в более яркую одежду.

* * *

Заключая эту главу, отметим еще раз главные факторы, определяющие развитие правосторонних аспектов творчества.

Прежде всего отметим особую роль **эмоций**. Как чувственная ткань смысла, эмоция дает непосредственную оценку образа. Вот почему эмоциональная окраска события является ведущей формой представления человеку личностного смысла объекта или образа.

На второе место по влиянию на процессы творчества можно поставить формирующие образ **перцептивные универсалии**, когда высокие тона однозначно воспринимаются как светлые, острые, тонкие, а низкие — как темные, массивные, толстые. Симметрия вызывает ощущение покоя, асимметрия — беспокойства. Состав и подвижность этих универсалий определяют мощь воображения личности. При этом воображение понимается как пространство возможного личного развития, где осуществляется проектирование будущего отношения к миру. Здесь полезно напомнить, что только благодаря этой связи проективные методики тестирования отдельных черт психики способны давать содержательную информацию о человеке.

На третьем месте стоят **прогностические способности**. Именно они формируют смысл, который шире эмоции, поскольку эмоции относятся только к субъективным переживаниям, а смысл может быть обобщенным. Ситуация предстоящего отражается человеком в двух формах — вероятностного прогноза (модель желательного) и программирования потребного будущего (модель должного). Вероятность подтверждения прогноза определяется не только объективной вероятностью события, но и его субъективной значимостью — чем лично значимее событие, тем при меньшей

вероятности его появления оно расценивается как «частое». Кроме того, обстоятельства, придающие жизни смысл, могут лежать и в будущем (цели), и в настоящем (чувство полноты и насыщенности жизнью), и в прошлом (удовлетворенность итогами прожитой жизни). Особая динамическая логика выступает как центральное звено механизма порождения решений в правом полушарии. Полученный там результат, с целью проверки на корректность и достоверность, передается в левое полушарие. В тех случаях, когда интуитивное решение осуществляется в рамках левого полушария, оно сразу реализуется с помощью мыслительных действий, свойственных этому полушарию: логических операций типа конъюнкции, дизъюнкции, индуктивного и дедуктивного вывода и т.п.

Глава 18. Становление операций левостороннего творчества

Нужно учиться выдерживать некоторую долю неуверенности.

3. Фрейд

Способы стимуляции левосторонних логических операций позволяют расширить репертуар творческих решений. В этом разделе мы кратко рассмотрим их репертуар и отдельные приемы их развития. Для леводоминантных личностей владение логическими операциями и их композициями — магистральная дорога творческих достижений.

1. Логические операции в творчестве

Ум не есть высшая в нас способность. Его должность не более, как полицейская: он может только привести в порядок и расставить по местам все то, что у нас уже есть.

Н.

Гоголь

А. Элементы логического мышления

Точно знают только когда мало знают, вместе со знанием растет сомнение.

И. Гёте

Рассматривая различные схемы интуитивного процесса, мы отмечали, что неотъемлемый компонент каждого интуитивного акта — осознание результата — осуществляется всегда в левом полушарии. С этим полушарием могут быть связаны и другие стадии интуитивного процесса — постановка проблемы и само принятие решения. И постановка задачи, и тем более достижение результата осуществляются с помощью операций анализа, синтеза, сравнения, обобщения, классификации, абстрагирования, конкретизации. Именно свободное владение ими приближает достижение успеха.

Итак, перед человеком стоит задача. Началом процесса ее решения в левополушарной логике выступает понимание. Столкнувшись с непонятной ситуацией или необычным явлением, человек начинает испытывать потребность в объяснении его, понимании. Для того чтобы нечто понять, необходимо выявить его связи с более широким классом явлений. Понять предмет можно, только установив его связи с ближайшим классом. В этом смысле любая классификация полезна, поскольку позволяет уловить природную или социальную общность и представить ее в виде организованной целостности. Существование устойчивой классификации дает той группе, которая ее принимает, интеллектуальный инструмент, позволяющий достаточно точно понимать и реализовывать как свои, так и чужие планы. Для нахождения искомых связей, с целью включения в класс, человек обращается к своей памяти, вспоминает различные ситуации, отыскивая нечто похожее. Если не удастся найти сходство связей этого проясняемого целого, то стиль левополушарного решения приводит его к последовательному анализу отдельных компонентов этого целого, дискретному их восприятию и постепенному формированию из них не живого образа, а условной, упрощенной модели исходного целого. При этом упрощение может быть достигнуто разными приемами.

Один из приемов упрощения исторически тесно связан с аристотелевским способом мышления. Этот способ К. Левин отождествлял с описательным подходом, который

сводится к собиранию эмпирических фактов, их классификации и выделению на этой основе средних статистических характеристик. Этот «классификаторский» подход означает, что «нечто» рассматривается как переход от конкретного объекта к упрощенному, идеальному. Такому подходу Левин противопоставляет иной способ упрощения — продвижение не от отдельных фактов к их обобщению, не от эксперимента к теории, а от теории к эксперименту. Это — конструктивный, «галилеевский» подход. В нем значение специфического феномена тоже представлено упрощенно, поскольку базируется только на его существенных элементах [85, с.32]. В этом случае теория предшествует эксперименту, а не становится его последующим обоснованием. Тогда критерием научной достоверности выступает не повторяемость единичных фактов, а, наоборот, единичные факты обретают научную достоверность лишь в контексте теории. Известен целый ряд открытий, в которых теоретический расчет предшествовал экспериментальному доказательству. Например, описание Менделеевым еще не найденных элементов. Так или иначе, но оба подхода требуют упрощенного представления объекта для вскрытия его основных связей. Только операции с основными связями позволяют перейти к формированию теории.

Построение теорий — важнейшая задача науки. Она определяется, как считал Макс Планк, стремлением найти порядок и взаимную связь в многообразии известных опытов и фактов и, заполнив неисследованные области, заключить их в цельную картину. Теории — результат размышления людей, стремящихся вырваться на свободу из круговорота событий, удручающих их своей сложностью. Теория упрощает, схематизирует представления о событиях, позволяет делать дедуктивные выводы и предвидеть будущее. В этом плане теория выступает инструментом прогнозирования будущего [72, с.34, 36].

Итак, степень понимания явления тем больше, чем проще оно описано. Для обретения понимания необходимо снизить сложность, выделить главное, отобрать ограниченное число характеристик, наилучшим образом описывающих данный объект. Основным методом формальной логики, используемым для снижения сложности описания, выступает поиск смысловых связей. Сложное понятие надо разложить на более простые элементы. При этом выясняется, что в данном понятии заложена не одна проблема, а целый комплекс проблем, связанных между собой. Выбор одной из них определяет перспективность дальнейших усилий. С этой целью леводоминантная личность дробит воспринимаемую ситуацию и классифицирует полученные осколки знания, в результате чего образуются понятия. Понятие характеризуется содержанием и объемом. Содержание понятия — это перечень признаков, которые являются инвариантными внутри класса, а объем понятия — это отражение того класса объектов, инвариантные признаки которых отражены в содержании. Формирование понятия осуществляется путем задания связей нового понятия со старыми понятиями.

Классификация основана на противопоставлении, т.к. оно лежит в основе формирования понятия, например, противопоставление мужского и женского начала. Такое противопоставление лишь одно из серии бинарных (двоичных) оппозиций, с помощью которых мифологическое сознание пыталось упростить и упорядочить свой жизненный мир, разделив его свойства на положительные и отрицательные. Оппозиция «мужское — женское» стоит в том же ряду, что «жизнь — смерть», «чет — нечет», «правый — левый» и т.п. Одновременно с введением оппозиций вводится специальное логическое приспособление — принцип дополнительности, позволяющий принять логическое противоречие двух аспектов реальности, взаимоисключающих и в то же время одинаково необходимых для исчерпывающего описания явления. Тем самым в систему

представлений науки был введен парадокс.

При образовании бинарных оппозиций терялся громадный объем информации — сведения о всех промежуточных состояниях между крайними (например, жизнью и смертью). Тем не менее однозначность понимания оправдывает эти потери, т.к. формируемые в правом полушарии образы и представления у разных людей в высшей степени индивидуальны и не могут обеспечить надежного взаимопонимания. В отличие от них левосторонние понятия, построенные на базе усечения исходной, но неоднозначной информации, уже совпадают по содержанию у различных людей в существенно большей мере, что и приводит к уточнению взаимопонимания.

Язык, оперирующий словами-понятиями за счет их определенности, формирует единую логику (в рамках данного этноса). Помогая достигать однозначности понимания, язык привносит в мир свою специфику, поскольку он — принципиально последовательное образование. Поэтому левостороннему мышлению свойственно рассматривать факты и события как следующие одно за другим, хотя все они могут происходить одновременно. Такое последовательное восприятие событий дает человеку ощущение времени и возможность прогнозировать дальнейшее развитие событий. Продвигаясь последовательно, он способен останавливать свое внимание на отдельных моментах времени или вещах окружающего мира, обнаруживая (точнее, приписывая им) противоречия, поскольку только там, где есть противоречия, он может усмотреть развитие. За счет этого логика позволяет человеку рассматривать реальность не только статично, но и в динамике.

Вместе с тем известно, что логические описания отодвигают получаемые результаты от реальности. По этому поводу современный логик Хайтинг отмечает: «Сегодня можно считать почти общей для математиков идею, что формулировки чистой математики и формальной логики ничего не выражают относительно реальности. Но эти формулировки по меньшей мере отражают свободное функционирование ума, головного мозга, относительно свободного от любого внешнего принуждения и подчиняющегося лишь собственным законам. Однако поскольку ум есть тоже вещь, то функционирование этой вещи позволяет человеку постигать природу иных вещей» [цит. по: 144].

Продуктивный поиск смысловых связей между понятиями по правилам логики позволяет построить гипотезу. Гипотеза — некая логическая конструкция, позволяющая существенно ограничить мыслительное поле. Поэтому она служит мощным усилителем для тех фактов, которые ей соответствуют (они попали в это поле), и столь же сильным тормозом для тех, которые ей противоречат (они в это поле не попали). Тем самым из многозначных фактов гипотеза отбирает и усиливает лишь те, которые ее подтверждают. Еще Шопенгауэр отмечал, что принятая гипотеза придает автору зоркость рыси по отношению ко всему, что ее подтверждает, и делает его слепым по отношению ко всему, противоречащему ей [22, с.45].

Верная гипотеза не менее чем телескоп или микроскоп увеличивает остроту чувств и позволяет выделить слабый сигнал на фоне шумов. Она точно направляет внимание и, концентрируя его, помогает обнаружить даже слабый сигнал и сделать его максимально информативным. Известным примером является открытие Нептуна, которое было бы невозможным без предварительных расчетов Леверье, позволивших сузить область поисков и направить внимание и телескопы астрономов в нужную сторону. Иначе эта слабо светящаяся планета еще долго не была бы замечена. В то же время ложная

гипотеза, как всякая предвзятая идея, долгое время мешает найти правильное решение, т.к. человек закрывает глаза на все иные подходы в пользу четко сформулированной, но неверной гипотезы. Влияние предвзятой гипотезы на истолкование наблюдаемых фактов настолько значимо, что подчас принимаются специальные меры для его нейтрализации. Например, в судебной практике истолкованием известных следствию фактов должны заниматься стороны, заинтересованные в подтверждении противоположных гипотез, — обвинение и защита. Поскольку гипотеза выполняет столь существенные функции, полезно знать истоки их возникновения.

Известны три способа порождения гипотез:

- дедуктивным выводом из существующей теории,
- индуктивным выводом из данных наблюдения (например, клинического опыта),
- с помощью «статистического невода», без всяких логических средств [72, с.47].

В данном контексте существенно, что дедуктивный вывод обычно относится к абстрактным идеям, часто выполняющим функцию предпосылок для других идей, которые уже усваиваются без критического исследования [15]. Кроме того, важно, что статистически рожденные идеи, выживающие за счет повторяющегося опыта, отличаются по существу и обрабатываются особым образом, отличным от способа обработки гипотез и новых идей, полученных двумя другими путями.

Б. Роль силлогизмов в мышлении

Благодаря этому существует то.

Благодаря рождению этого рождается то.

Из-за отсутствия этого отсутствует то.

Вследствие исчезновения этого исчезает то.

Будда

Причина и следствие, влияя друг на друга, становятся единым целым. Узловые понятия под влиянием остальных несколько изменяются, и каждое из них постепенно все точнее отражает сходное, неизменное в явлениях и предметах. На этом этапе, оперируя понятиями, мысль становится обратимой. Однако это верно только при условии, что объект заменен его идеальной моделью, в которой многие его значимые черты игнорируются.

Силлогизм означает «выведение» (*греч.*). Использование его предполагает, что при рассуждениях доказательство ведется с применением мыслительной конструкции, суть которой — выведение некоей посылки из двух других. Благодаря присущей понятийному мышлению обратимости логических операций доступным становится не только движение от частного к частному — трансдукция, но и от частного к общему и обратно — индукция и дедукция, т.е. два основных направления умозаключений.

В *индукции* посылками служат конкретные частные случаи, а заключением — общее положение, выводимое из наблюдений за этими случаями. Индуктивное рассуждение

знаменует движение от отдельного события к их совокупности, которое базируется на представлении о единообразии мира. Именно она и позволяет на основании небольшого числа фактов делать индуктивные выводы и обобщения, относящиеся к классу объектов, неограниченных по объему. Индуктивное мышление называется дивергентным, т.к. его выводы имеют расширительное значение. Оно продуктивно, однако возможности его ограничены мерой неправомерности этого расширения. Вот как это показал Д. Поля прекрасным примером, названным им «Логик, математик, физик и инженер» [116]:

«Взгляни на этого математика, — сказал логик. — Он замечает, что первые 99 чисел меньше сотни, и отсюда с помощью того, что он называет индукцией, заключает, что все числа меньше сотни». «Физик верит, — сказал математик, — что 60 делится на все числа. Он замечает, что 60 делится на 1, 2, 3, 4, 5 и 6. Он проверяет несколько других чисел, например 10, 20 и 30, взятых, как он говорит, наугад. Так как 60 делится также и на них, то он считает экспериментальные данные достаточными». «Да, но взгляни на инженера, — возразил физик. — Инженер подозревает, что все нечетные числа — простые. Во всяком случае, 1 можно рассматривать как простое число. Затем идут 3, 5, 7 — все, несомненно, простые. Затем идет 9 — досадный случай, оно, по-видимому, не простое. Но и 11 и 13, конечно, простые. Возвратимся к 9, — говорит он, — я заключаю, что 9 должно быть ошибкой эксперимента».

Из этого примера видно, что индукция может приводить к ошибкам, но тем не менее она служит одним из основных средств получения знаний.

В *дедукции* направление движения мысли — от общего к частному. На основании общих положений делаются выводы о частных случаях. Дедукция сокращает линии поиска решения до одной, наиболее вероятной, поскольку это прежде всего процесс исключения. Дедуктивная стратегия направлена на отсекаание возникающих при наблюдении маловероятных вариантов. Она отличается тем, что частные выводы связываются между собой и синтезируются в единое целое, переходя от общего к частному. Мышление, опирающееся на дедукцию, называется конвергентным, т.к. оно зауживает вывод.

Имеются и другие существенные отличия между индукцией и дедукцией. Индуктивные заключения основаны не только на логике, но и на ожидании, вносящем субъективную ноту и обусловленном предыдущим опытом данного человека. При этом высока вероятность переоценки частотности неких событий, связанной с тем, что эти события в памяти данного человека оказываются более значимыми, чем другие. В этом случае индуктивные выводы не могут быть получены исключительно по формальным правилам умозаключения, в них должно учитываться содержание посылок и заключения.

В отличие от них дедуктивные заключения могут быть осуществлены исключительно за счет формальных операций, без влияния ожиданий. При этом и здесь имеется субъективная составляющая, связанная с зависимостью степени уверенности в истинности заключения от степени уверенности в истинности посылок. Например, для правовых и моральных норм нет общепринятой логики. Поэтому дедуктивный вывод не формален до тех пор, пока внимание сосредоточено на противоречии с действительностью, а не на противоречии с исходными данными. Разные ученые в разной степени используют индуктивные и дедуктивные выводы. Так, Фрейд была свойственна дедуктивная логика. Обычно он продвигался от общего к частному, обращая внимание на общности как на ключи к разгадке, а затем искал детали или события, которые вписывались бы в данный

контекст.

Только свободное владение операциями индукции и дедукции обеспечивает возможность построить *умозаключение*, т.е. вывод нового суждения (силлогизма) из одного или нескольких исходных суждений (посылок). Как известно, посылки делятся на общие и частные. Общая посылка утверждает правильность некоего правила для всех объектов данного класса, а частная — для одного. Из двух частных посылок при любом способе их анализа (индуктивном или дедуктивном) невозможно сделать логический вывод, т.е. сформировать логическое заключение — силлогизм. Даже человеку с развитым аналитическим мышлением непременно совместное рассмотрение общего суждения (большой посылки) и частного суждения (малой посылки) позволяет сформировать новое суждение — заключение. По мнению Канта [67], если сознанию дано только особенное, частное, а общее нужно найти, то выступает способность суждения. При восприятии различных фактов, выступающих вначале как случайные, способность

31 Конфликт и творчество суждения позволяет найти в них нечто общее — закон или принцип. Когда человек уже владеет общим принципом или законом, то способность суждения обнаруживается в операции включения — возможности подвести частный случай под общее, особенное под закономерность.

Способность к умозаключениям развивается с возрастом и зависит от уровня образования. Дошкольники и дети младшего школьного возраста практически не воспринимают условность задания. Например, им предлагается задача: «Комар больше слона, а слон меньше мышки. Кто больше всех?» Дети отвечают: «Слон!» Задача повторяется. Дети опять: «Слон!» Наконец один мальчик говорит: «Получается, что комар больше всех, но я с этим не согласен!» Эта ситуация для детей нереальна, и поэтому им трудно отнестись к ней как к значимой. Вообще, формальное правило представляется очень трудным, когда формулируется в произвольных терминах без опоры на конкретику, и становится необыкновенно легким, когда представлено в виде конкретной и реальной проблемы.

У взрослых способность построения силлогизма зависит от уровня развития интеллекта. У лиц с недостаточным его развитием незрелость проявляется в том, что необходимый вывод совершается, но сопровождается эмоциональными оценками и комментариями («Я вижу результат, но я с ним не согласен!»). Если содержание посылок кажется им неверным, то это заставляет отступить от формального вывода, в соответствии с фактами. Кроме того, они не обращают внимания на объем понятий, указываемых в посылках словами «все» и «некоторые», и не соотносят объем вывода с объемом посылок: «Я знаю, что Земля вращается вокруг Солнца, хотя мне кажется, что дело обстоит наоборот». Интересно, что испытуемые с высоким уровнем образованности и развитым интеллектом поступают иначе — они не включают в вывод свою эмоциональную оценку, а противоречие посылок с личным опытом не затрудняет для них формирование вывода.

Таким образом, основной операцией логического мышления выступает силлогизм. Его применение требует от человека определенных психических усилий. Во-первых, он должен согласиться с большой посылкой, принять ее с полным доверием, не со-

поставляя с личным опытом, т.е. признать, что она представляет собой общее правило, не допускающее исключений. Во-вторых, он должен понять, что объект, о котором идет речь в малой посылке, относится именно к тому классу, относительно которого сформулировано общее правило — большая посылка, и, следовательно, этот объект обладает всеми теми качествами, о которых говорилось в общем правиле. Таким образом, вывод — это включение конкретного объекта в категорию, указанную в большой посылке. Эти операции возможны только в том случае, если обе посылки рассматриваются не изолированно друг от друга, а в едином контексте. Иными словами можно сказать, что логика левого полушария — это опора на формальные правила без попытки их проверки, дающая возможность сжать и упростить ситуацию.

Благодаря силлогизмам и другим логическим формам и операциям мышление становится доказательным, убедительным, т.е. непротиворечивым.

В. Логические исчисления

Ученый должен быть заранее проникнут убеждением, что во вселенной существует порядок и что человеческий разум способен понять этот порядок.

Ч. Танус

Традиционная логика формулирует критерии, которые гарантируют точность и непротиворечивость общих понятий, суждений, выводов. При этом все ее критерии, несмотря на разные основания, предполагают наличие не только развитой системы классификации, но и целей. Это видно из перечня четырех групп, по которым делят основания:

- определение сущности (что?),
- определение через указание составных частей (из чего?),
- определение посредством указания причины (из-за чего?),
- определение через указание цели (к чему?).

Правила логики применяются к высказываниям, отражающим объективную связь между предметами, в отличие от понятия, которое отражает класс предметов. Формой существования высказывания является обычное повествовательное предложение. В логике изучаются структурные связи между высказываниями, а логическая канва рассуждения обеспечивается следующими основными законами: абстрактного тождества («Держись обсуждаемой темы или смысла употребляемого понятия и не подменяй его чем-нибудь другим»); достаточного основания («Не говори о вещах, не имеющих смысла») и логического противоречия («Не противоречь самому себе»).

Впрочем, справедливость логических законов и операций относительна. Поэтому необходимо отчетливо представлять себе ограничения использования этих законов.

Каковы же операции, применяемые в логике? Логика включает исчисление предикатов, теоремы, описывающие отношения, заложенные в базис логически полной системы, и правила вывода представлений. Обычно для прояснения ситуации и решения об истинности высказывания его приводят к нормальной форме. В этом случае логика

предикатов позволяет, шаг за шагом, определить систему, задавая исходную информацию и применяя экстраполяцию. Важно отметить, что экстраполяция основывается на отношениях тождества (симметрии) между различными областями описываемой системы. В результате экстраполяции осуществляется перенос знания из одной области в другую.

Таким образом, применение логики предполагает, что прирост знания осуществляется линейно, т.е. посредством экстраполяции уже полученных знаний на другие области бытия. Чем симметричнее система, тем больше возможности для экстраполяции, тем эффективнее линейное мышление. Однако есть ограничения, т.к. такая логика хорошо работает только в достаточно однородных системах. Тогда левосторонних операторов и операций оказывается вполне достаточно. Когда же система не содержит достаточного (с какой-то точки зрения) числа тождественных элементов, то эффективность линейного мышления падает. Существенной чертой линейного мышления является независимость посылок от следствий, т.е. невозможность обратного воз

действия следствий на посылки. В то же время в последние годы показано: если некоторое утверждение выведено из определенной совокупности ранее введенных утверждений, то оно будет выводиться и из той же совокупности, но уже включающей какое-то дополнительное утверждение. Тем самым посылки не вполне независимы от следствий. Ярким примером может служить теория катастроф, где широко используется нелинейная логика. Как и нелинейное мышление, она предусматривает возможность обратного влияния следствий на посылки.

