

Содержание

Предисловие к русскому изданию 7

Предисловие 11

Часть I. ЧЕЛОВЕК 19

1. Введение. «Просто человека» не существует, однако человек — это первичная составляющая всей деятельности 23

Осмысление мира 28

2. Классификация и концептуализация реальности 28
3. Границы 34
4. Конфликт 39
5. Установки и ценности 42
6. Эмоции 50

Как справиться

с невыносимыми мыслями и чувствами 55

7. Вытеснение 55
8. Защитные механизмы 59
9. Расщепление, проекция и интроекция 69
10. Смещение и поиск козлов отпущения 80
11. Творчество 84
12. Переходим к отношениям 88

Часть II. ОТНОШЕНИЯ 91

1. Введение 94
2. Политика 96
3. Границы: «я» и «не я» 100
4. Политика идентичности 107

Идентичность и эмоции	120
5. Власть и полномочия	122
6. Реальные и воображаемые отношения	136
7. Доверие	143
8. Переходим к группам	156
Часть III. ГРУППЫ	159
1. Группа как целое	161
2. Культура	173
3. Социальные системы как средство защиты от тревоги	189
4. Поведение базового допущения	206
5. Системы	218
Заключительные комментарии	224
<i>Послесловие</i>	225
<i>Благодарности</i>	235
<i>Об авторе</i>	237
<i>Рекомендованная литература</i>	239

Этих процессов слишком много, чтобы рассмотреть их все в одной книге, но о самых значительных из них мы сейчас поговорим. И начнем с вытеснения.

Как справиться с невыносимыми мыслями и чувствами

7. Вытеснение

Когда мы сталкиваемся с тревогой, возникающей от невыносимых мыслей и чувств, у нас есть несколько вариантов действий. Один из способов справляться с очень плохими новостями — это полностью выбросить их из жизни. С помощью вытеснения (так называется этот процесс) мы выталкиваем все, что не можем перенести, в бессознательное. Другими словами, мы отбрасываем эти чувства и мысли, чтобы они больше не оказывали прямого влияния на сознание или поведение; после чего мы обычно совершенно не осознаем их существования в своем разуме.

Поскольку здесь и далее в книге я пользуюсь понятиями бессознательного и подсознательного, будет полезно рассмотреть, чем они отличаются. Человек, как правило, не знает, что происходит ни в его бессознательном, ни в подсознании. Тем не менее, тщательно изучив свои мысли, чувства и побуждения, он обычно способен получить доступ к содержимому подсознания. Этот процесс может быть трудным, но осознать, что происходит в подсознании, реально. Между сознательным и бессознательным, напротив, существует почти непреодолимый барьер, поскольку происходящее в бессознательном неприемлемо для сознательного разума и потому жестко подавляется. Достичь полного понимания того, что происходит в бессознательном, если и возможно, то только через огромное сопротивление. Чтобы проникнуть через барьер,

или границу, разделяющую сознательное и бессознательное, возможно, придется бороться с возникающими эмоциями, прилагая целенаправленные и решительные усилия. Во многих случаях это будет возможно лишь отчасти или даже совершенно невозможно.

Бессознательный разум состоит в основном из вытесненных сильных эмоций, уходящих корнями в младенчество. Под вытеснением мы понимаем исключение болезненного и неприятного материала из сознания. Мы говорим о детском опыте, который кажется слишком ужасным и невыносимым; например, когда ребенок чувствует себя брошенным из-за рождения брата или сестры. Чувство покинутости настолько неприятно, что этот опыт и связанные с ним чувства вытесняются в бессознательное. Еще один пример: переживания ребенка по поводу развода родителей, ухода отца из дома и появления у него новой семьи. Ребенок может быть настолько расстроен, зол и разочарован, что вытеснит (или вычеркнет) эти болезненные и неприятные чувства из сознания. Следовательно, нетрудно понять, что вытеснение используется как средство защиты от неприятных чувств, то есть как защитный механизм. Тем не менее также ясно, что этот защитный механизм бессознателен, поскольку субъект — как ребенок, упомянутый выше, — не понимает, что вытесняет определенные чувства.

Вытеснение в бессознательное не означает, что первоначальные переживания и связанные с ними эмоции исчезли навсегда. Они по-прежнему остаются частью я-концепции — представлений о себе, — поэтому, когда в будущем человек сталкивается с опытом, который при сравнении с его набором знаний и чувств кажется похожим на ранее вытесненный, он автоматически свяжет с этим новым опытом все эмоции, которые были частью изначального, вытесненного. Так, при наличии опыта, что значимые фигуры в прошлом как будто бросают или подводят его, человек сравнивает эту часть набора внутренних знаний с текущим опытом.

Я-концепции берут начало в детстве и расширяются через объектные отношения, сначала с матерью, а потом с другими значимыми членами семьи. Объектные отношения с родителями обеспечивают постоянную психосоциальную основу для выяснения, что доставляет удовольствие, а что огорчает. Наша реакция на любую ситуацию будет очень сильно зависеть от того, как мы научились воспринимать подобные случаи. Как уже говорилось, бессознательный разум хранит ментальные тенденции и следы прошлых переживаний, которые когда-то полноценно существовали. Они оказывают влияние на поведение, не проявляясь на сознательном уровне, но могут вернуться на него под воздействием подходящего стимула. Нечто из далекого прошлого переносится в настоящее. В результате значимая, авторитетная фигура в настоящем, которая как будто подводит человека, воспринимается как отец, когда-то ушедший из семьи, и теперь в этом новом опыте присутствуют все связанные с отцом эмоции.

По мере того как ребенок растет, он довольно быстро осознает, что некоторые его действия и, самое главное, чувства вызывают неодобрение родителей, и тогда с помощью этого механизма запрещенные импульсы обычно вытесняются из его сознания. Например, если детям не позволено выражать гнев, в результате они вырастают на первый взгляд спокойными людьми. Хотя эти чувства подавлены и существуют только в бессознательном, это не значит, что их нет, — они просто вытеснены. Все еще являясь частью нас, они влияют на наше поведение, но мы этого не осознаем. Продолжим рассматривать этот пример: если этот спокойный человек пойдет работать в преимущественно мужскую организацию, его, скорее всего, сочтут слабым. По большей части это, вероятно, так и есть, поскольку он расщепил и вытеснил свое желание выражать гнев. Тем не менее оно все еще существует, и это может привести к ситуации, когда упомянутый человек в какой-то момент сорвется и разозлится сильнее обычного

человека. Это еще один пример того, как на наше поведение постоянно влияют мотивы и установки, о которых мы даже не подозреваем.

Возможно, картину дополнит еще один пример. В процессе взросления дети часто сталкиваются с пугающими объектами (человеческими или любыми другими). Самая вероятная реакция со стороны ребенка — убежать под защиту матери или отца. Ответная реакция родителя может варьироваться от попытки вместе разобраться с обстоятельствами (в этом случае ребенок сможет в дальнейшем справляться с такими страшными моментами самостоятельно) до раздраженных слов: «Не будь дурачком», — и тут малышу, возможно, придется впредь переживать страшные моменты самостоятельно и найти способ с ними справляться — вероятно, через отрицание. Время от времени мы все испытываем страх. Мы это не осознаем, но на нашу реакцию влияет тот способ его преодоления, который мы нашли, возможно, много лет назад.

Рефлексия не поможет руководителю изменить сотрудников, чьи установки кажутся ему непродуктивными. Тем не менее обеим сторонам будет полезно понять: человек, демонстрирующий нехватку смелости или избыток безрассудства, необязательно трус или храбрец, но в прошлом он, возможно, выработал такие установки, чтобы справляться со сложными ситуациями.

Я не хочу, чтобы создалось впечатление, будто процесс вытеснения применим только к детству. Суть его — в отторжении и удержании чего-либо вне сознания. Даже во взрослой жизни, когда мы переживаем сильнейшую тревогу, объект наших желаний имеет тенденцию немного меркнуть. Например, мы крайне амбициозны и очень хотим получить повышение на работе. Нам кажется, что мы усердно работали, приобрели все необходимые навыки и наши шансы получить заветную должность довольно высоки.