2. Способы развития логических операций творчества

Всякий закон природы есть ограничение разнообразия.

Эшби

Обратимся к способам поощрения логических операций решения, т.е. операций, связанных с мышлением левого полушария. Здесь следует сказать, что любое обучение, тренировка способствуют интериоризации, т.е. переводу внешних операций мыслительного процесса во внутренний план. При этом внешние действия, связанные с конкретной ситуацией и ограниченные ею, при переводе во внутренний план ускоряются, сокращаются, становятся независимыми от этой ситуации и превращаются в пары взаимобратимых мыслительных операций: индукцию — дедукцию, анализ — синтез и т.д.

А. Тренинг индуктивных и дедуктивных операций

При обсуждении надо придавать значение скорее силе доказательств, чем авторитету.

Цицерон

В контексте обсуждаемых проблем особый интерес представляет динамика индуктивных способностей на разных этапах продвижения к решению. Во-первых, как показал Дж. Брунер [22], после одного шага индукции, т.е. осуществления первичной категоризации (отнесения объекта к одной из ранее сформированных в памяти категорий), ситуация для проведения последующих шагов совсем не такая. Теперь порог различения признаков, противоречащих осуществленной на предыдущем шаге категоризации, повышается на целый порядок, т.е. вероятность следующего шага изменяется радикально. Тем самым резко ограничиваются свобода и разнообразие последующего выбора. Поэтому на начальных этапах решения надо обращать особое внимание на периодическое уточнение формулировки задачи. Иногда полезно отказаться от ее однозначности, т.к. всякая конкретность деформирует задачу в соответствии с детализацией.

Во-вторых, следует избегать включения специальных терминов, т.к. они слишком однозначны и преждевременно урезают разнообразие возникающих ассоциаций.

В-третьих, важно вовремя прекратить собирание дополнительных аргументов.

Роль этого последнего обстоятельства, а также польза от чтения детективов для развития индуктивного вывода показаны в книге Эйнштейна и Инфельда [157]: «Почти в каждой детективной новелле наступает такой момент, когда исследователь собрал все факты, в которых он нуждается. Эти факты кажутся совершенно странными, непоследовательными

и в целом не связанными. Однако великий детектив заключает, что в данный момент он не нуждается ни в каких дальнейших розысках и что только мышление приведет его к установлению связи между собранными фактами. Он играет на скрипке или, развалясь в кресле, наслаждается трубкой, как вдруг — «О Юпитер!» — эта самая связь найдена. Он не только имеет в руках объяснение всех обстоятельств дела, но он знает, какие еще определенные события должны случиться. Так как теперь он совершенно точно знает, где их искать, он может, если ему хочется, идти и находить дальнейшие подтверждения своей теории».

Вместе с тем, т.к. индукция может вести к ошибкам неоправданного расширения, все время надо помнить о границах ее применимости. Иллюстрируем это классическим примером.

Среди жителей древнекитайского царства Лу был некто Гусуань Чо, который объявил во всеуслышание: «Я могу поставить на ноги мертвого!» Люди стали допытываться у него о его секрете. Он же отвечал им так: «Я ведь способен излечивать тех, у кого отнялась половина тела, а ныне у меня двойная порция этого снадобья, следовательно, я в состоянии поставить на ноги мертвеца» [117, с.336].

Как видим, лекарь исходил из расширенного представления «чем больше одного, тем больше другого», пренебрегая качественным скачком изменения состояния.

Тренировка в элементах дедукции включает разложение сложной задачи на составляющие, выявление логических дыр в последовательных этапах на пути к конечному результату и их исключению. Когда человек впервые формулирует проблему, он не совсем понимает, что ему предстоит сделать. В дальнейшем первоначальный замысел неоднократно видоизменяется и уточняется, знаменуя переход от общей установки к частной, и может быть связан с выделением иного типа рассогласования, противоречия — более предметного и конструктивного, воспринимаемого теперь как задача. Иллюстрируем это примером.

Врач окончил осмотр пациента среднего возраста. «Я не смог обнаружить у вас ничего плохого, сэр, — сказал он, — но я бы рекомендовал вам наполовину урезать вашу половую жизнь». Пациент некоторое время задумчиво смотрел на врача, а потом спросил: «Какую половину — мысли об этом или разговоры об этом?»

Надежность дедуктивного вывода зависит от объема исходных понятий (посылок). Это можно проиллюстрировать на примерах, приводимых Д. А. Пospelовым.

В конкурсе победили две лучшие экспертные системы диагностики рака. Они обе в 80 % случаев давали правильное заключение, а в 20 % случаев — «врали». При этом существенно, что области «вранья» у этих систем не пересекались. Аналогичная ситуация сложилась при испытаниях двух лучших экспертных систем в геологии, предназначенных для вынесения заключения о целесообразности нефтяных разработок на местности. Анализ показал, что причиной этих явлений в обоих случаях были различные исходные научные гипотезы, которыми на подсознательном уровне руководствовались эксперты. Эти положения получили название «глубинных знаний». Именно они определяли интерпретацию наиболее существенных в данной области признаков: в случае гипотезы о генезисе рака — генетическом или вирусном, в вопросе происхождения нефти — органическом или неорганическом. На этих примерах очевидно значение объема и

содержания исходных понятий.

Чувствительность к дедукции может быть повышена, если использовать для ее развития сборники изобретательских задач. В них выделены и систематизированы не только стандартные виды противоречий разного уровня (для различных областей знаний — химии, физики, техники и т.п.), но и способы их преодоления. Особенно плодотворно обращение к теории и алгоритмам решения изобретательских задач, организованных в иерархию по сложности [3]. Ознакомление с этими системами помогает преодолеть границы своей специальности и понять, как разрешаются аналогичные трудности в других областях знаний.

Б. Режим пульсаций: расширение и сужение поля анализа

Сверхупрощение, постоянно корректируемое по ходу дальнейшего развития, есть наиболее эффективное, если не единственное средство понять природу.

Л. фон Берталанфи

По мере продвижения к принятию решения субъективная вероятность всех других способов категоризации резко падает. Вместе с тем падает и возможность исправить ошибку, поскольку происходит резкое сужение поля анализа признаков. Человек перестает видеть задачу в целом и воспринимать другие пути. Как только одна из возможных частных постановок сформирована, она тормозит все другие, себе подобные. Поль Валери утверждал: для того чтобы изобретать, надо как бы быть одновременно двумя людьми — один образует сочетания, другой выбирает то, что соответствует его желанию и что он считает важным из того, что произвел первый [104, с.77]. Учитывая это обстоятельство, сначала необходимо прилагать усилия для всемерного расширения поля анализа.

С целью расширения поиска можно пренебречь каким-либо ограничительным признаком. Частичное **снятие ограничений** приводит к замене задачи на более общую и соответственно расширению поля возможных решений. Так, направленное обесценивание какой-либо части информации приводит к смещению общей оценки ситуации как в сторону понижения, так и в сторону ее повышения, что позволяет избежать полного перебора вариантов. Изменение относительных ценностей разных условий задачи тоже способствует появлению новых подходов к решению. Если сместить параметры задачи по шкале ценностей таким образом, что место наиболее значимого параметра (при постановке задачи) заменит другой, то как изменится задача? Не обнаружится ли новый путь ее решения? В этом контексте полезно привести историю о споре между знаменитым микробиологом Кохом и не менее известным иммунологом Петтенкофером.

«Холера, — утверждал Кох, — вызывается *только* холерным вибрионом». «Нет, все дело *только* в нарушениях иммунитета», — отвечал Петтенкофер. Спор затеялся нешуточный, и вот однажды на публичной лекции Петтенкофер вызвал Коха на решающий поединок. Он сказал, что выпьет бульон с холерными вибрионами и не заболеет. Кох принял вызов и прислал Петтенкоферу самый крепкий бульон. Петтенкофер выпил его в присутствии потрясенной публики и не заболел. Позднее стало известно, что оба были правы. Следовало расширить зону анализа, и тогда обнаружилось бы, что заболевание вызывается вибрионами, но только при нарушении иммунитета [123, с.260].

Другим способом расширения поля анализа выступает **побуждение к возникновению**

разнообразных ассоциаций. Фактически этот способ можно рассматривать как анализ путем декомпозиции, при одновременном смещении перспективы. В этом случае ассоциации цепляются за частичное сходство и по нему, как по мосту, перебираются на новые плантации, расширяя свою территорию, устанавливая связь между предметами и явлениями действительности по сходству и смежности в пространстве и времени. С целью тренировки смещения ценности и порождения оригинальных ассоциаций применяются упражнения по методу фокальных объектов. Они состоят в том, чтобы часть задачи, находящуюся в фокусе внимания, принудительно связывать со случайными объектами, придавая ей тем самым новое значение. Так возникают новые ассоциации, создающие некое силовое поле вокруг выбранной части задачи, обнажающие новые стороны проблемы и позволяющие мышлению вырваться из круга привычных представлений.

Условием, облегчающим порождение необходимого расширения, выступает **отстранение от задачи во времени и в пространстве.** Когда задача не решается, полезно отложить работу над ней на время, чтобы рассмотреть ее на другом фоне. Новый фон позволяет посмотреть на объект новыми глазами. Этот прием расширения поля анализа тем более важен, что большинство людей, столкнувшись с препятствиями на пути решения, прежде всего прилагают усилия для добывания новых фактов вместо того, чтобы посмотреть на уже известные факты новыми глазами. Даже просто отложенное решение обязательно будет восприниматься повторно на ином фоне. Известный авиаконструктор А. Н. Туполев [155] отмечал: «Надо на вещь взглянуть непривычным взглядом, подойти к ней по-иному, вырвавшись из привычного круга. Очень много решений, которые не давались, приходили совершенно просто и естественно после отпуска, в результате отчуждения от нормальной колеи».

Полезным методом обогащения поля выбора решения выступает и **морфологический анализ.** Он помогает изменить пространственное расположение частей задачи и, таким образом, придать им иное значение. Его существо — в расчленении задачи на функциональные элементы и исследовании всех возможных композиций из них. Морфологический анализ способен дать много новых комбинационных идей за счет углубленного анализа обогащенного поля задачи.

Изменение фона связано не только с отстранением во времени, но и с множеством вопросов, задаваемых себе при анализе задачи. Каждый вопрос меняет ракурс рассмотрения проблемы и помещает ее на новый фон. Чем более разнообразны вопросы и чем менее они тривиальны, тем эффективнее расширение, тем больше аргументов анализируется. Способность генерировать самые неожиданные вопросы можно тренировать. Для этого нужно менять позицию и задавать вопросы каждый раз из новой позиции. Например, как будет выглядеть задача с точки зрения существа, только что прилетевшего с другой планеты и не понимающего, почему на Земле это делается так, а не иначе.

Изменение точки зрения может радикально изменять смысл. Среди изречений греческих мыслителей можно найти такое:

Питтак спросил кого-то, почему тот не женится. Спрошенный ответил: «Если я женюсь на красивой, то она будет приманкой для людей любострастных, а если на безобразной, то она будет наказанием для меня самого». Питтак сказал: «Нет, если ты женишься на красивой, то она не будет для тебя наказанием, а если на безобразной, то она не будет приманкой для любострастных» [63].

Перемена позиции позволила увидеть ситуацию иначе. Перспективным приемом для изменения ракурса рассмотрения проблемы оказался и **«диверсионный прием»**, разработанный Б. Злотиным и А. Зусман [61]. В этом приеме в качестве инструмента расширения поля анализа проблемы тоже используется система вопросов, но организованная определенным образом. Например, вместо вопроса: «Какие дефекты возможны в данной конструкции?» — задают противоположный: «Как обеспечить по-больше дефектов в ней и при этом внешне наименее заметных?» Метод оказался эффективным при решении задач, связанных с прогнозированием нежелательных явлений. В некотором смысле похожую процедуру используют американцы при разработке военной техники, когда они подключают к работе группу «противодействия». Ее участники должны придумать способы нейтрализации этого оружия и защиты от него. Результаты их усилий передаются разработчикам.

Помещению задачи на новый фон способствует и временное **переключение** на другую задачу. С этой целью в поле интересов удерживается одновременно несколько задач. Отложив одну из них, человек начинает смотреть на другую через призму предыдущей, привнося в нее новое содержание. Переключение на новую задачу переводит предыдущую в подсознание, в состояние инкубации.

Итак, на первом этапе каждого цикла задача продвигается быстрее и эффективнее, если выдвигается больше нетрадиционных гипотез. Затем включается следующий этап цикла — выявление сути при **вторичном сужении поля анализа**. Любая начальная формулировка задачи описывает лишь часть проблемы, т.е. она всегда упрощена и схематична. Поиск и достижение наиболее полной и точной формулировки задачи идут через множество описаний. Наиболее полная и точная формулировка задачи достигается путем смены множества разных конструкций, демонстрирующих задачу с разных точек зрения. Сопоставление их позволяет рафинировать ядро задачи, т.е. уточнить суть противоречия, подлежащего разрешению. Таким образом, следующий этап — это синтез, в процессе которого вырабатывается окончательное словесное **оформление противоречия**.

Работая над разрешением выявленного противоречия, нельзя упускать из виду, что человеку свойственно считать, что каждому процессу отвечает одна причина. В действительности же каждое событие — следствие нескольких налагающихся друг на друга причин. Страхась чрезмерных усложнений, человек выбирает какую-нибудь одну причинно-следственную цепь, отбрасывая другие. В этом случае он рассуждает о противоречиях, которые появляются как следствия этой вырванной из континуума траектории рассуждений. Ведь противоречия порождаются конвенционально принятым способом расчленения сложной структуры и в природе не существуют. Таким образом, то, что кажется противоречащим действительности, может быть следствием ограниченных знаний человека об этой действительности.

Оформлению окончательного варианта помогает **переформулирование**. Чем больше отличий в исходных формулировках, тем быстрее и эффективнее идет процесс постановки задачи, поскольку каждая из них может содержать в себе уже некоторую подсказку направления поиска решения. Сравнение разных редакций, переформулирование способствуют выявлению скрытых свойств, существенных для данной задачи, за счет включения в другую систему связей. Возникновение уточняющих вопросов свидетельствует о продвижении в анализе и понимании существа рассогласования между целями и средствами. Правильно поставленный вопрос определяет поиск недостающих

связей и способствует ограничению поля памяти, где будет произведен перебор гипотез.

В. Готовность переносить неопределенность, меняя правила

Когда ты непредсказуем — ты неуязвим.

К. Кастанеда

Познавая действительность, человек стремится понять закономерности окружающего мира. Действуя по правилам, человек резко сокращает неопределенность и, следовательно, облегчает себе жизнь. Когда подходящих правил нет, он готов привнести закономерности, навязать миру любое фантастическое или мифическое объяснение, лишь бы избавиться от бремени непонятности. Мир, который поддается объяснению, не так страшен. Понимание абсурдности мира рождает разлад в психической жизни. А поскольку в действительности все непрерывно меняется, то творческие перспективы личности тесно связаны с ее терпимостью к неопределенности и способностью понять ее истоки. Действительно, у творческих личностей отмечается большая способность переносить не только неопределенность, но и временный беспорядок, извлекая из того и другого новые возможности и преимущества.

Относиться к неопределенности терпимо достаточно трудно, поскольку в нашей культуре непредсказуемость не поощряется. Тем не менее понимание плодотворности любой неопределенности позволяет человеку сохранять уверенность, спокойствие и даже проявлять интерес к неясности и двусмысленности. Тогда он может осознать странный на первый взгляд факт, что сложность и разнообразие, чаще всего воспринимаемые человеком как неопределенность, являются основой устойчивости. Действительно, природные системы тем устойчивее, чем выше их разнообразие, т.к. разнообразие элементов предполагает разнообразие форм приспособления системы к различным вариантам будущего, делая ее устойчивой. Это фундаментальное положение для обеспечения продуктивности действий должно быть не только понято, но и субъективно принято, т.к. оно помогает совершать прыжок в неизведанное, чтобы получить решение. (При этом надо понимать, что неопределенная ситуация может приобрести упорядоченность и содержательность за счет удачного переформулирования.)

Отсутствие правил выбора формирует у большинства людей глубоко отрицательное отношение ко всякой неопределенности. Ведь в этом случае приходится самому искать приоритеты и принимать решение, выбирать путь и нести ответственность за последствия сделанного выбора. Неопределенность переносить трудно, и поэтому разум изыскивает любые способы избежать ее. Тем не менее в ситуации неопределенности растет творчество, в частности, при увеличении энергии «белого шума». Предельно неструктурированная информация исключает движение мысли по проторенным путям привычных ассоциаций, обеспечивая тем самым быстрый и эффективный доступ к более широким полям произвольной памяти. Одновременно имеет место эффект расширения сознания. Существенно, что вводимый шум несет с собой определенный объем дезинформации, недостаточный для разрушения всякого порядка, но достаточный для того, чтобы появилась возможность творческого раскачивания.

Продуктивность неопределенности возрастает, когда *вещи рассматриваются издали* или когда они находятся как бы в тумане. Если рассматривать вещи слишком подробно, то внимание фокусируется на самом факте и не может соотнести его с контекстом, увидеть

линии развития ситуации. Расширение диапазона восприятия достигается тренировками на бесструктурных образах, перед которыми отступают все противоречия, — это сумерки, туман, залитая лунным светом местность, шелест листвы и журчание ручья. С этой целью Леонардо да Винчи рекомендовал рассматривать и интерпретировать облака, влажные пятна на стенах и т.д. [54].

Важно отметить, что исходный уровень переносимости неопределенности может быть выявлен с помощью тестирования и затем повышен с помощью ряда приемов. Например, при исследовании познавательного стиля у студентов Чайлд [165] установил, что наиболее значимым фактором оказалась их терпимость к сложности, неоднозначности, двусмысленности и противоречивости. Уровень подобной терпимости испытуемых выявлялся в зависимости от согласия или несогласия с тестовыми утверждениями. Приведем некоторые из них:

- Очень интересно впервые приехать в город, когда он окутан густым туманом.
- Неприятно очутиться в многоязычной компании и не знать, на каком языке заговорят, даже если знаешь много языков.
- Все незаконченное и незавершенное часто производит на меня большее впечатление, чем гладкое и законченное.
- Если у молодых бывают мятежные идеи, с возрастом их надо преодолеть и остепениться.

Один из известных приемов выработки терпимости к неопределенности — **импровизация**. Некоторые ученые даже специально поддерживали состояние неопределенности с ее помощью. О своей постоянной потребности импровизировать на рояле Эйнштейн неоднократно говорил Клайну. Импровизация была ему столь же необходима, как работа, позволяя, как он считал, достичь независимости от окружения. Он отмечал, что именно импровизация позволяет привыкнуть без вздрагивания разрушить некую предыдущую композицию. Это тем более важно, поскольку новый взгляд на проблему нередко имеет свои истоки в разрушенной постановке проблемы у предшественников.

В качестве другого способа может выступить специальная **тренировка неоднозначного понимания** [61]. С этой целью обычно проводится игра для взрослых или для детей. «Почему это плохо и почему это хорошо?» Например, сегодня на улице снег. Это плохо, потому что машины буксуют. Это хорошо — машины едут медленно: безопаснее ходить и ездить. Это плохо — многие будут опаздывать на работу. Это хорошо — зато будут интенсивнее работать. Это плохо — сильно устанут физически. Это хорошо — будут крепче спать. Ненастная погода исключает план загородной прогулки, зато освобождает время для накопившихся дел. В процессе такой игры быстро обнаруживается, что между «плохо» и «хорошо» пропасти нет и что только бесконечные штампы мешают непредвзято оценивать ситуацию. Эта методика позволяет осуществить раскачивание закостеневшего набора личных стереотипных подходов.

Важно обратить внимание на то, что не все люди боятся неопределенности и стремятся действовать по правилам и образцам. Некоторые великие ученые не только умели терпеть неопределенность, но и любили ее. Так, Кант [67] считал, что порядок подавляет воображение и все жестко правильное имеет в себе нечто противное вкусу —

его рассмотрение не долго занимает человека. Аналогично и Н. Винер рассматривал неопределенность как неиссякаемый источник новых идей: «Высшее назначение математики как раз и состоит в том, чтобы находить скрытый порядок в хаосе, который нас окружает» [30]. В данном контексте важно подчеркнуть, что способность выдерживать давление неопределенности тесно связана с умением видеть неочевидное, скрытую суть явления. Иллюстрируем это свойство древней восточной притчей из книги «Ие-цзы».

Циньский князь Мугун сказал конюшему Бо Лэ:

— Ты уже стар годами. Нет ли кого-нибудь в твоём роду, кто бы умел отбирать лошадей?

— Доброго коня, — ответил Бо Лэ, — можно узнать по стати, мускулам и костяку. Однако у Первого Коня в Поднебесной все это — словно бы стерто и смыто, скрыто и спрятано. Такой конь мчится, не поднимая пыли, не оставляя следов. Есть некий Цзюфан Гао, который разбирается в лошадях не хуже вашего слуги.

— Пригласите его.

Князь принял Цзюфан Гао и немедленно отправил его за конем. Через три месяца тот вернулся и доложил:

— Отыскал.

— А что за конь? — спросил Мугун.

— Гнедая кобыла.

Послали за кобылой, а это оказался вороной жеребец. Опечалившись, князь послал за Бо Лэ и сказал ему:

— Ничего не получилось! Тот, кого ты прислал отбирать коней, не способен разобраться даже в масти, не умеет отличить кобылу от жеребца — какой уж из него лошажник!

— Неужели он этого достиг? — сказал Бо Лэ, вздохнув в глубоком восхищении. — Да после этого тысячи и тьмы таких, как я, — ничто в сравнении с ним! Ведь Гао видит природную суть. Отбирает зерно, отменяя мякину, проникает внутрь,

забывая о внешнем. Видит то, что нужно видеть, а ненужного — не замечает. Да такое умение дороже всяких коней!

Когда коня привели, это и впрямь оказался Первый Конь

в Поднебесной [117, с.320].

Неопределенность заставляет волноваться, т.к. нет полной уверенности в том, что нащупано верное направление поисков; однако в безопасности, надежности и покое не совершаются открытия. Неопределенность бросает человеку вызов, многие люди даже готовы платить за то, что им делается ВЫЗОВ. Это подтверждает существование игровых салонов. Однако этот вызов должен удовлетворять определенным условиям: если успех обеспечен или исключен, то вся затея не доставляет никакого удовольствия. Только

ситуации со средней вероятностью успеха воспринимаются как увлекательные и интересные. Для людей с творческим складом мышления наибольшей привлекательностью обладают неопределенные, сложные объекты, которые они силой своего воображения приводят в высший гармонический порядок. Человек, руководствующийся таким подходом, не усматривает со стороны неопределенности угрозы для своей Модели Мира, понимая, что формальная логика — только следствие социального соглашения.

Рекомендации

- Старайтесь быть способным расстаться с любимой гипотезой под давлением обстоятельств. Гипотеза — обоюдоострое оружие. Она и помощник, изыскивающий аргументацию в свою пользу, и враг, преграждающий путь в ином направлении.
- Ищите посредника. Имейте в виду, что проникновение в суть задачи связано с изысканием среднего элемента, среднего термина между данными и искомым результатом.
- Упражняйтесь в индукции и дедукции до тех пор, пока вы не научитесь перепрыгивать через несколько «если — то».
- Расширяйте репертуар используемых логических операций, т.к. проводимые с их помощью мысленные эксперименты не только обеспечивают приобретение опыта, но и позволяют человеку «шагнуть за рамки имеющейся информации».
- Учитесь ставить себе неожиданные вопросы, заставляющие смотреть на задачу новыми глазами. Чтобы посмотреть на задачу

32 Конфликт и творчество

с нескольких точек зрения, постарайтесь разложить ее на составные части и переставить их в новом порядке.

- Разнообразьте формулировку задачи. Каждая новая форма знаменует иной ракурс ее рассмотрения, иной ракурс дает новую информацию.
- Периодически отстраняйтесь от задачи в пространстве и времени, это позволит увидеть ее в другом масштабе и воспринять целостно. Ряд логических шагов при этом сплавляется и позволяет совершить скачок.
- Меняйте цену, значение отдельных элементов задачи. Изменение ценностных критериев трансформирует логический анализ и позволяет построить иную цепь рассуждений.
- Используйте методы фокальных объектов и морфологического анализа для расширения поля задачи и углубления его изучения.
- Положительно относитесь к необходимости принимать решение в ситуации неопределенности. Где есть определенность, там нет творчества.

* * *

Завершая обсуждение материала этой главы, отметим три основных положения.

Во-первых, успешность использования логических приемов в решении задач тесно связана со способностью человека справляться с сопутствующим неопределенности состоянием тревоги, которая тесно связана с личностными особенностями человека.

Во-вторых, необходимы широкие познания в системах классификации, поскольку для того, чтобы осмыслить противоречие или понять переносный смысл, нужно от одних «некоторых» представителей класса подняться к универсальным свойствам «всех» его представителей и спуститься к свойствам других «некоторых».

В-третьих, надо иметь в виду: если левое полушарие располагает пространственную информацию во временном порядке, то правое — временную в пространственном. Понимание же связано с трансляцией из одной формы представления в другую. В результате получается стереоскопическое восприятие.

Глава 19. Стратегия личного развития творчества

(Диагностика и техники культивирования)

Воображение важнее знания, ибо знание ограничено. Воображение же охватывает все на свете, стимулирует прогресс и является источником его эволюции.

А. Эйнштейн

По мнению автора, творчество является наиболее эффективным способом не только самореализации, но и обретения душевного равновесия. В данной главе рассмотрены индивидуальные методы раскрытия способностей и стимуляции интеллектуальных возможностей человека, способствующие снятию психологических барьеров и преодолению стереотипов, необходимых для творчества.

1. Этапы творческого процесса

Смыслами я называю ответы на вопросы. То, что ни на какой вопрос не отвечает, лишено для нас смысла.

М. Бахтин

Для начала рассмотрим представления исследователей об этапах творческого процесса, которые необходимо принимать во внимание для организации эффективной поддержки на каждом из них. Обобщая выводы многих работ в этой области, творческий процесс можно разделить на четыре основных этапа:

- формулировка проблемы в форме вопроса;
- выдвижение гипотезы (предположительного ответа на вопрос);
- проверка гипотезы на фактах, подтверждающих или опровергающих ее;
- интерпретация фактов, привлекаемых для выдвижения и проверки гипотезы с целью создания новой или корректировки известной теории.

Дьюи выделил следующие этапы: осознание наличного затруднения, определение его характера и отбор вариантов возможного решения, определение продуктивности выбранного варианта, вывод о доверии или недоверии к избранному решению [110, с.271].

Самая простая и устоявшаяся классификация творческого процесса делит его на три этапа — ориентировка в проблеме, выбор способов решения и исполнение.

Этап *ориентировки* связан с рассмотрением тех идей и подходов, которые можно использовать для проникновения в существо данной ситуации. Когда логический анализ исчерпывает подходящие гипотезы, процесс переходит на следующий этап.

На этапе *выбора* происходит сравнительный анализ продуктивности разных подходов. При этом отбирают подход, который с большей вероятностью приведет к расширению возможностей и достижению желаемого результата.

На заключительном этапе — *исполнения* — осуществляется продвижение по выбранному направлению и оценивается его правомерность.

Несомненное сходство основных позиций приведенных классификаций говорит об их достоверности, но одновременно наводит на мысль, что их создавали люди леводоминантные, любящие и умеющие классифицировать явления. Не было бы удивительным, если бы оказалось, что такие классификации в большей степени пригодны для людей этого типа. А что праводоминантные? Можно найти и результаты их усилий. Примером последовательности этапов творчества, сформулированной с учетом правосторонней специфики, может явиться система Рагга [171]. В этом случае в творчестве тоже выделяют три основных этапа.

- Этап *переработки информации* по проблеме. Он осуществляется в ходе свободного и безоценочного поиска вариантов решения.

- Этап *инкубации, вынашивания идеи*. Он предполагает временное отстранение от проблемы для снятия груза усталости и создания условий для привлечения к работе механизмов целостного и образного подсознательного мышления.
- Этап *решения*. На этом этапе человек запрашивает свое подсознание, и если процесс шел эффективно, он достаёт готовый результат, как фокусник — кролика из шляпы.

Уже из приведенных описаний видно, что людям с разной доминантностью процесс творчества и представляется по-разному, и скорее всего включает специфические механизмы. Поэтому для оказания содействия им в личном творческом развитии следует использовать стратегии, оптимальные для каждой группы.

Возможно, что похожие соображения (о специфике творчества у лиц с разной доминантностью) привели А. Маслоу [98] к разделению творцов на две группы. Личность из первой группы он характеризовал импровизацией и вдохновением. В состоянии вдохновения такой человек утрачивает прошлое и будущее и живет только настоящим моментом. Он полностью погружен в предмет, захвачен происходящим «здесь и сейчас». Творец из этой группы только на заключительном этапе открытия приступает к разработке или логическому развитию идей, возникающих в первой стадии. Источник новых идей для людей первой группы — бессознательное. Ко второй группе он отнес людей практичных, придерживающихся в своей жизни строгого порядка, осторожных, всегда контролирующих свои эмоции. У первой группы начальная фаза интуитивного процесса может быть соотнесена с преобразованием в правом, а у второй — в левом полушарии.

Большой вклад в анализ научного творчества внес Т. Кун [81]. Он выделил четыре его стадии: наблюдение явления, его концептуализация, осознание его действительного смысла, включение его идеальной модели в соответствующую фундаментальную теорию. Здесь все этапы, кроме первого, представляют собой теоретическое осмысление новой информации, полученной эмпирическим путем. Похожие этапы открытия выделял Хэнсон: обнаружение нового объекта, эмпирическая фиксация его характеристик, выявление качественно нового класса объектов и его концептуализация. Отмечая близость позиций Куна и Хэнсона в представлениях о начале процесса творчества, акцентируем внимание на том, что стартует как «усмотрение» (справа — слева — справа).

2. Поддержка творчества на отдельных этапах

Диккенс выбрал для рыбалки место на Темзе недалеко от своего дома. Как-то соседка сказала ему: «Вы тут ничего не поймаете. Вам надо подняться выше по течению. Там после каждого заброса вы будете вытаскивать форель». — «Это мне известно, — ответил Диккенс, — но постоянное вытаскивание удочки мне будет мешать».

Решение задачи начинается с появления намерения приложить свои усилия именно к ней — с установки. Уже на этой ступени — формирования установки на творческое решение задачи — необходима поддержка. При этом не обязательно, чтобы человек понимал, что такое установка или творчество. Иллюстрируем это положение таким примером.

Одной группе студентов дали установку на использование известных им способов работы с материалом, другой — на оценку этих способов, а третьей — на творческое улучшение материала, причем существо творчества не определялось. Лучшие творческие результаты показала третья группа. Даже не понимая существа творческого процесса, человек так

ориентирует свое сознание и подсознание, что добивается лучшего результата.

Установку можно укрепить, помогая человеку сначала разобраться в ряде общих вопросов: «В чем заключается данная задача?», «Актуальна ли она для вас лично в данный момент?», «Что вы будете делать с решением, если его удастся получить?». После этого полезно получить ответы на ряд вопросов, более тесно связанных с данной задачей:

1. Правильно ли определена последовательность подзадач?
2. Можно ли поставленную задачу вообще решить с помощью известных методов и пользуясь наличной информацией?
3. Удачно ли сформулирована задача? Часто неудачная формулировка провоцирует непреодолимую психологическую инерцию.
4. Может быть, не удастся сформулировать интуитивно найденное решение?

Минимальным итогом работы с подобными вопросами должна явиться уточненная формулировка задачи, в идеале представляющая собой одно предложение — т.е. краткая, убедительная, легкая для чтения и понимания. Задачи, которые требуют для формулирования больше одного предложения, обычно являются совокупностью задач, к каждой из которых надо применить предыдущий алгоритм уточнения. Допустим, что формулировка задачи отточена, однако чтобы ее решить, надо иметь не только формулировку, но и определенный энергетический запас. Тогда после возникновения установки на решение, определяющей направление усилий, надо обеспечить энергетический запас, достаточный для прорыва в этом направлении, для достижения результата.

Если сил недостаточно, то для повышения энергетического запаса полезно усилить эмоциональную значимость задачи. Например, для холериков и для части сангвиников эмоциональный прессинг достигается активизацией потребности преодолеть препятствие. Их можно раззадорить дефицитом информации, необходимой для получения результата («очень надо, но никто не знает, как это сделать!»), или недостатком времени («чрезвычайно важно, но возможно ли сделать это в такие сжатые сроки?») — в этом плане любопытно, что некоторые шахматисты успешнее играют в цейтноте), или создавая обстановку эмоционального давления («что с нами будет, если тебе решить не удастся?»). Самолюбивых сангвиников стимулирует грандиозность не только задачи, но и вознаграждения.

В качестве стимулятора энергетических выбросов могут выступать не только разные формы «подначки», но и активизация воображения. На лиц меланхолического темперамента с развитой фантазией воображаемые картины порой воздействуют мощнее самых захватывающих реальных ситуаций. Для формирования энергетического импульса у некоторых флегматиков иногда целесообразно создать условия усиления тревоги, поскольку тревога и ощущение неопределенности стимулируют их и побуждают заполнять пробелы в структуре материала. Например, для большинства зрителей самой страшной сценой фильма «Челюсти» явилась не та, в которой акула пожирала одного из действующих лиц, а другая, в которой плывущая девушка почувствовала, что под водой что-то происходит. Ужас ситуации порождается собственным воображением зрителя о том, что ожидает героиню.

На этапе инкубации для большинства творческих личностей типично ощущение неуверенности. Этот этап проходит плодотворнее, если он переживается в обстановке определенного интеллектуального одиночества. Ситуация одиночества особенно сильно напрягает холериков и флегматиков, стимулируя их фантазию. В результате активизации воображения и фантазии у них появляются или новые образы, идеи и композиции, или они обнаруживают новый порядок в старых идеях или образах.

Если для праводоминантных второй — инкубационный — этап творчества связан с работой подсознания, то для леводоминантных он протекает в осознанном переборе промежуточных вариантов решения, каждый из которых может быть неудовлетворительным и чреват огорчениями. В этом случае ему может оказать поддержку внимательное выслушивание всех «за» и «против» каждого варианта решения и их дружественная критика. Столкновение с иным мнением открывает такому человеку возможность существенного продвижения. Совсем иная ситуация возникает при критике в адрес праводоминантной личности. Она чрезвычайно болезненно реагирует на требования все разъяснить и привести в соответствие с общепринятыми, формальными критериями. Контроль убивает в ней изобретательность и стремление к совершенствованию решения.

Условием продуктивности помощи, оказываемой человеку, выступает его согласие на ее получение. Если леводоминантных располагает к человеку и стимулирует их размышления возможность услышать новую критическую аргументацию в предложенных им логических доводах, то для того, чтобы быть услышанным праводоминантным, нужно сблизиться с ним, «присоединиться» к нему. Только в этом случае можно направлять его внимание, концентрируя на определенных фрагментах прошлого опыта и личных ресурсах. «Присоединиться» помогают ходьба в ногу (единый ритм), синхронизация дыхания, подстройка своего тона и темпа речи, выражение лица, касание. Присоединившись, можно вести человека к изменению, поскольку это дает ему ощущение общности восприятия мира, порождает доверие.

Помощью правосторонним могут быть условия поддержания их особого предстартового состояния. У них достижение результата часто связано с ощущением, что идея появилась «ниоткуда». При этом творец испытывает какое-то невыразимое лихорадочное состояние. Эту лихорадку нельзя вызвать по своему желанию. В таком состоянии важно продержаться некоторое время, не стремясь понять и выразить словами механизмы нахождения решения, т.к. эти попытки нарушают правосторонний творческий процесс. Такой срыв тем более вероятен, что ощущение появления идеи может быть связано с состоянием самогипноза, возникающим при особо сильном эмоциональном стремлении к решению, когда человек может без критики использовать доступ к полноте своих хранилищ памяти.

Большинство творческих личностей плохо переносит завершающий этап решения — осуществление тщательной проверки и оформления результата. Для них трудно сохранять устойчивую мотивацию при выполнении технических элементов творческой работы, им быстро становится скучно, и они теряют бдительность. Вместе с тем известно, что в труде ученого и изобретателя много исполнительских компонентов и только тщательно оформленный результат знаменует успех. Поэтому на этом этапе так важна поддержка путем превентивного развертывания перед ними близости возможных преимуществ и удовольствий, если они смогут еще немного потерпеть. Кроме того, на заключительном этапе полезно повысить значимость доказательности оригинальности результата. Это тем

более важно, что в последние годы в области научно-технического развития сложилась парадоксальная ситуация: сейчас для научного работника подчас легче сделать открытие, чем убедиться в том, что оно состоятельно. Поэтому все больше ценится не столько одаренность, сколько умение разобраться в обилии информации и найти в ней зерна, которые способны дать ценные всходы.

Особенно сложная ситуация возникает на этапе публикации работы. Изобретатели высокого уровня представляют красивые решения, основанные на использовании новых принципов, глубоко изменяющих исходную систему. Неординарность идеи приводит к тому, что ученый или изобретатель вступает в область, не поддающуюся интерпретации в русле современных представлений о мире. Это вызывает ощущение неопределенности, испуг, страх, панику. («Может быть, все неверно и публиковать не надо?») Для понимания и принятия достигнутого надо сбросить балласт старых представлений, разрушить привычную Модель Мира. Подобная необходимость встречает самое мощное внутреннее сопротивление. Человеку в этом состоянии нужна поддержка, чтобы справиться с новизной своих результатов. В этих обстоятельствах надо обратить его внимание на тот факт, что красота и сила научного творчества лежат в его индивидуальности: чем свободнее и независимее ум, тем глубже его завоевания.

Когда изобретатель не решается открыто и в полном объеме опубликовать результат, можно рекомендовать представить его в иной, зашифрованной форме или частично. Так или иначе важно помочь творцу преодолеть страх и подготовить публикацию. Даже гению иногда страшно высказать новую идею. Тогда используется ряд приемов: принятие псевдонима, шифрование открытия в анаграммах (так Галилей скрыл открытие Венеры), прием запечатанного конверта, положенного на хранение (так делали во французской Академии) [137, с.95]. Вместе с тем нельзя игнорировать тот факт, что общественность должна быть подготовлена к восприятию новой идеи, иначе публикация пройдет незамеченной.

3. Уровень одаренности и успешность

Ученый без дарования подобен тому бедному мулле, который изрезал и съел Коран, думая исполниться духа Магометова.

А. Пушкин

В последние годы происходит поворот в стратегии усиления творческой продуктивности. Раньше эта стратегия разворачивалась так: вначале с помощью батареи тестов проводили объективное изучение исходных способностей человека, затем его обучали с учетом выявленных результатов так, чтобы максимально ориентировать в дальнейшем на конкретную деятельность, к которой он способен. Считалось, что это — оптимальный путь к высокой творческой отдаче, а следовательно, с одной стороны, к самореализации личности, с другой — к максимальной пользе для общества. Такая стратегия порождает два вопроса. Во-первых, насколько объективно тесты выявляют творческие способности человека? Во-вторых, если способности реально имеют место, то обязательно ли человек захочет их использовать?

Отвечая на первый вопрос, приходится признать, что существующие тесты нельзя считать надежным средством оценки способности к научной деятельности [122, с.54]. В настоящее время с их помощью нельзя измерить ни академическую, ни интеллек-

туальную, ни практическую компетентность. Они измеряют только сиюминутное владение небольшими и произвольно подобранными фрагментами информации низшего уровня, выхваченными из обширной системы, сложившейся в соответствующих научных дисциплинах. Тем более что элементарные знания, достаточные для успешного прохождения школьного тестирования, устаревают уже на момент тестирования. Как показал Тейлор, существует 12 различных типов выдающихся ученых, обладающих разными видами компетентности, и ни один из них не получил высокие баллы по традиционным тестам достижений. Таким образом, на первый вопрос однозначно положительно ответить пока нельзя.

Теперь обратимся к личным пожеланиям. В настоящее время ключевым моментом считаются не способности, а *мотивация* человека и его жизненные *цели*. Именно мотивы и глубинные установки личности определяют ее творческие перспективы. Поэтому усилия педагогов и психологов в первую очередь должны быть направлены на развитие тех способностей, которые важны для успешного продвижения к цели, поставленной самим человеком. Подобная стратегическая переориентация позволила существенно повысить удовлетворенность результатом. Многочисленные данные подтверждают, что люди исходно менее способные, но целенаправленно решающие собственную задачу, зачастую оказываются творчески более продуктивными, чем более способные, но менее заинтересованные. Внимательный подход к интересам каждого меняет и распределение ролей, и методы коллективной работы. Вместо того чтобы повышать способности каждого члена группы, надеясь, что этот усредненный уровень обеспечит эффективность работы каждого и группы в целом, стремятся максимально учесть личные интересы и цели. Организуется такое взаимодействие, когда участник группы, эффективно продвигаясь к своей цели, одновременно вносит существенно больший вклад в решение общих для группы задач.

Несколько вариантов тестов творческого мышления разработал Е. Торренс [172]. Он применил их в исследовании школьников и показал, что способность к творчеству имеет некую периодичность — обнаруживаются максимумы с интервалом в четыре года: в 5, 9, 13 и 17 лет. Кроме периодичности, он выявил стимуляторы творчества и тормозящие факторы. (Здесь хотелось бы напомнить о пульсациях Модели Мира.) Изучая психические особенности одаренных людей, Торренс показал, что они чаще склонны к *дивергентному* мышлению, т.к. быстрее решают задачи со многими ответами, при этом предлагая ряд оригинальных вариантов. Эти данные подтвердили некоторую корреляцию таланта с терпимостью к неопределенности. Есть основание предполагать, что тренинг решения дивергентных задач может не только развивать способности, но и изменять отношение к неопределенности, повышая число нетривиальных решений и снижая урон, наносимый мышлению *стандартизацией*. С учетом этих достижений при тестировании уровня мышления стали использовать два варианта вопросов. В первом по каждому вопросу формулируются альтернативные решения, во втором — может быть предложено большое разнообразие ответов. Оказалось, что менее одаренным людям присуще *конвергентное* мышление — они лучше справляются с задачами, имеющими одно правильное решение.

К настоящему времени психологам удалось выделить основные черты, присущие талантливым людям. Главные из них — беглость и гибкость мысли, оригинальность, любознательность, мужество. Уточнение определений этих черт позволяет направлять процесс развития творчества.

Беглость определяется как количество идей, возникающих у человека в определенный

период времени.

Гибкость — это способность быстро и без внутренних усилий переключаться с одной мысли на другую и использовать полученную информацию в различных контекстах.

Оригинальность — это способность к генерации нестандартных идей, проявляющаяся в парадоксальных, неожиданных решениях, а также в выражении полученных результатов в неординарной форме.

Любознательность — это сохраняющаяся у взрослого человека детская способность удивляться, поддерживающая чувствительность к новым проблемам.

Мужество — способность принимать решения в ситуации неопределенности, не бояться собственных выводов и доводить их до конца, рискуя личным успехом и репутацией. Известный физик П. И. Капица отмечал, что в науке не эрудиция является основной чертой, главное — воображение, конкретное мышление и смелость [68].

Перечисленные особенности творческой личности показывают, что некоторые из них соотносятся с функциями правого полушария. Действительно, что есть беглость? Это подвижность способностей, обеспечивающая понимание абстрактных и новых отношений, проявляющихся в индуктивных рассуждениях и аналогиях. Оригинальность может рассматриваться как одно из свойств целостности восприятия. Сохранность в зрелом возрасте детской способности смотреть на мир непредвзято и с наивным любопытством говорит о снижении роли подсознательных барьеров, облегчающих свободу восприятия. Обнаружены и факторы, тормозящие проявление творческих способностей. К ним относятся: обостренная ориентация на достижение социального успеха, повышенная конформность в поведении, приводящая к боязни задавать вопросы, и противопоставление работы как серьезной деятельности и игры как развлечения.