И вот, терпя неудачу, мы не сдаемся, а верим, что вскоре появится еще одна возможность проявить себя. На данном этапе мы еще способны справиться с тревогой от того, что не достигли цели.

Но когда мы в следующий раз снова не получаем желаемое, может возникнуть проблема. Теперь мы, возможно, испытаем тревогу на качественно новом уровне. Столкновение с неприемлемой идеей «я — неудачник» может привести к крайней степени тревоги или панике; если такое будет происходить достаточно часто, мы почувствуем, что это совершенно недопустимо для сознания. Эти чувства будут вычеркнуты, мы подавим желание повышения и полностью изгоним его из сознания. Если говорить языком психологии, случится вытеснение и объект будет аннулирован.

Вытеснение, то есть полное исключение из сознания болезненных и неприятных впечатлений, может расцениваться как крайняя мера, но существует множество других защитных механизмов, с помощью которых мы избегаем болезненного и неприятного опыта. Одни из самых распространенных бессознательных и скрытых способов преодоления сложных ситуаций мы сейчас рассмотрим.

8. Защитные механизмы

Испытывая страх перед объектом извне, мы, возможно, сможем убежать от источника страха, убраться с его дороги или даже вступить с ним в схватку. Но со страхами, возникающими внутри, дело обстоит иначе. Мы не можем от них убежать или сразиться с ними; куда бы мы ни пошли и что бы ни делали, они всегда рядом. Они — часть нас. Чем сложнее стоящая перед нами задача, чем труднее нам осмыслить ситуацию, тем больше вероятность, что способы, которыми мы станем с ней справляться, будут включать в себя бессознательные защитные механизмы. Выбор подхода будет зависеть от опыта

предыдущих ситуаций, а точнее, всего предыдущего опыта условий, в которых эти желания могли или не могли быть удовлетворены.

Когда противоречивая новая информация кажется несовместимой с личными ценностями или отсылает к прошлому эмоциональному опыту, различия вызывают еще более сильную тревогу. Личная психологическая сила человека зависит от наработанного им репертуара копинг-стратегий* и от способности противостоять фрустрации, которая связана с тем, как он справлялся с прошлыми кризисами. Мы знаем, как некоторые люди с течением жизни все больше и больше гибнут под грузом неудач, следующих одна за другой. Если в прошлом мы сталкивались с поражениями, то в очередной сложной ситуации шанс неудачи возрастет. И наоборот, если раньше мы много раз достигали успеха, то вероятность справиться с очередной проблемой повышается.

Столкнувшись с нестерпимой болью, тревогой или угрозой, мы ищем способ избежать невыносимых чувств или ослабить их до такой степени, чтобы продолжить жить без тревоги, угроз или боли. Существуют две количественно разные стадии тревожности. Первая — состояние, когда тревога мала; это начальный импульс — сигнальная тревога. Эта реакция возникает при столкновении с опасностью и представляет собой импульс «бей или беги». В большинстве случаев такой тип тревожности — лишь временное явление (например, когда мы чувствуем, что нужно немного времени, чтобы прояснить ситуацию и все обдумать). Тем не менее если успокоиться не получается и воспринимаемая опасность не исчезает или даже увеличивается, а у нас нет способов адаптации, помогающих с ней справиться, возникает серьезная проблема. Когда уровень тревожности превышает определенный порог, мы говорим, что сигнальная тревога становится реальной.