В последние годы количество разработанных и применяемых тестов, используемых для измерения интеллекта, растет как снежный ком. При этом не всегда отдается отчет об адекватности используемого теста. Насколько надежна полученная информация? Прежде всего надо отметить, что тесты разработаны для людей средних способностей. Действительно, до уровня $1Q = 120$ считается, что зависимость линейная — чем этот коэффициент выше, тем выше креативность. Однако на более высоком уровне связи неизвестны, поскольку стандартные тесты для одаренных людей не подходят. Тем более что измерение IQ (коэффициента интеллекта) по известным тестам может быть осуществлено только для осознаваемых операций и в значительно меньшей степени для подсознательных. Поэтому в рамках принятого в данной работе определения «Интеллект характеризуется динамическими особенностями взаимодействия сознания и подсознания» известные тесты измерить интеллект не могут. Высший балл по IQ получил бы компьютер, формальная логика которого творчески мало продуктивна.

Такая ситуация возникла вследствие того, что разработчики тестов ориентировались на левосторонние осознанные операции. Так, например, наиболее известный из них, Дж. Гилфорд, считал, что мышление предполагает способность ума разложить на части изучаемое явление и извлечь из них то, что может привести к правильному выводу. В соответствии с таким пониманием он рассматривал проявления ума как осуществление операций анализа, синтеза, сравнения, абстрагирования, обобщения, систематизации. Результатом этих операций являются только умозаключения о принадлежности к

определенному классу и причинно-следственных связях. Однако творчество предполагает умение не только находить оригинальные ответы в рамках предложенных критериев, но и создавать новые оригинальные критерии. Существенно и то, что в тестах часто интеллект измеряется *скоростью* выполнения определенных заданий. В то же время понятно, что скорость не исчерпывает понятия интеллекта, а является только одним из его проявлений.

Понятно, что при таком подходе к оценке творчества за бортом остаются все праводоминантные и все лица с темпераментом, не предполагающим быстроты решения при одновременной его точности. В свете сказанного перестают удивлять факты из жизни великих ученых. Знаменитый математик А. Пуанкаре показал столь убогий результат по тесту Вине, что его посчитали умственно отсталым. Т. Эдисон в школе славился своей медлительностью. Он вспоминал: «Отец считал меня туповатым, и я почти свыкся с этой мыслью». А. Эйнштейн в детстве казался ущербным. Его учитель греческого как-то воскликнул: «Ты никогда ничего не добьешься!» Позднее Эйнштейн был исключен из школы и завалил вступительный экзамен в колледж [28, с. 16].

Здесь хотелось бы вспомнить один пример из моей практики. Как-то мне попался в руки том тестов для поступающих в высшие учебные заведения Израиля. Каждое задание из приведенных в нем для того, чтобы быть зачтенным, должно было быть выполненным правильно и в фиксированное время. Группа моих друзей и учеников принялась за выполнение предложенных задач, а затем мы проанализировали результаты, соотнеся их с темпераментом участников этого марафона. Что обнаружилось? Лучше всего справлялись сангвиники. Холерики уложились в отведенное время, но сделали слишком много ошибок. Меланхолики слишком тревожились, что не успеют, поэтому часть из них вообще перестали стараться и сошли с дистанции. Флегматики решали задания правильно, но не уложились в срок.

Из изложенного в предыдущих главах совершенно понятно, что каждый темперамент имеет свои преимущества в творческих решениях и если поступать в вузы будут только сангвиники, то общество потеряет 3/4 перспектив.

Таким образом, проблема в том, что пока тесты не учитывают подсознательные операций мышления, динамику взаимодействия полушарий и особенности темперамента личности. Кроме того, они не принимают во внимание того, что большинству людей с раннего детства, вследствие влияния школы, навязывается конвергентное мышление. Соответственно построены и тесты, оценивающие не путь к ответу, а сам ответ. Если он соответствует стандартам — человек считается умницей. Тем самым тесты отбирают людей не творчески мыслящих, а тех, которые хорошо принимают ценности и предложенные обществом схемы. Однако способность понимать, разделять и использовать стандартные схемы и понятия вступает в противоречие с необходимостью и потребностью иметь свой взгляд на мир. Известно, что А. Эйнштейну и У. Черчиллю было трудно учиться в школе не потому, что они были рассеянными или слабо дисциплинированными, как считали учителя. Преподавателей бесконечно раздражала их манера вместо ответа на поставленный вопрос задавать неуместные вопросы: «А если бы этот треугольник был перевернутым?», «А если бы время не было временем?». Именно для таких людей эффективны инструкции, предписывающие проявление оригинальности.

4. Техники индивидуального развития творчества

От одаренности зависит не успех в выполнении деятельности, а только возможность

достижения этого успеха.

Б. Теплое

Из множества техник мы рассмотрим те, которые ориентированы на стимуляцию работы правого полушария (рольфинг, мантры и моделирование), на развитие возможностей левого полушария (коаны и психосинтез) и комплексную технику, включающую элементы многих методик (компьютерные игры). Но начнем мы с нормализации состояния тела, поскольку именно это прежде всего и существенно ограничивает творческие возможности личности.

А. Рольфинг — снятие телесных зажимов

Иногда мы испытываем гнев или страх, не имея возможности что-либо сделать по этому поводу, использовать излишнюю энергию. Эта энергия должна куда-то деться, и, раз нормальный путь ее применения блокирован, она воздействует на сердечную мышцу, другие мышцы и внутренние органы, вызывая сердцебиение и другие неприятные ощущения. Излишняя энергия не может просто исчезнуть и, не израсходованная, припасается до того момента, когда сможет проявиться в прямой или косвенной форме.

Э. Берн

Процесс **упаковки**. Проявления психических травм в телесных симптомах впервые были описаны в психоанализе. Когда реальные движения под воздействием психологической защиты блокируются, в соответствующих группах мышц накапливается и застывает определенное напряжение. В результате в них возникает повышенный тонус, т.е. состояние, близкое к судорожной готовности. Тогда в телесной топографии и физическом состоянии человека происходят изменения, поскольку длительные телесные зажимы скелетной мускулатуры формируют симптомы внутренних заболеваний, которые символизируют неприемлемые для человека устремления. Подавленные мысли «говорят» на языке расстроенной функции мышц или какого-то органа. Например, отвращение, неприятие чего-либо выражается рвотой.

Постоянная мышечная напряженность — издержки нервного перенапряжения. Оценка ситуации проявляется в замирании и неподвижности, которые обнаруживаются при попытках скрыть признаки раздражения, любви, ненависти или иной сильной эмоции, которой человек стесняется или боится. Возникающие при этом мышечные зажимы — это концлагеря, где заключены переживания, не прошедшие цензуру. Множественные мышечные зажимы приводят к быстрой утомляемости. Нередко появляются ночные кошмары (пока цензура спит, подполье устраивает дебош). Мышечные зажимы ведут к ограничению

33 Конфликт и творчество подвижности, а стереотипно повторяемые движения (например, на работе) их закрепляют.

Известна жесткая зависимость подвижности тела человека от его психического состояния. Надежно установлено, что у здорового человека телесная скованность в поведении возникает как следствие его неуверенности в целесообразности своих действий. Когда человек всматривается или вслушивается, у него напрягаются мускулы в районе глаз и ушей. Он чешет затылок, когда озабочен, и хмурится, когда пытается сосредоточить

внимание. Он скрежещет зубами, подавляя боль, сжимает кулаки, пытается внутренне собраться, и напрягает мышцы живота, сдерживая беспокойство. Например, двигательный эквивалент застенчивости — неуклюжесть.

Субъективные эмоции (страх, злость, отвращение, печаль) вызывают объективные изменения работы внутренних органов. Нарушения дыхания, сердечно-сосудистой деятельности, работы желудочно-кишечного тракта, мускулатуры — все эти психосоматические расстройства возникают в конфликтных ситуациях, концентрируясь прежде всего в областях раннего перехвата эффектов психологической защиты (не крикнуть, не сказать, не обнаружить и т.п.) — глотки, пищевода и желудка. У. Джеймс сформулировал закон, в соответствии с которым не существует ни одного психического изменения без сопровождающей его или следующей за ним телесной реакции [54, с.341]. Отсюда становится понятным, почему ограничения в мыслях и действиях определены не только сформированными в опыте психологическими барьерами, но и снижением степеней свободы тела, явившимся следствием мышечных упаковок. Для того чтобы творить и испытывать радость от жизни, необходимо вернуть себе свободу движений.

Таким образом, тело накапливает в себе все свидетельства прежних перегрузок и травм, снижая свободу движений. Одновременно с этим снижаются творческие способности человека. Здесь уместно напомнить, что способность к конструированию образов изначально трансформировалась из способности свободно преобразовывать свое тело (уподобляться и подражать). Образы вначале превращались в визуальные метафоры, а только затем в вербальные. Скованность тела, снижая число степеней свободы, нарушает начальные этапы всех этих преобразований. К счастью,

обнаружено, что зажимы до некоторой степени обратимы и для освобождения от них требуется либо пережить боль, либо осуществить определенные физические упражнения. При этом развязываются скрытые узлы прежних травм и происходит высвобождение энергии.

Для снятия подобных зажимов В. Райх и А. Лоуэн разработали технику телесно-ориентированной психотерапии, сделав акцент на преодолении хронических энергетических блокировок. Они обратили внимание на такие внешние проявления, как скованность, стереотипная улыбка и т.п., объяснив их действием сильных защитных процессов в прошлом. Для описания совокупности этих симптомов был введен термин *броня характера*. Эта «броня», или хроническое мышечное напряжение, служит для устранения или сведения до минимума эмоциональных переживаний (когда мышцы напряжены, чувства притупляются). «Мышечная броня» препятствует свободному течению энергии по телу, приводя к эмоциональному напряжению, в процессе которого человек огромную часть своей энергии расходует на психологическую защиту.

За массивную защиту человек платит потерей значительной части своей способности к самореализации. Поэтому мы с энтузиазмом разделяем позицию В. Райха, который пришел к выводу, что мышечный и психологический панцирь — одно и то же. Он понял, что панцирь, возникающий сначала как защита, становится «смирительной рубашкой», ограничивающей свободный поток энергии и свободу самовыражения человека. Поскольку панцирь не дает человеку пережить сильные эмоции, блокируя их, то они не могут быть полностью выражены и пережиты. В ответ на правильно построенное физическое воздействие зажатые мышцы высвобождают камуфлированные ими чувства. Одновременно осуществляется процесс «распаковки» травмирующих смыслов [99, с.226]. Таким образом, роль панциря противоречива: с одной стороны, с его помощью человек лучше приспособляется к социальной среде, а с другой — теряет непосредственность реакций, необходимую для творчества.

С помощью специальных упражнений и массажа достигается освобождение зажатых мышц, сопровождаемое ощущениями тепла, покалывания и эмоциональным подъемом в результате высвобождения энергии. Снятие мышечных блоков снимает защиту и позволяет осознать вызвавшие их причины. Работа над определенными мышцами высвобождает соответствующие воспоминания, способствуя глубокой эмоциональной разрядке. С этой целью чаще всего используется специальный массаж. Тот же результат можно получить с помощью танцев, которые снимают блоки и способствуют спонтанному проявлению индивидуальности, переводя чувства в действия.

В связи с этим мне вспоминается один случай из моей практики. Однажды мы с мужем были на одной отдаленной турбазе в Дагестане. Кроме нас, в это время там находилось еще несколько пар пожилых людей. По вечерам молодежь устраивала танцы. Спаситься от оглушительной музыки было невозможно. Возмущение и огорчение немолодых отдыхающих людей только усугубляло их состояние. Тогда я нашла заброшенную танцевальную площадку и как-то вечером пригласила их всех туда. Там я предложила им в полной темноте танцевать поодиночке под эту музыку, ни о чем не думая и позволяя телу двигаться, как оно хочет. Сначала они поворчали на меня за эту сумасбродную идею, но потом пошли на площадку и пропали в темноте. Примерно через час они вышли на свет усталые, но умиротворенные и сказали, что завтра обязательно придут сюда снова. На самом деле каждый из них провел сеанс снятия внутренних зажимов, и эффект не

заставил себя ждать.

Б. Модель как инструмент творчества

Был ребенок, который гулял каждый день,

И, увидев какой-нибудь предмет,

Он становился этим предметом,

И этот предмет становился частью его На весь день или часть дня,

Или на многие годы, или на целые века.

У. Уитмен

Понимание существа объекта изучения предполагает воспроизведение, т.е. построение работающей модели. Для одних это — идеальное, мыслительное моделирование, для других — материально реализованные модели. Мысленное и реальное моделирование имеет общее основание, поскольку интеллектуальные процессы, связанные с пониманием и решением задач, основываются на уподоблении. Все действия человека с моделями опираются на способность использовать для уподобления свое тело. Возможный размах мысленного моделирования можно проиллюстрировать отрывком из книги Никола Тесла, подробно описавшего свой метод:

«Я не спешу приступать к практической работе. Когда у меня рождается идея, я сразу в воображении начинаю строить прибор. Я изменяю конструкцию, производжу усовершенствования и у себя в мозгу привожу в действие этот прибор.

И мне абсолютно безразлично, запускаю ли я свою турбину у себя в мыслях или испытываю ее в мастерской. Я даже могу заметить, что нарушилась ее балансировка. При этом не существует никакой разницы в результатах. Таким образом, я быстро развиваю новую концепцию и могу усовершенствовать ее, ни до чего не дотрагиваясь. И как только я дойду до такой стадии, когда произведу в изобретении все возможные улучшения и уже не вижу никаких недостатков, только тогда я воплощаю в конкретной форме продукт своего воображения. Мое устройство неизменно будет работать так, как я и рассчитывал, и результат эксперимента всегда получается таким, каким я его запланировал. За двадцать лет у меня не было ни одного исключения. Почему должно быть по-другому? Почти не существует проблем, которые не поддаются математической обработке и результаты которых не могут быть рассчитаны или определены заранее на основе имеющихся теоретических и практических данных. Я утверждаю, что воплощение на практике сырой идеи, как это обычно делается, является не чем иным, как потерей энергии, денег и времени» [цит. по: 54, с.336].

Уровень точности мысленного моделирования виден на таком факте.

Однажды Тесла построил одну воображаемую турбину, а другую настоящую. Обе машины были запущены одновременно (одна — мысленно, другая — реально). Через месяц после этого Тесла «разобрал» свою воображаемую турбину и назвал детали, которые износились. Когда разобрали и осмотрели реальную машину, оказалось, что описание Тесла точно совпало с тем, что обнаружилось в реальности.

Работу с реальными моделями и их изготовление можно рассматривать как практику уподобления, развивающую способность «думать руками». Многие выдающиеся ученые любили строить модели и макеты, понимая необходимость этого для своей творческой деятельности. Ньютон еще мальчиком мастерил механические модели, а став ученым, изготавливал приборы и инструменты. Максвелл собственноручно мастерил технические устройства. Даже теоретик Эйнштейн всю жизнь принимал участие в конструировании различных механизмов и приборов. К сожалению, современная система образования порой воспитывает пренебрежительное отношение к рукоделию, мастерству, тем самым снижая творческий потенциал специалистов, — их руки недостаточно развиты, чтобы помогать им думать. Но есть и отдельные энтузиасты. Так, в Волгоградском технологическом институте под руководством О. А. Куликова разработаны специальные конструкторы, которые используются для развития творческих способностей студентов. С их помощью создают действующие модели и макеты. Практика работы студентов с этими моделями приводит к радикальному увеличению числа внедренных в производство дипломных работ.

Каковы преимущества использования модели? Во-первых, она обеспечивает предсказуемость. Объект включается в систему закономерностей, становясь предсказуемым в каждой отдельно взятой ситуации внутри этой системы. Во-вторых, она обеспечивает точность. В-третьих, модель может выступать в роли микроскопа и телескопа, увеличивая или приближая отдельные элементы и создавая оптимальные условия для их изучения.

Для творчества важна еще одна возможность модели. Когда формально описанная внутренняя структура объекта принципиально недоступна сенсорному аппарату человека, возникает тенденция к отрицанию ее реального существования, к растворению ее в математических формулах. Тогда модель служит посредником, облегчая соотнесение формул с объективными явлениями. Именно в этом случае стратегия внутренней визуализации позволила Н. Тесла эффективно работать с неосязаемыми объектами (например, такими, как магнитные поля), находящимися за пределами достижения непосредственного сенсорного восприятия. В этом разделе для нас важно подчеркнуть, что в достаточно сложных ситуациях мысленное моделирование позволяет переносить понимание из одной области знаний в другую, т.е. выступает как *трансдуктор*.

В. Способы концентрации и переключения

Тот, кто умеет хорошо сосредоточиться, но не обладает достаточной энергией, не сможет преодолеть лень, поскольку природа сосредоточенности сходна с природой лени. Тот, кто обладает большой энергией, но не способен сосредоточиться, не сможет справиться с отвлекающими факторами, поскольку по природе своей энергия порождает отвлекающие факторы. Стало быть, умение сосредоточиться и энергичность должны быть равны друг другу, поскольку из этого равенства рождаются созерцание и экстаз.

Буддхагхоша

Для возможности перехода в одно из рассматриваемых в этом разделе особых состояний человек должен чувствовать безопасность, поддержку и понимание. Такая позиция не только лишает процесс обучения угрозы и делает его интересным, но тормозит активность левого полушария и на время предотвращает течение мыслей по

проторенным путям. В этих условиях активизируется работа правого полушария, что меняет распределение возбуждения по коре, создавая новый рисунок его функционирования и облегчая процесс абстрагирования от старых мыслей, чувств, поступков. Следующие приемы направлены на облегчение переключения и разрушение стереотипов.

Медитация. Человек, спокойно предающийся созерцанию и размышлению и не имеющий никакой иной цели, кроме переживания своего единства с миром, считается «пассивным». На самом деле состояние сосредоточенной медитации представляет собой высшую форму активности, которая возможна только при условии внутренней свободы от внешних и внутренних воздействий. Медитация предполагает полное сосредоточение на внешнем или внутреннем объекте. При этом левосторонние механизмы мышления затормаживаются, прекращается словесная интерпретация переживаемого, его логический контроль, оценка и критика. В состоянии медитации возможно безграничное расширение поля восприятия, позволяющее осуществить «выход» из границ своей оболочки, постичь сущность предмета.

Поскольку в этом состоянии человек полностью отключается от внешних и внутренних раздражителей, то он теряет возможность правильно оценивать временные промежутки. У него возникает ощущение пустоты и иллюзии слияния Я с беспредельностью. На этом фоне может появиться субъективное ощущение целостности, описываемое иногда как переживание просветленности, «растворения в солнечном свете», «парения» и т.п. В медитации выделяют несколько стадий. На первой происходит отречение от всех земных удовольствий и освобождение от печалей. На второй — человек находит в себе все духовные источники существования. На третьей стадии возникает чувство удовлетворенности, происходящее от любви к себе, которое в четвертой стадии переходит в полнейшую психическую опустошенность. На заключительной стадии медитирующий парит над удовольствием и болью, освобождается от любви и ненависти, становится безразличным ко всему миру, в том числе к самому себе.

Установлено, что разные стадии медитации соответствуют разным уровням мозговой активности, которая постепенно переходит от альфа-ритма к тета- и дельта-ритмам. Вторая стадия вначале обнаруживается как состояние созерцательной пассивности особого рода и описывается соответственно (мне видится, мне слышится). Условием такого самоуглубления служит временное отключение от внешней среды — функциональное прерывание афферентных связей. Уменьшение связей с внешней средой и изменение их организации во внутренней среде проявляются в изменении ритмов, фиксируемых электроэнцефалограммой. Нормальная частота β -ритма, 15-30 Гц, в период медитации возрастает до 30-45 Гц при одновременном резком возрастании амплитуды. В то же время α -ритм уменьшает и частоту, и амплитуду.

Важно отметить, что в условиях глубокой медитации этот ритм не обнаруживает обычной межполушарной асимметрии, что может говорить о переходе работы мозга в режим одновременного функционирования обоих полушарий. При рассмотрении структуры интуитивных решений нами были показаны многие преимущества такого режима. Однако в представленных там примерах этот режим возникал только в экстраординарных ситуациях и мог быть крайне непродолжительным. Что дает медитация? Во-первых, она оставляет ощущение обновления, радости и свежести бытия. Во-вторых, с ее помощью вырабатывается способность концентрироваться и отличать существенное от несущественного, т.е. укрепляется воля. В-третьих, в этом состоянии меняется режим работы

памяти, и человек становится способным вспомнить все обстоятельства своей жизни до мельчайших деталей. При этом он может осуществить так называемый «пере- просмотр» — проиграв в воображении ранее пережитое, вскрыть и вычистить старые капсулированные проблемы и тем самым, окончательно стереть следы травмирующих воспоминаний [133, с.244].

Погружение в глубокие стадии медитации осуществляется с помощью концентрации внимания на одной точке, сосредоточения на стимуле или предмете. Инсайт-медитация основана на полном погружении в мир спонтанно возникающих *внутренних образов*. При этом наступает релаксация и появляются гипноид- ные фазовые состояния. Субъективно это напоминает состояние дремоты и отдыха, отличаясь только тем, что в такой медитации человек может управлять содержанием своих грез. Это метод самовнушения ярких, образных, эмоционально положительно окрашенных представлений на фоне общей релаксации, т.е. сниженного тонуса мышц и снижения уровня бодрствования вследствие повышенной внушаемости. Можно медитировать, концентрируясь и на *внешних образах* или состояниях. Обычно внимание фиксируют, пристально рассматривая пламя свечи, вазу, лист дерева, картину. Обсуждая этот метод, надо прежде всего иметь в виду, что остановка внутреннего монолога, достигнутая любым способом, способствует *творческому раскачиванию*, приближает интуитивное видение решения, т.к. человек становится чувствительнее к реальности фактов.

Мантра — звуковое ритмическое воздействие по типу жесткого кодирования. Она представляет собой повторение слова или короткого текста и может быть произнесена мысленно или вслух. Внутренний смысл мантры заключается в совпадении ее вибраций с основной вибрацией объекта или процесса, на который она воздействует. Поэтому главное условие правильности произнесения — это искусство нужного сочетания ритма, мелодии и тональности. Мантра служит способом центрирования, т.е. успокоения мысли, достижения остановки потока сознания в пространстве и времени, и за счет этого позволяет абстрагироваться от мыслей, чувств и поступков, выступая как средство разрушения привязанностей.

Ритм. Роль ритма как переключающего фактора определяется повторением действий в такт дыхательным движениям. Он является эффективным способом повышения чувствительности к подсознательным импульсам. Во всех религиях ритм выступает средством достижения медитативного состояния для отключения рассудочного анализа и формирования чувства отстраненности. Опустошенность сознания субъективно ощущается как потеря своего Я, как деперсонализация, которая может сопровождаться ощущением потери частей тела и нечувствительности к боли. Если безразмерная проза доходит до человека в режиме «моно», затрагивая главным образом левое полушарие, то мерный язык стиха доходит в режиме «стерео», раскрывая одновременно как словесные запасы левого, так и ритмические — правого полушария. В форме ритма и рифмы смысл получает облегченный доступ в подсознание, минуя психологическую защиту. Именно ритм служит связующим звеном между полушариями. Музыкальный ритм и темп «захватывает» один из ритмов мозга и усваивается им. Некоторые психологи считают, что воздействие поэзии на сознание связано с влиянием трехсекундной строки, соотносимой с интервалом настоящего в кратковременной памяти [159]. Именно поэтому ритмы могут служить переключателями за счет снижения, размывания смысла повторяемого текста.

Использование музыки, в частности барабанов, на частоте альфа-ритма мозга (8-14 Гц) активизирует выработку нейромедиаторов, в том числе эндорфинов, вызывающих

состояние радости, блаженства, энергетического подъема. Выброс эндор-финов приводит к изменениям в системе АТФ — основной энергетической базы. При этом меняется ритм дыхания, приводя к гипервентиляции легких и отключению механизмов сознания. Происходящее при этом автономное включение вегетативной нервной системы может устранять некоторые мышечные зажимы, являющиеся следствием зажимов психологических. J1. Купер и М. Эриксон [28, с.254] обнаружили, что у людей, слушающих звуки метронома в ритме 60 ударов в минуту, наступает «альфа-состояние», идеальное для обучения и запоминания.

Музыка обладает свойством непрерывности и бесконечности, т.к. состоит из элементов, которым невозможно придать конечное значение. Музыка — один из стимулов творчества, поскольку оказывает глубинное влияние не только на психику, но и на физиологию — под ее воздействием происходит изменение сердечной деятельности, мышечной активности, ЭЭГ. Многие люди склонны слушать музыку во время работы над проблемой. Возможно, что на физиологическом уровне музыка, активизируя отдельные участки нервной системы, помогает глубокому погружению в проблему. Музыка способствует согласованной работе правого и левого полушарий [28, с.252].

Учеными Калифорнийского университета показан рост IQ на 8-9 баллов в результате 10-минутного прослушивания сонаты Моцарта до-мажор (K448), однако через 15-20 минут IQ возвращался к прежнему значению [26, с.5]. Исследования Лозанова и Новикова показали, что прослушивание медленной музыки в стиле барокко с ритмическим размером 60-64 такта в минуту облегчает восприятие информации, которая усваивается столь же эффективно, как и при обучении во сне.

Цвет. Один из методов развития образного восприятия связан с тренировкой ярких цветовых представлений. Занятия «музыкальной графикой», т.е. зарисовкой впечатлений от восприятия музыки в красочных и беспредметных формах, практикуемые в ряде зарубежных консерваторий, являются эффективным способом развития творческих способностей [19].

Г. Коаны: смещение в поле иной логики

Мир, который мы создали как результат некоего уровня мышления, породил проблемы, которые невозможно разрешить с помощью того же уровня. Единственный способ, которым мы можем решить их, — создать новый уровень мышления.

А.

Эйнштейн

Зачем надо менять логику? Стереотипные подходы мешают продвигаться вперед. Если задача не решается, возникает необходимость обратиться к другим, известным из прежнего опыта подходам. Успех тоже может существенно сузить диапазон рассматриваемых подходов. Возникают клише, которые в дальнейшем ограничивают разнообразие применяемых стратегий и методов. Оскар Уайльд сказал: «Трагедии бывают двух типов. Одни — когда вы не получаете желаемого. Другие — когда вы его получаете».

Коаны — это специально организованные высказывания, используемые в системе «дзен» как задачи, неразрешимые с помощью обыденного мышления. Они требуют отказа от привычной логики, от категорий, использующих понятия объекта, причины, следствия и т.д. Однако учитель, предъявив такую задачу, настоятельно требует сосредоточиться и

найти решение. Повелительная, авторитарная, жесткая манера, в которой предъявляются коаны, способствует отключению рационального мышления. Ученик вынужден делать попытки решить задачу до тех пор, пока не ощутит полную несостоятельность обычных способов подхода к проблеме. Тогда ему приходится отказаться от них, что позволяет решить задачу за счет иного ее восприятия. Существо коанов в том, что они заводят в тупик логическое рациональное мышление (которое мешает непосредственному интуитивному восприятию) и повышают интеллектуальные способности за счет облегчения перехода от дедуктивного мышления к индуктивному.

Дополнительным условием успешности использования коанов является «безмолвие ума». Вхождение в это состояние достигается выполнением особого рода упражнений, дающих возможность пробиться в сознание событиями слабой интенсивности. В состоянии «безмолвия ума» эти сигналы становятся осознаваемыми. При этом незначительное событие может стать источником новой идеи.

Коан — это своеобразная загадка, на первый взгляд кажущаяся совершенно абсурдной. С позиции здравого смысла ни понять коан, ни найти ответ на него невозможно. Над коаном не размышляют, его созерцают. Внимание сосредотачивается на нем до тех пор, пока не наступает просветление. Это своеобразная интеллектуальная шокотерапия. Никаких стадий постижения коана не существует. Ответ или есть, или нет. Причем ответ не обязательно словесный. Например, ответом на один из приведенных ниже вопросов является пощечина. Практика созерцания коана помогает избавиться от представлений, вошедших в плоть и кровь. Цель коанов — показать, что обычные понятия о мире и самом себе — не более чем условность. В результате человек становится способен признать право на существование принципиально иной картины мира.

Полезно обратить внимание, что приемы использования коанов не противоречат обычной логике — просто они вне ее. Наставник не объясняет, он лишь указывает, что и как делать, добиваясь состояния «здесь и теперь». Настаивая на обращении только к конкретным фактам, он избегает губительного вторжения интеллекта, стремящегося к аналитическому расчленению. При этом переживается удивительное состояние слияния объекта и субъекта, приводя к полному и объективному отражению объекта в сознании.

Приведем несколько примеров коанов:

«Покажи мне твое истинное лицо, которым ты обладал, прежде чем отец и мать зачали тебя». Иначе говоря, покажи мне твое истинное, глубочайшее Я, не зависящее от семьи или условий жизни, от знаний или опыта, в общем, от всего искусственного.

«Флаг развевается на ветру. Что движется — ветер или флаг?» Ни ветер и ни флаг. В движении находится сознание.

«Обладает ли собака природой Будды?»

«Каков звук от хлопка одной ладонью?»

Таким образом, коаны освобождают от принятого в обществе конвенционального мышления. Это особые задачи, требующие решения, но не имеющие его в рамках обычной левосторонней логики. При этом нельзя сказать, что они вообще не имеют решения. Учителя дзен на практике показывают ученикам, что решение имеется, но для этого надо расстаться со старыми способами восприятия мира. Главная цель — привести к

полному отказу от всех общепринятых, рутинных представлений и заставить понять, что в представлениях нет ничего абсолютного и они легко вытесняются новым опытом.

Д. Психосинтез: объединение внутренних личностей

Талант и слеп и слишком тонок,

Чтоб жизнь осилить самому.

И хам, стяжатель и подонок Всегда сопутствуют ему.

И. Губерман

Теперь рассмотрим техники стимулирования творческих способностей для леводоминантных личностей. Этим людей отличает прежде всего жесткая система осознанных социальных и личных норм и табу. Они стремятся к внутренней непротиворечивости и логичности, вытесняя все, что не укладывается в их стройную систему. При этом в действие вступает изоляция, как одна из характерных для этих лиц форма психологической защиты. Для активизации не доминантного (в данном случае правого) полушария можно предварительно произвести **психосинтез субличностей**.

Этот метод разработан Р. Ассаджиоли [10] и ориентирован главным образом на преодоление психологического барьера — изоляции. Возникновение нескольких субличностей вместо целостной индивидуальности приводит к деформации поведения и нарушению душевного равновесия. Поэтому данный метод предусматривает приемы обнаружения этих изолированных островков психики и интегрирования их в целостное мировосприятие. Занятия начинаются со знакомства с внутренним разнообразием

психической организации человека. С этой целью ему предлагается следующая инструкция:

1. Рассмотрите одну из ваших главных черт или один из главных мотивов.
2. С закрытыми глазами, осознанно, представьте себе эту часть вас. Затем позвольте появиться образу, представляющему ее (его).
3. Когда образ появится, не мешайте ему. Пусть он изменяется, если у него есть такая тенденция, и пусть он покажет вам какие-то другие свои аспекты, если ему этого хочется.
4. Пусть образ говорит и выражает себя. Уступите ему место. Мысленно поговорите с ним. Узнайте, что ему нужно. Перед вами субличность — существо со своей жизнью и разумом.
5. Откройте глаза и запишите все свои впечатления. Дайте этой субличности имя.
6. В следующий раз попытайтесь идентифицироваться с другой субличностью.

После того как человек познакомился с одной из своих субличностей, он способен временно слиться с ней и понаблюдать за другой. Как только участник ясно видит некий образ, он способен распознать те его негативные качества, осознание которых было под запретом, поскольку подсознательно порождало страх и тревогу. В психосинтезе этот процесс назван *дисидентификацией*, в противовес идентификации, когда человек отождествляет себя с некоей личностью. Один из способов разрешения подобного конфликта — локализация конфликта в прошлом для снижения его остроты в настоящем. В этом случае становится возможным растождествление. Его облегчает концентрация внимания на таких положениях:

- у меня есть тело, но я не есть мое тело;
- у меня есть чувства, я испытываю эмоции, но я не есть эти чувства и эмоции;
- у меня есть разум, но я не есть мой разум;
- мое Я — центр абсолютного самосознания, центр воли, способный наблюдать и подчинять себе все психические процессы, свое тело и управлять ими.

Таким образом, дисидентификация — это отказ от идентификации с одной из своих субличностей. Это возврат к своему Я, своей сущности. После дисидентификации человек начинает чувствовать себя лучше и радостнее, облегчаются контакты с людьми. Человек осознает, что он действительно входил в эту субличность, на время отождествлялся с ней. Происходящие в человеке изменения заметны и ему самому, и окружающим. За осознанием этих изменений следует власть над собой и над своими субличностями. Иногда осознание какой-либо субличности сопровождается шоком. Однако надо понимать, что возникновение каждой субличности обусловлено какой-то жизненной необходимостью. Тогда можно сконцентрироваться на позитивных сторонах субличности, например, на умении сказать «нет», когда хочется сказать «да», и, опираясь на эти полезные черты, вытащить ее на поверхность. Н. Пезешкиан [113] показывает позитивные грани ряда человеческих недостатков и рекомендует рассматривать: депрессию — как способность к глубокому эмоциональному реагированию, лень — как умение избегать

требований среды, агрессивность — как смелость и умение не затормаживать эмоциональное реагирование, а фригидность — как способность сказать «нет» своим телом.

Метод дает осознание того, что нет плохих и хороших субличностей, все они — выражение существа одной личности. Субличности становятся вредны тогда, когда они контролируют поведение. Поэтому одна из задач метода — предотвратить подчинение одной из них. После такой процедуры один из участников увидел во сне, что сидит среди хижин, в каждой из которых живет одна из его субличностей. Тогда он осознал, что теперь они не так сильны, чтобы по очереди делать его своим пленником. Что означает быть пленником субличности? Это значит, что она на некоторое время навязывает человеку свой характер. Когда субличности «примиряются», то на основе их синтеза формируется новая жизненная стратегия. Работа с субличностями полезна для душевного здоровья. Человек учится распознавать свои разнообразные и противоречивые субличности и подвергать их анализу, обнаруживая при этом, что каждая из них несет в себе и положительные зерна. Тем самым он освобождается из-под контроля этих сил и учится ими управлять. Данный метод цементирует личность, формирует положительную самооценку, снимает защиту, отключает непрерывный сознательный самоконтроль и активизирует работу правого полушария.

Е. Компьютерные игры: комплексная стимуляция творчества

Интеллектуальное знание — «интерпретация» — благоприятствует изменению человека лишь постольку, поскольку оно является эмоциональным.

Б. Спиноза

С появлением компьютерных технологий в руках человека оказался мощный инструмент, позволяющий усиливать интеллектуальный потенциал за счет автоматизации сбора, накопления, обработки и хранения информации. Компьютерные игры стали предметом обихода. Поэтому настало время использовать их возможности захватывать внимание, удерживать высокий и постоянный уровень мотивации и вырабатывать достаточно устойчивые установки. Надо отметить, что эти игры развивают детское отношение к миру, временно подавляя внутренние запреты, что необходимо творческой личности [42]. Обратим внимание на то, что игра — это всегда моделирование действительности при утрате ответственности за ее результаты. Она, как любая творческая деятельность, представляет собой свободное от принятых норм преобразование пространства, времени, материи, т.е. игру с ними. Поэтому игра выводит человека за рамки обыденности и переносит его в «магическое» измерение, выступая одновременно как деятельность в иллюзорном и реальном мире. Если кто-то хочет обследовать поверхность Марса, он может сделать это через виртуальную реальность. Кардиолог с помощью компьютерной программы может обследовать сердце пациента с точностью, недоступной медицинским инструментам.

Логические игры — прекрасный инструмент развития интеллекта. Особый интерес для развития творческих способностей представляют игры, требующие конструирования механизмов. Примером может служить игра «Невероятная машина», развивающая способность к нестандартному использованию элементов. Игроку необходимо собрать немислимый механизм из заданного

34 Конфликт и творчество комплекта частей. В дело идут шестеренки, мячики, вентиляторы, воздушные шары, куски веревки, ножницы, боксерские перчатки. Из всего этого хлама и требуется собрать машину. Существенно, что число попыток не ограничено. Собранный механический монстр, в котором все части на первый взгляд нефункциональны, в итоге способен выполнять свои функции, что и доставляет большое и законное удовольствие, служащее подкреплением затраченным усилиям.

Рольевые игры дают возможность в игре выбрать профессию, исходя из своих личных предпочтений. Делая подобный выбор неоднократно, играющий постепенно осознает свои мотивы и потребности. Такие игры обладают развивающимся сюжетом, где непредсказуемость следующего шага требует догадки и стимулирует интуицию. Важно, что большинство таких игр выпускается в виде сериалов с продолжением. Существо их влияния в том, что они позволяют вжиться в ситуацию, создавая условия для вызревания необходимых установок.

Управленческие игры развивают стратегическое мышление. Игрок может стать мэром большого современного города и руководить его развитием в неблагоприятных условиях, заняться большим бизнесом, стать правителем первобытной страны и построить на ее территории цивилизованное государство.

Для нас полезно обратить внимание на развитие важного для руководителя и менеджера умения задавать вопросы. Так, в игре «Лохаузен» преимущества показывали не только те игроки, которые задавали больше вопросов и с их помощью проверяли больше гипотез, но особенно те из них, кто больше спрашивал «Почему?», а не «Есть ли?». Эти игроки были способны учесть больше отдаленных влияний. Подобные игры позволяют получить некоторый навык в использовании полезных советов и подсказок, содержащихся в инструкции (исчерпание условий задачи), а также научиться взаимодействовать с командой и распределять в ней обязанности (организация внешних ресурсов).

Компьютерные игры меняют технологию творчества. Они интенсифицируют продвижение за счет чередования информационного и практического обучения с включением эмоциональных моментов, повышающих привлекательность и удовлетворенность деятельностью. Такие игры увеличивают подвижность нервной

системы, повышая скорость реакции и ее точность. В этих условиях процесс познания ускоряется не только за счет наглядности, динамичности, красочности изображения, но и вследствие освобождения интеллекта от рутинной работы, позволяя сконцентрировать внимание на творческой стороне задачи. Одновременно в игре может происходить изменение в мотивации — сдвиг игровых мотивов на познавательные. Такой сдвиг облегчается благодаря изменению отношения человека к своим ошибкам, неизбежным при освоении новых областей знаний. Многовековая традиция привила человеку страх наказания за сделанные ошибки, который парализует творческие порывы. В компьютерной игре ошибки не влекут за собой последствий. Хотя возможности компьютерных игр мы рассматриваем в разделе индивидуального творчества, необходимо упомянуть, что в игре могут принимать участие и несколько участников. Соревнование в группе в полной мере усиливает вовлеченность игроков и приводит к быстрому усвоению и запоминанию.

Общение с компьютером может вести к улучшению самовосприятия. Но при этом сохраняется вероятность, что человек останется асоциальным, поскольку благодаря Интернету он способен устанавливать связи с далекими людьми, оставляя за собой возможность прервать отношения в любой момент, не неся за это никакой ответственности.

* * *

Человек, узнавший вкус творчества, не расстанется с ним, потому что оно дает чувство самоуважения и гордости. Это чувство охраняет человека от саморазрушения и защищает в беде. Творчество является наиболее продуктивным из всех социально приемлемых путей выхода из личного кризиса. Внутренний мир человека зачастую подобен его внешнему миру: «внешние» проблемы, которые он пытается решить «научным путем», отражают внутренние противоречия человека. Решая творческие задачи, человек решает свои личностные проблемы.

Люди, идущие в одном направлении (команда), могут достичь цели быстрее, потому что им помогает момент движения группы.

Г. Лазарус

В настоящее время все чаще используются групповые формы работы с коллективами. Групповые тренинги дают возможность решать различные задачи: улучшать внутреннее состояние коллектива, повышать творческую продуктивность, снижать стереотипность мышления и многие другие.

1. Снижение стереотипности мышления

Подпольно, исподволь, подспудно,

Роясь, как в городе цветы,

Растут в нас мысли, корчась трудно,

Сквозь битый камень суеты.

И. Губерман

А. Руководство творческим коллективом

Ответственность неразрывна со свободой, так как свобода есть свобода выбирать характер ответственности.

В.

Франкл

Системы воспитания и образования основаны на конформизме — самом надежном пути к обеспечению единства группы и самом верном способе подавления творчества. Положение творческой личности в коллективе всегда противоречиво. Она позволяет себе то, на что не осмеливаются другие. Представления творческого человека о мире неоднозначны. Общепринятые ценности он принимает только в том случае, если они совпадают с его собственными ценностями. Все это осложняет его вхождение в коллектив.

Предположим, что некая творческая группа включает представителей всех темпераментов. *Меланхолики* первыми почувствуют, в каком направлении надо начинать поиск. *Холерики* выполняют функции пионеров, бесстрашных разведчиков нового. Они двинутся в сторону, указанную меланхоликами, и организуют прорыв. *Сангвиники* выступают источником положительных эмоций, тепла, дружбы и мира, постоянно генерируя не всегда глубокие, но неожиданные идеи. *Флегматики* на завершающем этапе внимательно изучают полученные результаты, взвесят все «за» и «против», проведут их коррекцию, предложат взвешенное решение и включатся в доведение дела «до ума».

Однако это — идеальная ситуация. Ее реализация требует от руководителей и менеджеров виртуозного мастерства управления. При неправильном распределении усилий можно подойти к проблеме с предвзятыми ожиданиями и приступить к ее решению в неблагоприятных условиях. Это особенно вероятно, когда руководитель изначально уверен, что его подчиненные пассивны, зависимы и требуют авторитарного управления. Такой руководитель, не отдавая себе в этом отчета, своими действиями поддерживает их зависимое поведение. В подобных обстоятельствах эффективность работы сотрудников снижается из-за излишней напряженности или опасения критики. Для создания условий совместного творчества руководителю или менеджеру необходимо исключить взаимную враждебность и обеспечить и индивидуальный подход, и групповую поддержку. Однако и выполнения всех этих условий бывает недостаточно. Те, кто когда-либо управлял творческими натурами, знают, что среди них много людей странных и их странности порой приходится учитывать.

Например, один ученый, только что начавший свою работу в фирме, заявил, что наиболее яркие идеи приходят ему в голову тогда, когда его собака сидит рядом. Его начальник нуждался в творчески мыслящих людях. Его условие выполнили, несмотря на то, что в учреждении запрещено было приводить собак.

Воспитание и подготовка коллектива, состоящего из ярких индивидуальностей, — дело непростое. Ведь каждого из них время от времени посещает чувство неуверенности и разочарования. В этот период он представляет собой ядро конфликта. Конфликтная ситуация назревает, когда ему не хочется погружаться в новую проблему, когда обесценены результаты предыдущей работы, когда все не клеится и т.п. Тогда руководитель должен уметь оказаться рядом, помочь пережить трудный момент и конструктивно решить проблемы. Поэтому одна из постоянных забот руководителя —

сохранение внутригрупповой совместимости. Такая совместимость рассматривается как показатель сплоченности группы, отражающий возможность бесконфликтного общения и согласованности действий в процессе общей работы. Непременным условием ее достижения выступает доверительность общения, требующая от руководства поощрения элементов свободной дискуссии. Кроме того, руководству необходимо знакомить сотрудников с долгосрочной стратегией развития фирмы и тактикой решения оперативных задач.

Особенно сложная ситуация возникает, когда в коллективе необходимы преобразования, которые не для всех его членов будут благоприятными. Такие ситуации грозят развалом единства.

Если ситуация меняется не слишком радикально, то изложение руководителем своей позиции перед сотрудниками может быть таким: «Изменить решение не в нашей власти, так что попробуем как-то с этим справиться. Не обязательно, чтобы вам нравилось это. Все, что от вас требуется, — сделать это». В ситуации радикальных перемен руководству приходится своевременно и профессионально подготовить почву для изменений. Для облегчения структурных преобразований, задевающих многих сотрудников, иногда целесообразно предварительно создать определенный уровень напряженности. Этого можно добиться, например, обсуждая мрачные перспективы сохранения прежних условий работы или вычисляя количество дней, «которые остались до дня “X”». В обстановке напряженности люди меньше сопротивляются переменам (когда спасают утопающего, важно, чтобы он не сопротивлялся!).

Одной из сложных задач руководителя творческого коллектива выступает преодоление стереотипного мышления у своих сотрудников. Для расшатывания стереотипов используют обычно групповые процедуры, облегчающие «сброс фасада» на фоне ощущения полной защищенности и единения с группой. Возникающее после «сброса фасада» раскрепощение позволяет вырабатывать новые стратегии решения задач. Для укрепления чувства единения с коллективом опытные руководители планируют промежуточные победы и не упускают случая их отмечать, создавая положительное подкрепление при достижении каждой цели. Тогда сотрудники видят, что их усилия приносят плоды, которые высоко оцениваются. Отсутствие праздников, мрачность и серьезность могут сделать почти невыносимой атмосферу внутри организации и ограничить ее созидательный потенциал.

Б. Групповые формы преодоления конфликтов и стереотипов

Мир будущего будет миром все более упорной борьбы за устранение барьеров, ограничивающих наш разум.

Н. Винер

С помощью групповых тренингов решают два типа задач — нормализации внутреннего состояния коллектива и активизации его *творческой продуктивности*. Рассмотрим их последовательно.

В решении первой задачи эффективны такие методы, как транзактный анализ, гештальт-терапия, нейролингвистическое программирование (НЛП) и другие. При этом арсенал используемых с этой целью методов все время пополняется. Целью первых групп, описанных еще К. Левиным [59], являлось целенаправленное повышение способности

участников к осознанию и преодолению травмирующей ситуации. Так, у ветеранов вьетнамской войны были выявлены расстройства, которые проявлялись в повышении социальной отчужденности, нарушениях сна, агрессивности, депрессии, обостренном чувстве вины, усилении семейных и профессиональных конфликтов. Впоследствии было обнаружено, что групповая терапия продуктивна и при многих других ситуациях. Оказалось, что влияние группы на каждого участника обладает терапевтическим эффектом — присутствие других усиливает мотивацию каждого участника. Усваивая их оценки, он расширяет свой репертуар решений, повышает степень риска принимаемых стратегий поведения. В этом смысле группа выступает как эффективный инструмент воздействия, оказывающий катализирующее влияние на личность [10].

Когда группа тренинга сформирована, ее участники хотят знать, для чего они собраны и каковы возможные результаты. Тренер объясняет, что тренинг поможет участникам повысить свою компетентность в деловом общении, они приобретут навык аргументированного обоснования своей точки зрения и разовьют умение конструктивного поведения в конфликтах. Однако решение этих задач потребует от участников усилий для расширения привычного репертуара поведения с целью преодоления особо стойких и неосознаваемых стереотипов. Подобные разъяснения не снимают страхов участников, опасющихся вторжения в их внутренний мир. Поэтому начало работы требует создания в группе спокойной, благожелательной атмосферы, позволяющей участникам снять психологическую защиту. Для этого оговаривается, что каждый может отказаться от работы. При этом тренер активизирует участников группы, подчеркивая, что сам факт работы в группе облегчает преодоление поведенческих стереотипов благодаря разделению ответственности.

Атмосфера взаимного доверия ослабляет психологическую защиту, а ощущение эмоциональной поддержки группы обеспе

чивает готовность к восприятию нового знания о себе. Полученные сведения о себе позволяют корректировать привычки и совершенствовать отношения с окружающими. В этом случае развитие самосознания протекает на фоне удач и успехов, т.е. идет при непрерывном снижении барьеров психологической защиты и падении уровня личной неискренности. Скорость преодоления стереотипов участниками группы зависит от их индивидуальных особенностей, но независимо от них для продвижения к поставленным целям все нуждаются в возможности продуктивного общения, в процессе которого инструментом их преобразования выступает единство группового мнения, необходимое для формирования *новых норм*. Общая платформа организуется либо сближением различных точек зрения в процессе обсуждения различных проблем, либо путем уменьшения влияния «инакомыслящих». Диссонанс обычно возникает, когда в начале работы группы под давлением социальных норм и вопреки личным убеждениям участник дискуссии говорит или делает не то, что думает, становясь соучастником заведомого обмана. Тогда у него нарастает внутреннее напряжение. Это напряжение и порождаемый им диссонанс тем сильнее, чем слабее силы воздействия. При благоприятном развитии событий внутреннее давление приводит к взрыву — катарсису, который порождает ощущение очищения, облегчения и свободы. Переживание катарсиса усиливает сплоченность группы.

Наблюдая поведение других участников, каждый узнает, как он выглядит со стороны. Ф. Перлз [170] описал два уровня, в которых живет человек, как публичный и личный. Первый представляет наши поступки, поэтому он наблюдаем и проверяем, второй представляет действия на воображаемой сцене, на которой человек готовится к будущим ролям. В дальнейшем эти два уровня были детализированы и превратились в четыре, получившие названия «арена», «видимость», «слепое пятно» и «неизвестное».

«Арена» — то, что знает о себе сам человек и знают о нем другие (осознаваемая часть).

«Видимость» — то, что человек о себе знает, но другие о нем не знают (осознаваемая часть). Она определяется тем, что другим непосредственно недоступно: ощущения, переживания, воспоминания, которые он может скрывать от всех. Например, это может быть тайный любовный роман или страх перед каким-то авторитетным лицом.

«Слепое пятно» — то, что человек о себе не знает, но другие о нем знают или видят по стилю поведения. Например, оно может включать информацию о неприятном запахе изо рта или привычке перебивать собеседника (неосознаваемая часть).

«Неизвестное» — то, что ни сам, ни другие не знают о нем (подсознание).

Обсуждение меняющейся ситуации в группе позволяет не только получить новые сведения о себе и других, но также интегрировать эту информацию. Основа постижения собственных проблем — это *сопереживание* подобным состояниям другого. Группа помогает почувствовать, что проблемы есть у всех, зачастую еще более сложные. Тогда человек ощущает, что его трудности могут быть преодолены. Демонстрируя большую уверенность в себе и независимость в своих мнениях, человек обнаруживает уважение к мнению окружающих.

Влияние группы на ее участников может усиливаться рядом специально организуемых условий, и прежде всего — хорошо организованной *обратной связью*, высвечивающей переживания каждого участника: гнев, ярость, ревность. Благодаря обратной связи и

способности к идентификации возникает возможность видения изъянов своего и чужого поведения. Дополнительным фактором может выступать *дефицит времени*, используемый в методике «марафон». По этому методу работа группы продолжается 24-28 часов без перерывов. Обнаружилось, что совместно проведенные бессонные ночи и совместно накопленная усталость быстрее заставляют участников группы умерить влияние защитных механизмов, и это не только ускоряет процесс, но и улучшает полученные результаты.

Специальные упражнения расширяют возможности и диапазон общения благодаря использованию интонации, мимики и жестикуляции.

Например, с этой целью участники разбиваются на тройки. Каждый участник последовательно участвует в одной из трех ситуаций: общение глухого с немым (выделяются возможности зрения и мимики); общение глухого и парализованного (расширяются возможности речи и зрения); общение слепого и немого (используются возможности речи и жестикуляции). Во всех случаях предлагается договориться о месте встречи, или о подарке имениннику, или о цвете, в который надо выкрасить стены.

Тренируясь в проигрывании различных ситуаций, участник учится прогнозировать поведение партнера, изменяя привычные взгляды человека на себя и на других. Важно отметить существенный сдвиг точки зрения — тренинг позволяет увидеть себя со стороны, а других — изнутри. После этого легче понять и оправдать свои и чужие поступки. Человека покидает страх остаться непонятым. Теперь он готов гибко реагировать на ситуации и переключаться на новые способы действий.

В. Групповая динамика

Одним из первичных элементов сплочения является защита от психической тревоги.

Ж. Эллиот

Одна из первых задач при работе с группой — *усиление в ней напряженности*. Как это достигается? Сначала общение вялое, т.к. преобладает ожидание указаний и активных направляющих действий тренера. Однако группа четкого и однозначного руководства не получает, и у ее членов возникают растерянность, недоверие и тревога. Истинная причина тревоги — отсутствие компетентного руководства. Из соображений такта это не обсуждается, но вскрывается отсутствие ясной и убедительной цели работы группы. В ситуации напряженности участники ведут себя по-разному: одни сохраняют пассивность и вежливо игнорируют индифферентное поведение тренера, другие, потеряв терпение, настойчиво пытаются растормозить его и получить его одобрение или протест по конкретным поводам. И те и другие исходят из предположения, что руководитель может и должен прекратить этот бедлам. Такая неприятная ситуация удерживается до тех пор, пока самые настойчивые члены группы не исчерпают свой стереотипный поведенческий репертуар, приносящий им успех в прошлом. На этом этапе достигается полная вовлеченность членов группы в происходящие события.

Несмотря на давление, тренер не удовлетворяет потребности участников группы в руководстве, и они, исчерпав попытки заставить его активно включиться, делятся на две части. Одни считают, что руководитель все же должен немедленно приступить к исполнению своих обязанностей, другие — что он профессионально бессилён, бесполезен и должен быть убран из группы. На этом фоне враждебность выходит из-под контроля и создает не-

приятную и даже стрессовую обстановку. Некоторые настаивают на смене некомпетентного тренера. Они стремятся сменить его, желая обрести привычную структуру группы. Другие противятся этому, но игнорируют ведущего как лидера. В группе выделяются лидеры и аутсайдеры. Проблема новой власти порождает у каждого не только чувство включенности, но и групповой солидарности. Возникает ощущение сопричастности. Подчеркнем, что в этом случае поступки каждого не анонимны. Если поступок анонимен, совершен по принуждению или в таких коллективных решениях, когда мера личной ответственности не ясна, то когнитивный диссонанс может не возникнуть. Здесь же требуется устойчивое изменение стратегии поведения, поэтому тренером всеми силами поддерживается развитие конфликта, возникающего под давлением противоречия между своими поступками и своим представлением о себе. Усиленный до предела конфликт выступает генератором новой организационной структуры группы.

Разрешение нарастающего конфликта обычно происходит в процессе обсуждения и формулирования уточненных целей группы и выработки новой стратегии действий: превращения руководителя в «козла отпущения» и назначения другого. (Когда ведущий не организует конфронтацию против себя, появляется опасность, что группа изберет жертву из своих рядов.) Агрессивность, излившаяся на «козла отпущения», в значительной степени избавляет группу от напряжения. Когда человек обнаруживает, что его поведение противоречит социальным установкам, у него нарастает чувство личной ответственности (а именно это и организуется в группе для эффективного изменения внутренних установок, которые определяют направленность будущих поступков). В этой ситуации у каждого участника резко возрастает чувствительность к оценке своего и чужого поведения, возникает потребность изменить свои установки для оправдания собственных действий. Поэтому у каждого повышается *степень точности* восприятия внутригрупповых структур и межличностных отношений. Внутри группировок возникают отношения взаимной поддержки. Сам факт помощи другому повышает самооужание и доверие. Обсуждение нейтральных тем и внешних событий сменяется анализом ситуации «здесь и теперь».

Неопределенность поведения тренера пробуждает инициативу участников. Активизируясь, они объединяются. Тогда возникает осознание общего, группового «мы». При этом всякое отклонение от групповых норм ведет к санкциям, которые выступают как инструмент сплочения. На фоне обретенной сплоченности меняется понимание поведения ведущего. Теперь становится ясно, что он не имеет и не может иметь магических способов решения индивидуальных и групповых трудностей, но добивается мобилизации внутренних конструктивных сил в самой группе. Кроме того, он является моделью поведения для участников, демонстрируя, что руководитель может руководить не всеми и не всегда, но всегда имеет возможность безусловного, теплого принятия другого. Такая позиция постепенно усваивается группой, способствуя устранению внутренней тревоги и ускорению самораскрытия. Авторитет ведущего повышается. Теперь он может защитить любого участника от чрезмерной критики со стороны группы.

В группе, пережившей эмоциональный кризис, усиливается сплочение. Переживание сплочения порождает большое число конструктивных предложений и радикально меняет их стиль с негативного на позитивный. Новый стиль ведет к положительным переживаниям, поскольку участники начинают принимать группу как свою. Если «мы все свои», то нечего и закрываться. Так в группе возникает нетерпимость к психологическим защитам участников, побуждающая к «ломке фасадов» и «вентилированию внутренних

проблем». Таким образом, разрешение стресса ведет к катарсису.

Принимая участие в установлении групповых норм, участники учатся конструктивному поведению. В этот период они еще не чувствуют, что жесткая направленность усилий на общие цели способствует развитию факторов принуждения. Принуждение тем сильнее, чем больше необходимость в единообразии поведения и чем сильнее каждый зависит от всей группы в приближении к своим личным целям. Примером возникновения мощного группового чувства может служить классический эксперимент Зимбардо [60].

Группу из 24 молодых, здоровых и психически уравновешенных людей методом жеребьевки разделили на две подгруппы. Одну поставили в позицию заключенных, другую — тюремщиков. Эксперимент проводился в помещении университета. В первый день атмосфера была сравнительно веселая и дружеская. Участники только входили в свои роли. Но уже на второй день обстановка изменилась. «Заключенные» предприняли попытку бунта: сорвав с себя тюремные колпаки, они забаррикадировали двери и стали оскорблять «охрану». «Тюремщики» в ответ применили силу, а зачинщиков бросили в карцер. Это разобщило «заключенных» и сплотило «тюремщиков», поскольку возникла общая ответственность за совершенные действия.

В эксперименте Зимбардо испытуемые в роли охранников вели себя жестоко не в силу личных особенностей, а в согласии со своей ролью и ситуацией. Большинство покорно и бессознательно отыгрывало сценарий поведения тюремщиков, навязанный через ТВ и кино. Многие из них в жизни были мягкими и сами оказались шокированными своим поведением в эксперименте. Они говорили, что не могли даже представить себе, что были способны на такое поведение. Таким образом, принятие общей ответственности помогает радикально и быстро отказаться от старых стереотипов общения.

Надежным показателем степени идентификации группы при достижении состояния сплоченности служит частота употребления личных местоимений: «мы», «нас», «они», «их». Осознание групповой ответственности ведет к тому, что автономия группы возрастает. Появляется ощущение границы между «Мы» и «Они». В сплоченной группе создается атмосфера очарования: ощущение связи, чувство принадлежности. Среди участников царит единство и согласие. Возникает добровольно поддерживаемая всеми система норм, растет терпимость к различным индивидуальным целям. Принятие совместно созданных групповых норм способствует повышению самооценки участников. При этом руководитель помогает каждому почувствовать уважение и заботу.

Главным результатом преобразований в группе выступает готовность принятия новых стратегий поведения и достаточная идентификация с другими участниками. Теперь группа счастлива, сплочена и расслаблена. Любое напряжение разряжается шуткой и смехом. Решения принимаются единогласно. Развивается групповое творчество. Однако слишком тесная идентификация с группой ведет к утрате чувства личной ответственности за поступки и ослаблению самоконтроля. Постепенно очарование сплоченностью снижается, а давление групповых норм усиливается. На этом фоне начинает обнаруживать свои негативные стороны принудительность жестких групповых норм. Принудительность связана с тем, что только ограничение личной свободы каждого поддерживает стабильность мнений, разделяемых всеми членами группы, облегчая внутригрупповое общение. Какое-то время это ограничение свободы не ощущается, но постепенно у некоторых участников нарастает неудовлетворенность. Они начинают чувствовать, что утрачивают свою личностную аутентичность. В процессе уточнения позиции происходит

изменение внутригрупповых контактов, и целостный коллектив вновь разваливается на обособленные группки. Солидарность становится иллюзорной. Затем недовольство отдельных участников группы усиливается. Дальнейшее нахождение в группе для них означает принесение в жертву своей личности.

На этом этапе участники начинают остро воспринимать различия между собой, но, пройдя весь путь группового развития, уже не связывают эти различия с примитивной оценкой «хорошо» или «плохо». Поэтому наступающий период распада и дестабилизации групповых ценностей им не страшен, т.к. означает подстройку к реальной жизни. К этому моменту участники созрели для того, чтобы рассматривать различия не в эмоциональном, а в рациональном плане, понимая, что согласие достигается не принуждением, а договоренностью, компромиссом в дискуссии. Все это ведет к пониманию друг друга на новом уровне. За счет увеличения способов взаимодействия снимаются ограничения, определявшиеся ранее ролевыми ожиданиями, а не личностными особенностями. Описанные изменения совершаются как результат смены позиции благодаря переходу к другим установкам.

2. Разрушение стереотипов и групповые нормы

Все, что перестает удаваться, перестает и привлекать.

Ф. Ларошфуко

А. Гештальт-группы

С помощью этого метода можно освободить человека от неот- реагированных когда-то эмоций. Это очень важно, поскольку эти старые очаги сохраняют мощный энергетический заряд. Если не удалось осуществить что-то лично значимое, то в психике может сохраниться фиксация на прошлом. Следствием этого могут быть нарушения поведения и собственной идентификации. Повторное осознание старых проблем на фоне своих актуальных потребностей способствует формированию нового адекватного образа, исключая необходимость переноса старых проблем в будущее. Эта методика побуждает к повторному переживанию старых конфликтов «здесь и теперь», завершая незавершенные в прошлом события и внося осознание такого завершения во все телесные и эмоциональные процессы. При этом усилия направлены на то, чтобы «то, что раньше было отеснено, заключено в прошлое, теперь возродилось в моторной и сенсорной реальности настоящего». Одним из приемов данной методики выступает *рефрейминг* [54, с. 172]. Смысл этого приема — перенос старой травмирующей ситуации в новый контекст или иную временную рамку. Существо другого приема — создание *образа* соответствующего переживания.

Разработанные в данной методике приемы позволяют сделать подсознательную «фигуру» конфликта более отчетливой. Типичная инструкция: «Интенсифицируйте чувство, сохраняйте его, усиливайте, идите назад через время и... что вы видите сейчас?» При этом активизируется старый опыт и его кинестетическая составляющая — ощущения. Человек осознает проблемы, долгое время находившиеся на периферии его сознания. Благодаря осознанию становится возможным снятие внутренних преград, мешающих саморазвитию. Техника раскрытия старых очагов подсознания достигается с помощью концентрации внимания участника на своем состоянии. Например, у человека болит голова. Ему предлагают предельно усилить ощущение боли. Далее его просят

представить боль в зрительном или ином образе. Определив, на кого или на что это похоже, можно понять причину головной боли (в случае ее психосоматического происхождения).

Переживания, возникающие в подсознании, вначале выражаются в образах и в символах, а только затем в словах [50]. Поэтому образное представление пугающей ситуации позволяет снизить напряженность при ее возникновении. С этой целью применяется *имаготерапия*. Она предполагает актуализацию воображения и мысленную обработку образа пугающей ситуации. Не только страх уменьшается при мысленном переживании. Многие люди умеют настроить себя на выполнение работы, представляя ее в привлекательном виде. Представление достигнутой цели помогает им достичь ее в реальности благодаря феномену «незаконченного действия». В этом случае подсознание производит работу, которая необходима для успешного продвижения к заветной цели. Приведем несколько характерных упражнений:

Мудрец. Закройте глаза. Представьте старый дуб на краю зеленого луга. Под деревом сидит мудрец, который ответит вам на любой вопрос. Подойдите к нему и задайте вопрос. Выслушайте ответ. Позади мудреца на дубе висит календарь. Прочитайте число и запомните. Откройте глаза и расскажите, что произошло. Это упражнение помогает осознать актуальность проблем, удерживаемых в подсознании, и тем самым приблизить их разрешение.

Таможенники и контрабандисты. «Контрабандист» несколько раз выходит из комнаты и быстро возвращается. В один из заходов он должен пронести на себе контрабанду. «Таможенники» (все остальные) должны ее обнаружить. Контрабанда может представлять собой конверт на прищепке, помещенный под одеждой. Таможенники могут задавать контрабандисту вопросы и давать

35 Конфликт и творчество задания: присесть, поднять руки, пройтись, улыбнуться. Это упражнение помогает осознать малозаметные внешние проявления напряженности внутреннего состояния в поведении, не контролируемые самим человеком, но улавливаемые другими. Это повышает чувствительность.

Заброшенный магазин. Закройте глаза и расслабьтесь. Представьте, что вы идете вниз по городской улице поздно ночью. Что вы ощущаете? Что видите? Что слышите? Вы замечаете маленькую боковую улочку, на которой старый заброшенный магазин. Окна его грязные, но кое-что разглядеть можно. Вы видите некий предмет. Рассмотрите его. Отойдите от витрины и возвращайтесь в город. Опишите увиденный предмет и чувства, которые он пробудил в вас. Упражнение приводит к осознанию мотивов и потребностей.

Направленное фантазирование. На фоне полного расслабления представьте себя перед дверьми тронного зала. Вы выросли в королевстве. Король и королева поручили вам важную миссию. Вы возвратились, и сейчас они оценят вашу деятельность. Вы не знаете, что вас ожидает, — награда или наказание. Уже открываются двери тронного зала, стражники с алебардами расступаются, давая вам возможность войти туда. Вы подходите к трону. Внимательно следите за событиями (свет гаснет на 5 минут). Расскажите, как прошла встреча с королем и королевой. Нарисуйте ее.

Это упражнение способствует отреагированию детских переживаний, поскольку образы короля и королевы символизируют мать и отца. Интерпретация рисунка стандартная —

оцениваются размеры фигур, их расположение, цветовое решение.

Повышение вероятности достижения. Произносят 5–6 слов, соотносимых с состоянием максимальной расслабленности (пляж, теплая кровать, теплая ванна в плохую погоду и т.д.). Затем добиваются релаксации с помощью концентрации на дыхании и этих словах-образах. Когда появляются признаки расслабления, человека просят представить то, чего он хотел бы достичь. При этом нужно воздержаться от активных поисков, представив себя в роли рыболова, который сидит на берегу и ждет, что появится из глубины. Может появиться картина будущего, когда цель достигнута. Войдите в эту картину. Ваша мечта реализована. Опишите свои ощущения.

Б. Группы транзактного анализа

Метод транзактного анализа, разработанный Э. Берном [13], позволяет исследовать поведение личности, состояние Я, в зависимости от таких базовых жизненных сценариев, как «ребенок», «родитель» и «взрослый». Стратегии человека, направляемые этими сценариями, формирующимися в раннем детстве, в значительной степени определяют его актуальное поведение в дальнейшем. Соотношения между этими сторонами Я особенно отчетливо проявляются в кульминационные моменты жизни при необходимости принимать ответственное решение или делать альтернативный выбор. Нас особенно интересует та часть этого метода, которая развивалась после работ Берна и позволила у взрослого человека, с помощью его новых, взрослых ресурсов, преобразовать или трансформировать влияние авторитетных фигур, закрепившихся в детстве.

Если в гештальт-терапии главное — вернуться к моменту возникновения проблемы и мысленно разрешить ее, то этот метод направлен на преобразование прошлого, создание его нового варианта и сохранение его в памяти. Используя возможности гипноза, человека можно возвратить в определенный период прошлого и там это прошлое трансформировать. Например, вернув взрослого в детство, в котором возникло ощущение несовместимости с родителями, допустимо предложить ему выбрать других родителей. При этом, добравшись до старого очага напряженности или страха, важно *простить себя*, признав, что тогда других сил и возможностей не было.

Возвращение в прошлое с новым ресурсом приводит к изменению личностной истории [132], позволяя частично реконструировать картину Мира. В этом случае человек вновь переживает прошлое, но по-новому — за счет накопленного опыта. Теперь он обладатель двух вариантов истории: реальной, когда еще не было ресурса, и новой, когда он использовал ресурс. Полнота переживания во втором случае поддерживается специальным приемом — установкой якоря. Впредь обе истории будут служить основой будущего поведения, обогащенного новыми реакциями.

Иллюстрируем продуктивность использования нового ресурса примером [167].

У Эриксона была пациентка, мать которой умерла, когда девочке было 12 лет. Затем она воспитывалась несколькими гувернантками. Став взрослой, эта женщина захотела выйти замуж и иметь детей, но была уверена, что не сможет правильно реагировать на своих детей («Я не знаю, как должна вести себя мать»).

Эриксон загипнотизировал ее и произвел возрастную регрессию, появляясь в разные периоды ее детства в роли родителей и давая ей возможность пережить все то, чего она

реально никогда в детстве не переживала. Он создал ей новое прошлое, новую личную историю. Это новое прошлое послужило дополнительным ресурсом для проявления желательного материнского поведения.

Существует множество упражнений, помогающих изменить личностную историю без применения гипноза. Приведем два из них, показывающих, как можно менять оценку своего прошлого на фоне новых ресурсов.

Гробница фараона. Известно, что фараоны свои гробницы превращали в памятники истории всей своей жизни. В гробницу складывались предметы, символизирующие ее главные события. Задание: «Если бы вы были фараоном, то какие вещи послужили бы памятниками главных событий вашей жизни и почему?» Это упражнение показывает, как происходит присвоение предметам определенного личностного смысла и направляет поведение в дальнейшем. Например, выполняя это упражнение, я вдруг решила положить в гробницу несколько любимых книг. Каждая из них стала мне близкой в определенном возрасте. Обдумывая этот факт, я осознала, что каждая из них определяла мою жизнь в соответствующем интервале времени, а некоторые определяют ее до сих пор.

Некролог. Постарайтесь написать собственный некролог, изложив жизнь от рождения до смерти. Укажите возраст, в котором вы умерли. Напишите о субъективно важных событиях и факторах, формировавших вашу личность. Затем прочтите его и ответьте себе на вопрос: «Того ли я хочу от своей жизни?» Обдумайте новый вариант жизни и напишите новый некролог. Опишите основные этапы нового варианта жизни. Это упражнение способствует преодолению страха и помогает представить свою жизнь как единое целое.

В. Нейролингвистическое программирование (НЛП)

Центральное понятие этого метода — *контроль над языком*. Для эффективного применения метода необходимо не только понимание того, что сказано, но и уточнение состава использованных для выражения смысла слов. Не все отчетливо представляют себе, что слово имеет самодовлеющее влияние на человека. Так, царь Эдип, как известно, всеми силами стремясь избежать свершения мрачных предсказаний оракула, сделал все, чтобы эти предсказания сбылись. Отсюда и рекомендация из народной мудрости: не говори о том, чего хочешь избежать. Реакции человека на определенные слова являются рефлекторными, поэтому, меняя стимул (слово), можно управлять этими рефлексам. Этот метод позволяет не только через организацию речи управлять поведением, но и выявить репертуар поведенческих реакций личности на подсознательном уровне.

В начале работы группы обычно уточняют специфику проблем каждого для построения программы их разрешения. Уточнив ситуацию, начинают целенаправленную работу. Здесь важно иметь в виду, что НЛП позволяет влиять на человека незаметно для него. Эффект достигается специально подобранными словами, на первый взгляд не несущими никакого скрытого смысла. Одно из важнейших правил состоит в максимальном использовании личных местоимений. Их включение в речь выступает как эффективный прием усиления персональной ответственности за результат. Подстановка личных местоимений на место безличных оборотов, например слова «человек», всякий раз порождает эмоциональную реакцию: «Мы — одной крови, я и ты», «А это ваша проблема», «Какое мне дело до вас до всех, а вам — до меня». Такое акцентирование личных местоимений связано с тем, что они могут предотвращать вторжение

психологической защиты. Используя личные обороты, человек ощущает повышение осознания окружающей действительности и своей ответственности за поступки. В процессе тренировки становится очевидной разница в самоощущениях при замене: «Я должен» на «Я предпочитаю»; «Я не могу» на «Я не хочу»; «Я боюсь, что...» на «Я хотел бы...».

Другое важное правило состоит в осознании непродуктивности отрицания и противопоставления («НО»). Обнаружено, что изменение формулировки вызывает изменение видения ситуации. Это, в свою очередь, ведет за собой изменение предполагаемой программы преодоления трудностей и способа продвижения к цели. Поэтому и учат в деловом общении и размышлениях заменять союз «НО» на союз «И». В чем смысл подобной рекомендации? Когда две части предложения соединяются союзом «НО», т.е. противопологаются, допускается возможность первую часть предложения отвергнуть. Например: «Я хочу, но я боюсь». Это значит «Я хочу... следовательно, не хочу». Предложение «Я хочу заниматься этой проблемой, и я боюсь» имеет совсем другое значение. В этом случае акцент падает на «хочу»: «Хочу, хотя и боюсь». Здесь отсутствует «НО», поэтому говорящему легче принять ответственность за самого себя и перейти к конкретным шагам для достижения цели.

В этом методе особое внимание уделяется *правилу вынесения суждения*. Выделены три вида источников ошибок в словесном оформлении суждения: опущение, генерализация (обобщение) и искажение.

Опущение. Достаточно часто смысл утверждения опускается. Например, человек утверждает: «Опасно высказывать свои собственные идеи». Здесь в поверхностной структуре отсутствует ряд понятий, которые можно выявить вопросами. Опасно для кого? Опасно высказывать кому? Ответы на подобные вопросы позволяют восстановить элементы, которые были удалены из вербальных, поведенческих и эмоциональных структур. Особенно отчетливо проявляется опущение при употреблении высказываний, включающих сравнительные и превосходные степени: лучше, наиболее, наименее. «Лучше всего не задавать лишних вопросов». Лучше для кого? Кому? Каких вопросов? Ответы на подобные вопросы показывают, что в высказывании сделано опущение, и тогда можно перейти к выяснению этих недостающих, подразумеваемых компонентов опыта, управляющих выводами данной личности.

Генерализация обнаруживается в речи как необоснованное расширение понятия. Например: «Власти не интересуются новыми идеями». Какие власти? При анализе таких конструкций нужна концентрация на том опыте, который привел человека к подобной генерализации. Подразумеваемая здесь значимость утверждения может быть поставлена под вопрос и путем поиска исключений: «А существует ли ситуация, когда они начинают интересоваться новыми идеями?»

Искажение обнаруживается, когда действие или отношение (глагол или наречие) представляются предметом или существительным. «Страх охватил меня». Страх не существо, а сложное эмоциональное состояние, процесс, а не объект. Такие слова, как «тревога», «агрессия», выражают отношения и оценки, которые разные люди могут испытывать совершенно по-разному. Когда язык слишком отдаляется от опыта, возникает возможность неверной коммуникации. Требуется возврат к глагольной форме: «Чего вы боитесь?»

В методе НЛП считается, что ведущий канал восприятия определяет лексику данного человека. Для определения ведущей сенсорной системы человека надо наблюдать за движениями его глаз и задавать вопросы: «Вот вы сказали, что почувствовали это, а как именно?», «Как вы это узнаете?». Ответы на эти вопросы дают информацию о том, какой анализатор является ведущим у данного человека. Если ведущий канал восприятия — *визуальный*, то в речи часто будут встречаться слова: смотреть, видеть, показывать, фокус, перспектива, «для меня это выглядит...», «сместить фокус сознания...». Когда ведущий канал восприятия — *кинестетический*, чаще будут употребляться слова: ухватить, зацепить, ощутить, тяжелый, мягкий, «я просто почувствовал...». У человека с *аудиальным*, т.е. слуховым, каналом восприятия в речи будут преобладать слова: созвучно, услышать, отклик, «я говорю себе...». Проявляется доминирующий анализатор и в бытовых привычках поведения. «Визуал» следит за тем, чтобы в доме были порядок и красота. «Кинестетик» мало внимания обращает на то, что у него перед глазами, зато ему важны удобный диван, тапочки и свободная, мягкая одежда. «Аудиал» все время занят внутренним диалогом и жалуется на то, что его никто не слышит. Таким образом, для выявления ведущей сенсорной системы надо наблюдать за движениями глаз и прислушиваться к тому, как человек описывает свой прошлый опыт. Весь этот анализ необходим для того, чтобы говорить с человеком на его языке, т.е. при установлении контакта использовать слова из той же системы.

Кроме того, задача НЛП в том, чтобы обнаружить скрытый ресурс, сделать его доступным и перенести в нужный контекст. Например, человек жалуется на глубокую неуверенность в себе, однако не уверен он только на работе, а в спорте вполне решителен и настойчив. Чтобы он осознал это противоречие и в дальнейшем использовал это новое представление о себе, применяется прием «наведения мостов».

Приведем примеры типичных для НЛП упражнений.

Перенос в другое время. На полу обозначена «линия времени» от настоящего к прошлому и от настоящего к будущему. Человек встает в точке «настоящего» лицом к будущему. Его просят двигаться спиной в «прошлое», отмечая возникновение ассоциаций и воспоминаний. Р. Дитлс [54, с. 154] приводит пример с опытным ныряльщиком, который боялся погружаться в грязную или мутную воду. По мере продвижения в прошлое у него возникло воспоминание. Он вместе с другом плавает в озере. Недавно прошел шторм, и вода была мутной. Мальчик нашел тело утопленника. Он испытал страх, впоследствии вытесненный в подсознание. Переживая этот страх заново, человек отреагировал аффект как часть прошлого. Для этого он встал в позицию наблюдателя и, с позиции взрослого, дал советы мальчику. Данное состояние было «заякорено» прикосновением к плечу.

Вставленные сообщения. Сообщение, которое хотят передать, сначала формулируют, затем придумывают историю, которая служит маскировкой для этого сообщения. Сообщение упаковывается в несколько формул. Каждая формула предъявляется три раза: один раз она выделяется интонацией, второй раз — жестом и третий раз касанием. Ключевой прием метода — якорение, т.е. связывание некоторого переживания или состояния с конкретным условным стимулом. Под якорем можно понимать любой сигнал, который вызывает в человеке определенную реакцию и превращает ее в ритуал. Таким образом, с помощью одного элемента переживания в дальнейшем можно вызывать его целиком.

Волшебный магазин. В нем можно купить Любовь, Смелость, Мудрость и т.д. В

упражнении выявляется соотношение значимости понятий. Покупатель: «Дайте уважение». Продавец: «Сколько? Какого? К кому? Дайте что-либо взамен». Покупатель: «Даю согласие с людьми».

Свадьба. Каждый из «гостей» говорит тост в честь молодых от лица нескольких присутствующих: от отца, матери, друга, младшего брата, бабушки, дедушки и т.д. Это упражнение показывает богатство смыслов речи и их связь с позицией и статусом говорящего.

Императрица. На стол ставится стул, и на него усаживается одна из участниц — «императрица» (обычно на эту роль в группе избирают лицо с низкой самооценкой). Все остальные участники располагаются у подножия ее трона — они ее подданные. Их задача — выразить «императрице» свое восхищение по поводу ее личных качеств, манеры держаться, удачных решений и т.п. Compliments должны иметь некоторую основу в реальности, поэтому изыскиваются и усиливаются все зачатки достоинств «императрицы». Надо отметить, что публичное выражение похвал полезно всем участникам, т.к. у них вырабатывается умение говорить комплименты. «Императрица» может переживать при этом чувство неловкости. Но при этом и самооценка, и групповой статус участницы возрастают.

3. Групповые формы стимуляции творчества

Без любознательности нормальное развитие человека, по моему, немислимо. Отсутствие этого драгоценного качества зримо при всяком столкновении с кудрым интеллектом, со скучным старичком любого возраста.

Л. Ландау

А. Как не задуть творческий порыв

Надо создавать наиболее благоприятные условия, чтобы возможно чаще просыпалось вдохновение.

Г. Товстоногов

Совершенствование логического мышления еще не гарантирует успешного воплощения идеи, потому что каждая ситуация требует, помимо знаний, творческого подхода и интуиции. Примером использования тренингов, ориентированных на развитие правосторонних способностей, служит эксперимент, проведенный в одном американском университете.

Студентов физического факультета разделили на две группы. В первой (контрольной) учили традиционно, во второй (экспериментальной) наряду с обычными дисциплинами были включены различные искусства, причем участники не только слушали музыку или рассматривали картины, но и сами учились играть на одном из инструментов, занимались живописью, лепили и т.д. Затем обе группы получили одинаковое задание по физике. Студенты экспериментальной группы и успешнее справились с ним, и решения их были более оригинальными.

Тренинговые упражнения позволяют создать в группе *ситуации, имитирующие реальность*. Например, психологическая игра «Робинзон» в искусственных условиях

воссоздает следующую ситуацию.

Молодых специалистов, поступивших на работу после вуза в крупную японскую фирму, направили не в учебные аудитории или в производственные цеха, а высадили на необитаемый остров Мацу во Внутреннем Японском море. Руководство компании посчитало, что в экстремальных условиях претенденты за короткий срок полностью проявят себя. Каждый специалист имел право взять с собой только 15 вещей на выбор и пять спичек. Важно было узнать, как поведут себя будущие служащие фирмы в столь неожиданной ситуации. В ходе эксперимента стало очевидно, кто сумел преодолеть стресс, нашел выход в безвыходной ситуации, поладил с партнерами, кому удалось подчинить свои интересы интересам коллектива. При этом особое внимание обращалось на умение из всей приехавшей группы подобрать себе партнеров для успешного выполнения задания. Особо учитывались добросовестность и доброжелательность в отношениях с коллегами. По оценкам руководителей корпорации, этот эксперимент себя полностью оправдал.

После проведения игры или упражнения участники имеют возможность обсудить свои чувства и действия, проанализировать свое поведение.

Одним из элементов группового тренинга выступает развитие навыка схематического представления проблемы или задачи (кто предложит наиболее понятную, наиболее запоминающуюся, включающую наибольшее число ограничений схему?). Целостность восприятия, обеспечиваемая правым полушарием, позволяет увидеть не только элементы, но и общую структуру предмета, явления. Отсюда непосредственно вытекает значимость схематической записи задачи. Схема обозрима, а одновременный охват взглядом всей проблемной ситуации позволяет построить мост между проблемой и ее решением путем согласования мысленного образа цели и наличного образа ситуации. Навык построения схем облегчает проникновение в существо любой задачи или проблемы. Важным компонентом навыка построения схемы выступает «метод снежного кома», который приучает к проверке ряда условий, вместо того чтобы последовательно анализировать и проверять каждое из них. При достаточной практике этот навык становится автоматическим и подсознательным.

Новой формой тренинга выступает возможность работы группы на общий процессор. Это облегчает взаимопонимание и принципиально меняет характер взаимодействия членов творческого коллектива. В этом случае общение реализуется не путем переговоров, а непосредственным действием, поскольку каждый может, не обосновывая свои предложения, произвести действия по их реализации с клавиатуры индивидуального терминала. В такой ситуации все участники работают, как бы положив руки на общий ком глины, стараясь совместными усилиями вылепить образ, отвечающий общему пониманию цели, без боязни совершить ошибку, которая в иных формах общения парализовала бы творческие порывы.

Б. Мозговая атака и синектика

В последние годы внимание специалистов по развитию творчества привлекает задача преодоления психологических барьеров. С этой целью были разработаны методы активного обучения. Идея, находящаяся в эмбриональном состоянии, может выглядеть непривлекательной [41]. Поэтому *мозговая атака* включает приемы, снижающие самокритичность человека и повышающие уверенность в себе. Снижение критичности в мозговой атаке достигается двумя путями. Первый апеллирует к сознанию. Он

воплощается в прямой инструкции: быть свободным, подавить критичность, не бояться оценки окружающих. Такая инструкция настраивает на изменение внутренней позиции, создает более позитивную установку личности по отношению к своим способностям. Постепенно участник привыкает к тому, что можно высказать любую мысль без боязни, что ее признают нелепой. Второй путь обращен к подсознанию. В процессе атаки создается атмосфера сочувствия, поддержки и одобрения партнеров. При этом ослабевает внутренний контроль и облегчается включение в творческий процесс, когда интеллектуальные возможности всех участников атаки могут суммироваться.

В ходе подготовки мозговой атаки можно разбить проблему на ряд более мелких. При затруднении ведущий предлагает участникам тему для обсуждения. Психологические барьеры преодолеваются легче в разнородной группе. Поэтому целесообразно включать в группу непрофессионалов, которые более терпимы к новым подходам. Благодаря разнообразию профессионального опыта и установок участники задают друг другу вопросы, какие не могли бы задать самим себе.

Для облегчения непредвзятого подхода к задачам и поощрения оригинальности мышления предлагают придумать примеры необычного употребления предмета, разнообразных заголовков к данному рассказу, анаграмм, т.е. слов из букв, входящих в данное слово. Иногда с этой целью в тренинг также включают изображение с помощью рисунков абстрактных понятий, таких как «прошлое», «юность», «счастье» и т.п. Затем, уже в рамках самой атаки, используют специальные приемы активизации мышления: список контрольных вопросов, расчленение, изложение задачи неспециалисту. Поиск направляется наводящими вопросами, заставляющими участников рассмотреть задачу с самых различных сторон, например: «А если сделать наоборот?», «А если изменить форму объекта?», «А если взять другой материал?» Этот прием активизирует праводоминантных.

Еще один прием — расчленение. Его смысл — в создании условий для одновременного взгляда на все элементы задачи, т.е. в активизации не только аналитических возможностей левого полушария, но и синтетических возможностей правого. Этот метод в большей степени эффективен для леводоминантных, поскольку использует их способности к классификации.

Мозговая атака активизирует творческую мысль благодаря изменению внутренней установки и уверенности в собственных силах. Это достигается с помощью прямой инструкции, а также поддержки, сочувствия и одобрения всех участников. Метод способствует преодолению стереотипов мышления и социальных предрассудков.

Метод *синектики* опирается на правополушарные процессы в большей мере, чем все другие вспомогательные приемы атаки. Синектика активизирует базовые правосторонние операции, требуя некоторой исходной расположенности к идентификации и импровизации [25]. Для облегчения процесса порождения идей при синектике задачу предварительно освобождают от ее контекста. Цель метода — дать человеку возможность почувствовать себя частью объекта, над которым он работает. Синектика использует аналогии как средство смещения процесса с уровня осознанного мышления на уровень подсознательной активности. Здесь широко используют различные аналогии, способствующие реализации базовых правосторонних операций: прямые, субъективные, символические, фантастические. Прямые аналогии часто находят в биологических системах, решающих сходные задачи. Субъективные аналогии заставляют особое

внимание обратить на двигательные ощущения, например, вообразить свое тело на месте создаваемого объекта, почувствовать себя им. При символических аналогиях характеристики одного предмета отождествляются с характеристиками другого, а при фантастических предлагается представить себе вещи такими, какими надо их видеть, чтобы задача могла быть решена, т.е. допускается игнорирование физических законов.

В. Деловая игра

Еще одной формой групповой работы являются деловые игры. Игра — это репетиция жизни. Роль позволяет участнику преодолевать внутренние барьеры. Игра способствует формированию иной точки зрения на ситуацию, ее переосмыслению. Ключевой момент в деловых играх — возможность представления себя последовательно в различных ролях, что исключает полную идентификацию с какой-либо одной ролью. Переходя к исполнению роли, человек дистанцируется от проблемы. Полученный в игре, а затем проанализированный опыт дает ее участникам ключ к пониманию объективных и субъективных причин проблем. Игры ускоряют усвоение новых взглядов и приемов решения потому, что в них нет риска жизненной неудачи. Человек может позволить себе временно или частично изменить свой подход к подобным проблемам.

Деловые игры обеспечивают максимальную эмоциональную и практическую вовлеченность в конкретную игровую ситуацию и тем самым создают принципиально новые возможности развития, позволяя радикально сократить длительность накопления собственного опыта. Они преобразуют обобщенные и отстраненные знания в личностно значимые и способствуют развитию организаторских навыков.

* * *

Групповые тренинги снижения стереотипности мышления помогают проигрывать различные ситуации. Возможность видеть себя со стороны, а других — изнутри создает условия личностного роста. Выводы группы, в которых каждый принимал непосредственное эмоциональное участие, принимаются, не встречая психологической защиты. Человек становится менее категоричным. Теперь он может лучше понимать чужие поступки. Его покидает страх остаться непонятым, и он обретает внутреннюю свободу. В этом состоянии он готов к тренингам на развитие творчества, которые уже прицельно шлифуют отдельные грани его мышления, стимулируя способность переключаться на новые способы действий [41].

Заключение

Мы все являемся частью творческого процесса, а следовательно, все мы короли, музыканты, поэты; просто нам необходимо раскрыться, обнаружить силы, спрятанные в глубине нас самих.

Д. Миллер

В этой книге мы хотели показать, как можно сделать жизнь каждого более приятной и плодотворной, вызывающей ощущения внутреннего удовлетворения и гармонии с собой и миром. Это — условие физического и психического здоровья человека. Однако хватит ли на это сил? При разумном подходе к себе и своим задачам сил у человека всегда столько, сколько нужно для разрешения стоящих перед ним проблем. Наша задача состояла не столько в том, чтобы убеждать в этом читателя, сколько в том, чтобы показать, в чем скрыты резервы личности и как их раскрыть.

Что мешает человеку удержаться на избранном пути и поступать в соответствии со своими интересами? Ему противостоят традиции общества, которое часто отвергает тех, кто не соответствует общепринятым нормам и представлениям. Но если следовать всем нормам и представлениям, то не приходится говорить о творчестве. Поэтому творческому человеку всегда трудно сохранить свою индивидуальность, общественное мнение может сталкивать его с избранного пути. И только сохраняя и развивая у себя независимость как основу творческого начала, он сможет обрести уверенность и душевные силы.

В первой части книги мы показали, как много энергии отбирает неразрешенный конфликт. Вторая часть была обращена к рассмотрению разнообразия форм использования этой энергии. Третья часть доказывала, что именно творчество является идеальным приложением этой энергии. Из всех приемлемых для общества путей выхода из личного кризиса творчество является наиболее продуктивным и необходимым обществу.

В связи с этим было подробно рассмотрено влияние индивидуальных особенностей человека на раскрытие и использование его творческих возможностей, а также индивидуальные и групповые методы развития творческих способностей.

Перечислим основные положения, которые, по мысли автора, должны способствовать разрешению конфликтов, личностному росту и самореализации.

1. Жизнь такова, какой мы делаем ее сами. Пора научиться направлять разрушительную энергию конфликта в русло духовного развития. Оказавшись в трудной и непонятной ситуации, человек стремится понять ее смысл. Это понимание позволяет выработать новые установки по отношению к жизни и способствует установлению контроля над ситуацией. Поэтому будем нести ответственность за свои прошлые, но главное — за будущие поступки.

36 Конфликт и творчество

Человек, который не поднялся выше реализации своих чувственных желаний, все интересы которого сосредоточены на еде, сексе, агрессивных импульсах или на

достижении власти над другими, должен приложить усилия, чтобы обрести возможность дальнейшего развития. Мы стремились показать, что с любым конфликтом можно научиться справляться, минимизируя душевные травмы для себя и окружающих.

2. Источником ролевых конфликтов является либо несоответствие личных возможностей требованиям профессиональной роли, либо непонимание границ своей роли. Поэтому средством улаживания такого конфликта выступает четкое разграничение функций, которое показано на примере смежных профессий — руководителя, менеджера и психолога. Различие их функций определяет различие необходимых представителям этих профессий способностей и умений (для руководителя это выбор направления развития организации и целей, воодушевление коллектива, для менеджера — выбор творческих методов и средств достижения цели в условиях неопределенности, для психолога — поддержание эффективного стиля управления коллективом).

3. Приступая к улаживанию внутриличностного конфликта, надо иметь в виду, что его главное отличие — трудность полного исчерпания. Снижение внутренней напряженности требует расширения поля анализа. В расширенном поле различные подходы выступают уже как отдельные траектории, позволяющие сформировать менее травмирующее понимание ситуации.

4. Налаживание отношений с партнером требует понимания того, что вынужденное согласие ведет за собой рост напряженности. Вместе с тем откладывание активных действий разрешения конфликта до получения полной информации о ситуации может ухудшить ситуацию.

5. Что надо принимать во внимание в конфликтах, порожденных различием темпераментов? Для холерика пусковым механизмом конфликта выступает преграда на пути к желаемой цели. Интеллект холерика приспособлен для выполнения трудных, срочных и неожиданных заданий. Руководство холериками требует создания для них ситуации полной загрузки и тактичного, но регулярного контроля. Для сангвиника существенна социальная поддержка — признание, слава и деньги. Руководство сангвиником требует постоянного поощрения, особенно при выполнении рутинных работ. У флегматика решение, отвечающее его внутренним запросам, созревает долго. Но когда оно созрело, он может распределить свой большой природный резерв на длительный срок, вне зависимости от социального подкрепления. Меланхолик, не имея большого природного энергетического ресурса, может быть эффективным, если совпадают его профессиональные интересы и личные возможности.

6. Конфликты могут быть спровоцированы существенной разницей в возрасте. Известно, что в молодости энергетический потенциал максимален, но история науки и искусства дает мало примеров взлета на вершину в молодости. Почему? Чаще всего в этом возрасте человек либо еще не нашел сферы приложения своих возможностей, либо не уверен в поддержке общества, либо не научился оптимально использовать свой ресурс. И у зрелых профессионалов есть значительные шансы получать результаты и реализовать свои идеи.

Преодоление конфликтов между поколениями облегчается пониманием стремления молодых к независимости и экспансии. Их максимализм провоцирует конфликты. В зрелости же главным источником конфликта является стремление удержать свои позиции на фоне роста инерционности психики. Все эти тенденции выступают причинами

снижения творческой продуктивности. Для успешного решения творческих задач желателен тандем молодого и зрелого: трудные, но близкие цели — для молодых, далекие, но менее напряженные — для зрелых.

7. Интуиция у женщин развита больше, чем у мужчин. Это дает им некоторое преимущество. Поэтому, хотя количество препятствий на жизненном пути женщин несколько больше, чем у мужчин, их успешность зависит только от их способностей и характера.

8. Различная доминантность тоже может выступать источником конфликтов. Праводоминантным нужны конкретные и образные указания в настоящем времени, а леводоминантным важнее аргументация, причем объективная и без эмоций. Правое полушарие, сохраняя целостность объекта, дает левому возможность его анализа и упорядочения по законам логики. Правое полушарие создает базу для творчества, левое несет в себе основы культурных ценностей, придающих форму образам. Левое полушарие способно абстрагироваться от пространства и времени, оторваться от действительности; правое способно вернуть его. Насколько эффективна согласованная работа обоих полушарий — настолько успешен и творческий тандем людей с разной доминантностью.

9. Конфликты часто вызваны усталостью и недостатком сил. Общество навязывает человеку нормы и табу, не позволяющие удовлетворять некоторые свои желания. Поэтому сформировалась мощная система психологической защиты, оставляющая на поверхности поведения только приемлемые в обществе формы. Нежелательные формы поведения блокируются в подсознании, консервируя запас энергии, предназначенный для реализации запретного желания. Важно понять, что конфликт имеет двойное назначение — с одной стороны, он отбирает энергию, а с другой — сохраняет ее. Ведь эта энергия не рассеялась в мире, она находится внутри человека и может быть снова им использована.

10. Творчество отличается устойчивым интересом к определенным задачам. Продолжительный интерес к определенной сфере деятельности активизирует соответствующие доминантные очаги, доводя их работу до автоматизма. Чем бы человек ни занимался, он продолжает накапливать энергию в доминантном очаге. Поэтому во второй части книги мы рассмотрели роль внешней и внутренней мотивации в творчестве.

11. Ключевым моментом перестройки поведения выступает смена системы ценностей под давлением новых мотивов. Здесь надо иметь в виду, что существенная часть любой психотерапии — формирование на той же эмпирической базе более благоприятной картины собственной жизни. Новый взгляд на собственную историю помогает изменить свою жизнь и свое отношение к миру. В этих обстоятельствах отпадает необходимость блокировать в подсознании старые переживания. Их осознание высвобождает энергию, затраченную на их блокировку. Таким образом, творчество возвращает человеку его энергию.

* * *

Самостоятельно и человек, и коллектив редко выходят с честью из конфликтной ситуации. Нужны знания и навыки, позволяющие выйти из конфликта с минимальными потерями. В связи с этим особая ответственность ложится на тех, кто должен руководить деятельностью людей, выбирая для них общественно значимые, перспективные цели и

заботясь о создании благоприятного психологического климата. Поэтому люди, преследующие стратегические цели, должны изучать, понимать и использовать, как в интересах своего дела, так и в интересах общества, психологические особенности конфликтов и уметь их грамотно и с пользой преодолевать, направляя их энергию в нужное русло. Творческая энергия — самый драгоценный резерв человечества.

В заключение хочу сказать, что главная задача, которую я перед собой ставила, — вдохнуть в вас мужество, необходимое для освобождения от чувства неполноценности и дающее возможность направить свои стремления в личностно и социально полезное русло. Мне очень хотелось убедить вас попробовать найти резервы своей личности и понять, почему они оказались на какое-то время скрыты от всех.

Литература

1. *Адамар Ж.* Исследование психологии процесса изобретения в области математики. М., 1970.
2. *Адлер А.* Практика и теория индивидуальной психологии. М., 1995.
3. *Алыпшуллер Г. С.* Творчество как точная наука. М., 1979.
4. *Ананьев В. А.* Введение в психологию здоровья. СПб., 1998.
5. *Антонян Ю. М., Гульдман В. В.* Криминальная психопатология. М., 1991.
6. *Аргайл М.* Психология счастья. М., 1990.
7. *Аристотель.* Аналитики первая и вторая. М., 1952.
8. *Арнхейм Р.* Искусство и визуальное восприятие. М., 1977.
9. *Асмолов А. Г.* Психология личности. М., 1990.
10. *Ахола Т., Фурман Б.* Краткосрочная позитивная психотерапия. СПб., 1996.
11. *Беличева С. А.* Основы превентивной психологии. М., 1993.
- 12- *Бергсон А.* Собр. соч.: В 3-х т. СПб., 1913. Т.1.
13. *Берн Э.* Транзактный анализ в группе. М., 1994.
14. *Бернатосян С. Г.* Воровство и обман в науке. СПб., 1998.
15. *Бейтсон Г.* Экология разума. М., 2000.
16. *Бланчард К., Бэгхорн Т.* Миссия возможного, или Как стать компанией мирового класса. Челябинск, 1998.
17. *Болтовский И. С.* Наркомании. Казань, 1989.

18. *Борхес Х. Х.* Письмена Бога. М., 1994.
19. *Бреслав Г. Э.* Цветопсихология и цветолечение для всех. СПб., 2000.
20. *Братусь Б. С.* Аномалии личности. М., 1988.
21. *Бройль Л.* По тропам науки. М., 1962.
22. *Брунер Дж.* Психология познания. М., 1977.
23. *Бунге М.* Интуиция и наука. М., 1967.
24. *Бурлачук Л. Ф., Коржова Е. Ю.* Психология жизненных ситуаций: Учебное пособие. М., 1998.
25. *Бурно М. Е.* Терапия творческим самовыражением. М., 1989.
26. *Васильев И. А., Магомед-Эминов М.* Мотивация и контроль за действием. М., 1991.
27. *Веккер Л. М.* Психика и реальность: Единая теория психических процессов. М., 1998.
28. *Венгер В., Поу Р.* Неужели я гений? Самоучитель для развития талантов. СПб., 1997.
29. *Вилюнас В. К.* Психологические механизмы мотивации человека. М., 1990.
30. *Винер Н.* Я математик. М., 1987.
31. *Виткин Дж.* Женщина и стресс. СПб., 1997.
32. *Волкова Л.* Женщина и карьера. СПб., 1997.
33. *Вунд В.* Психология душевных волнений // Психология эмоций / Под ред. В. К. Вилюнаса. М., 1984.
34. *Галлай М. Л.* Третье измерение. М., 1979.
35. *Годфруа Ж.* Что такое психология. М., 1992.
36. *Голицын Г. А., Петров В. М.* Информация, поведение, творчество. М., 1991.
37. *Голованов Я.* Этюды об ученых. М., 1976.
38. *Грановская Р. М.* Восприятие и модели памяти. JL, 1973.
39. *Грановская Р. М., Березная И. Я.* Интуиция и искусственный интеллект. JL, 1991.
40. *Грановская Р. М., Крижанская Ю. С.* Творчество и преодоление стереотипов. СПб.,

1994.

41. *Грановская Р. М.* Элементы практической психологии. СПб., 2000.

42. *Грановская Р. М.* Развитие ребенка и компьютерные игры // Компьютерные инструменты в образовании. СПб., 1998. № 3, 4.

43. *Грановская Р. М., Никольская И. М.* Защита личности // Психологические аспекты. СПб., 1999.

44. *Грановская Р. М.* Стратегия предъявления открытия // Три поколения. СПб., 2000.

45. *Грин Р.* 48 законов власти. М., 2000.

46. *Гришина Н. В.* Давайте договоримся: Практическое пособие. СПб.,

1993.

47. *Губерман И.* Пожилые записки. Иерусалим, 1996.

48. *Дальбум-Халл Б.* Женщины и руководство. СПб., 1996.

49. *Данакин Н. С., Дятченко Л. Я., Сперанский В. И.* Конфликты и технология их предупреждения // Белгородский Центр социальных технологий, 1995.

50. *Деглин В. Л.* Парадоксальные стороны человеческого мышления. СПб., 1996.

51. *Деменьтьев И.* О природе национальных конфликтов. М., 1980.

52. *Дёрнер Д.* Логика неудачи: Стратегическое мышление в сложных ситуациях. М., 1997.

53. *Джиамбалво К.* Консультирование о выходе: Семейное воздействие. Как помогать близким, попавшим в деструктивный культ. Новгород, 1995.

54. *Дилтс Р.* Стратегии гениев. М., 1998. Т. 1.

55. *Достоевский Ф. М.* Двойник. Собр. соч. М., 1956. Т. 1.

56. *Доценко С. Л.* Психология манипуляции: Феномены, механизм, защита. М., 1997.

57. *Дуко Е. Д., Титов В. А.* Идеал, справедливость, счастье. М., 1989.

58. *Егоров П. М.* Искусство толкования: Режиссура как практическая психология. Дубна, 1997. Ч. 1, 2.

59. *Зейгарник Б. В.* Теории личности в зарубежной психологии. М., 1982.
60. *Зимбардо Ф.* Застенчивость. М., 1991.
61. *Злотин Б. Д., Зусман А. В.* Решение исследовательских задач. Кишинев, 1991.
62. Знаменитые шутят. М., 1997.
63. Изречения древнейших греческих мыслителей / Сост. П. Н. Алексеев. Харьков, 1887.
64. Искусственный рай. Клуб любителей гашиша. М., 1997.
65. Искусствоведение и психология художественного творчества / Под ред. А. Я. Зись. М., 1988.
66. *Кандыба В.* Сверхвозможности человека. Европейская концепция психической саморегуляции. СПб., 1997.
67. *Кант И.* Критика способности суждения. СПб., 1989.
68. *Капица П. Л.* Эксперимент, теория, практика. М., 1977.
69. *Кармин А. С., Хайкин Е. П.* Творческая интуиция в науке. М., 1971.
70. *Касьянова К.* О русском национальном характере. М., 1994.
71. *Кара-Мурза С.* Манипуляция сознанием. М., 2000.
72. *Келли Дж.* Психология личности. Теория личных конструктов. СПб., 2000.
73. *Клайн М.* Математика — утрата определенности. М., 1984.
74. Конфликтология: Учебник. СПб., 1999.
75. *Конфуций.* Я верю в древность. М., 1995.
76. *Костандов Э. А.* Восприятие и эмоции. М., 1977.
77. *Крижанская Ю. С., Третьяков В. П.* Грамматика общения. М., 1999.
78. *Кузнецов Б. Г.* Жизнь и творчество А. Эйнштейна. М., 1981.
79. *Кукалев С. В.* Опыты Йоги. Пособие по развитию таланта. СПб., 1998.
80. *Куликов Л. В.* Психология настроения. СПб., 1997.
81. *Кун Т. С.* Структура научных революций. М., 1975.

82. *Лабрюйер Ж.* Характеры, или Нравы нынешнего века. М., 1974.
83. *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент // Психотехника управления и самотренировки. М., 1995.
84. *Лееи-Брюль Л.* Первобытное мышление. М., 1930.
85. *Левин К.* Разрешение социальных конфликтов. СПб., 2000.
86. *Левитин К. Е.* Личностью не рождаются. М., 1990.
87. *Леонтьев Д. А.* Психология смысла. М., 1999.
88. *Ликсон Ч.* Конфликт — семь шагов к миру. СПб., 1997.
89. *Лилли Д.* Парный циклон. Киев, 1995.
90. *Линкольн У. Ф.* Переговоры. СПб.; Рига, 1998.
91. *Личко А. Е.* История глазами психиатра. СПб., 1996.
92. *Лобачев В. И., Павлова Л. П.* Парадоксы мышления. СПб., 1994.
93. *Лурия А. Р.* Маленькая книжка о большой памяти. М., 1968.
94. *Лутошкин А.* Эмоциональные потенциалы коллектива. М., 1988.
95. *Лоренц К.* Агрессия (так называемое «зло»), СПб., 2001.
96. *Лыткин В. М., Шамрей В. К., Койстрик К. Н.* Посттравматические стрессовые расстройства. СПб., 1999.
97. *Мамардашвили М.* Необходимость себя. Введение в философию. М., 1996.
98. *Маслоу А.* Психология бытия. М., 1997.
99. *Меерович М. И., Шрагина Л. И.* Технология творческого мышления: Практическое пособие. М., 2000.
100. *Менделеев Д. И.* Попытка химического понимания мирового эфира. СПб., 1905.
101. *Мень А.* Отвечая на вопросы. М., 1999.
102. *Миллер Д., Галантер /О., Прибрам К.* Планы и структура поведения. М., 1964.
103. *Митрофанов В. В.* От технологического брака до научного открытия. СПб., 1998.
104. *Мозг и разум / Под ред. Д.И.Дубровского* М., 1994.
105. *Налимов В. В.* Спонтанность сознания. М., 1989.
106. *Некрасов С. Н., Возилкин И. В.* Жизненные сценарии женщин и сексуальность. Свердловск, 1991.

107. *Немчин Т. А., Цыцарев С. В.* Личность и алкоголизм. Д., 1989.
108. *Никольская И. М., Грановская Р. М.* Психологическая защита у детей. СПб., 2001.
109. *Обозов Н. Н.* Психология менеджмента. СПб., 1997.
110. *Олпорт Г.* Личность в психологии. Теории личности. СПб., 1998.
111. *Ощепков П. К.* Жизнь и мечта. М., 1977.
112. *Павлов И. П.* Избранные произведения. М., 1951.
- ИЗ. *Пезешкиан Н.* Позитивная семейная психотерапия. М., 1992.
114. *Перлз Ф.* Эго, голод и агрессия. М., 2000.
115. *Петровский В. А.* Психология неадаптивной активности. М., 1992.
116. *Пойа Д.* Математика и правдоподобные рассуждения. М., 1957.
117. Поэзия и проза Древнего Востока // Библиотека всемирной литературы. М., 1973.
118. Проблема разрушительного поведения // Региональная программа исследований СПб. / Ред. А. И. Петровская. СПб., 1992.
119. Психологические проблемы межнациональных отношений. М., 1989.
120. Психология национальной нетерпимости. Минск, 1998.
121. *Пуанкаре А.* Наука и метод. СПб., 1910.
122. *Равен Дж.* Педагогическое тестирование. Проблемы, заблуждения, перспективы. М., 1999.
123. *Райгородский Д. Я.* Психология и психоанализ власти: Хрестоматия: В 2-х т. Самара, 1999. Т. 2.
124. *Регирер Е. И.* Развитие способностей исследователя. М., 1969.
125. *Риман Ф.* Основные формы страха: Исследование в области глубинной психологии. М., 1998.
126. *Роджерс К.* Теория самости. М., 1976.
127. Рождение изобретения. Стратегия и тактика решения изобретательских задач. М., 1995.
128. *Розет И. М.* Психология фантазии. Минск, 1977.
129. *Романова Е. С., Гребенщиков Л. Р.* Механизмы психологической защиты: Генезис, функционирование, диагностика. Мытищи, 1996.
130. *Самохвалов В.* Психический мир будущего. Симферополь, 1998.

131. Саморазрушающее поведение у подростков // Сборник научных трудов. Л., 1991.
132. *Сидоренко Е. В.* Опыты реориентационного тренинга. СПб., 1995.
133. *Смирнов П., Безносюк Е., Журавлев А.* Психотехнологии. Компьютерный психосемантический анализ и психокоррекция на неосознаваемом уровне. М., 1996.
134. *Спивак Д. Л.* Лингвистика измененных состояний сознания. Л., 1986.
135. Стиль человека: психологический анализ / Под ред. А. Либина. М., 1998.
136. *Столетов А. Г.* Общедоступные лекции и речи. М., 1902.
137. Творчество: Сборник. Пг., 1923.
138. *Тихомиров О. К.* Психологические исследования интеллектуальной деятельности. М., 1979.
139. *Толстой Л. Н.* Собрание сочинений / Под ред. А. И. Бирюкова. М., 1913. Т. XVII, XVIII.
140. *Ухтомский А. А.* Интуиция совести // Письма и записные книжки. СПб., 1996.
141. *Фестингер Дж.* Теория когнитивного диссонанса. СПб., 1999.
142. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. М., 1990.
143. *Фромм Э.* Иметь или быть? М., 1990.
144. *Хайдеггер М.* Феноменология и трансцендентальная философия ценности. Киев, 1996.
145. *Хаксли О.* Вечная философия. М., 1997.
146. *Хекхаузен Х.* Психология мотивации достижения. СПб., 2001.
147. *Хеллер С., Стил Т., Л.* Монстры и волшебные палочки. Киев, 1995.
148. *Хорни К.* Наши внутренние конфликты. СПб., 1997.
149. Хрестоматия по телесно-ориентированной психотерапии и психотехнике. М., 1997.
150. *Хризман Т. П., Еремеева В. Д.* Мальчики и девочки — два разных мира. СПб., 1998.
151. *Хьелл Л., Зиглер Д.* Теории личности. СПб., 1997.
152. *Цицерон.* О старости, о дружбе, об обязанностях. М., 1975.
153. *Цуканов Б. И.* Время в психике человека. Одесса, 2000.
154. *Чалдини Р.* Психология влияния. СПб., 1999.
155. *Чутко И.* Мост через время. М., 1989.

156. Шанс на приключение. Техника, молодежь, творчество. Петрозаводск, 1991.
157. *Эйнштейн А., Инфельд J1.* Эволюция физики. М., 1948.
158. *Эйнштейн А.* Памяти Пауля Эренфеста. Физика и реальность. М., 1965.
159. *Энтони Р.* Преодолеть невозможное (Искусство конструктивного мышления). СПб., 1997.
160. *Эриксон М.* Мой голос останется с вами // Обучающие истории Милтона Эриксона. СПб., 1995.
161. *Эткинд А. М.* Эрос невозможного // История психоанализа в России. М., 1993.
162. *Юнг К. Г.* Аналитическая психология. СПб., 1994.
163. *Юнг К. Г.* Психологические типы. СПб., 1995.
164. *Якокка Л.* Карьера менеджера. Тольятти, 1995.
165. *Child I. L.* The personality in the culture // Handbook of personality theory and research. Chicago, 1962.
166. *Dewey J.* How we think. N.Y., 1964.
167. *Erikson E. H.* Childhood and society. New York, 1964.
168. *Fadiman J.* Personality and Personal Growth. N. Y.; London, 1976.
169. *Lewis J.* Reconstructing the cult experience: Post-involvement attitudes as a function of mode of exit and post-involvement socialization // Sociological Analysis, 1986.
170. *Peris F. S.* Gestalt Therapy verbatim. Lafayette, Calif., 1969.
171. *Rugg H.* Imagination. N.Y.; London, 1963.
172. *Torrance E. R.* Guilding creative talent. N.Y., 1962.
173. *Wallis G* The art of thought. London, 1946.