* Стратегия преодоления стресса. — *Прим. науч. ред.*

На этой стадии тревога становится не импульсом к действию, а бременем. Вместо того, чтобы стимулировать нас бить, бежать или активно приспосабливаться к ситуации, превысившая определенный порог тревожность приводит к регрессивному состоянию сознания, в котором мы скорее склонны обращаться к фантазиям, магии и иррациональным способам решения проблем. Это похоже на предыдущий пример с человеком, который рассчитывал на повышение, но раз за разом терпит неудачу. В первый раз он испытывает сигнальную тревогу; но после второго провала ощущает тревогу реальную: теперь его мысли и чувства стали невыносимыми. В похожей ситуации может оказаться управляющий директор, чувствующий тревожность, когда финансовые показатели за квартал демонстрируют значительные убытки. Возможно, в этот момент сигнальная тревога заставит его обратить внимание на этот факт и утвердить новую стратегию, нацеленную на предотвращение дальнейших потерь. Тем не менее когда показатели за второй квартал возвестят о надвигающемся финансовом крахе, воспринимаемая опасность может возрасти до такого уровня, что управляющий директор испытает уже реальную тревогу.

Стресс, беспокойство, затруднения — как бы мы это ни называли — это болезненный опыт, влияние которого мы стараемся смягчить. Другими словами, разрабатываем копинг-стратегии. Так, столкнувшись с затруднениями вроде тех, что ощутил управляющий директор в нашем примере, мы, как правило, отрицаем существование проблемы, виним кого-то другого, говорим, что нам просто не повезло, или используем целый репертуар копинг-стратегий. Некоторые знакомы читателю из повседневных разговоров. Все защитные механизмы, о которых мы поговорим, это бессознательные психологические процессы мышления и чувствования, которые помогают уменьшить тревогу от стресса и конфликта потребностей. Как и большинство поведенческих реакций,

защитные механизмы нельзя назвать хорошими или плохими. Прежде всего, они служат необходимой и полезной цели — снижают тревожность.

В течение жизни у нас вырабатывается целый арсенал копинг-стратегий для сложных ситуаций. Этот набор методов или техник снятия тревожности, от внешнего или внутреннего источника, по большей части формируется в ходе столкновений с трудностями и кризисными ситуациями и поиска новых способов их преодолеть. Потом эти способы включаются в наш обычный репертуар, который, конечно же, постоянно пополняется. Он может обогащаться не лучшими вариантами, но в любом случае все время расширяется. В краткосрочной перспективе эти копинг-стратегии действительно сглаживают болезненность опыта, но есть и обратная сторона: эти действия создают слепые пятна в нашем мышлении. В результате проблема сохраняется и ситуация ухудшается, потому что мы не занялись ее решением. В какой-то момент другие могут заметить эту проблему и начать нас критиковать, и тут давление достигнет невыносимого уровня. Эта ситуация может оказать пагубное влияние на продуктивность не только отдельного человека, но и тех, кто связан с ним в семье, на работе или в социальной сфере.

Рационализация

Возможно, это самая известная разновидность защитных механизмов. Уверен, каждый читатель о ней знает и сможет вспомнить много случаев, когда использовал ее для борьбы с тревогой. Попросту говоря, рационализация — это бессознательное манипулирование мнением, помогающее не признавать неприятное или запретное. Так, человек, который плохо справился с задачей, может заявить: он просто не знал, что именно нужно сделать. Бессознательно манипулируя своими взглядами, он может избежать неприятного ощущения собственной некомпетентности. Таким образом он избегает

паники, связанной с неудачей. Еще один пример: руководитель только что столкнулся с тем, что его компания лишилась важного контракта, и вместо того, чтобы страдать от досады и разочарования, рационализирует ситуацию, говоря себе: «С ними все равно было бы сложно работать».

Давайте снова вернемся к управляющему директору из примера выше и предположим, что, как результат завышенных требований родителей к его учебе в школе в детстве, у него сформировалась определенная копинг-стратегия. Возможно, родители ждали от ребенка отличных оценок по предметам, в которых будущий управляющий директор был не силен. Поскольку он постоянно опасался вступить в конфликт с родителями, у него сформировалась следующая копинг-стратегия: говорить им, что на самом деле делает успехи, это просто небольшая заминка и в будущем результаты будут намного лучше. Напомню, что внутренний процесс директора описан как совершенно логичный только здесь, а в реальности он протекал бы скрыто, бессознательно. Но давайте вернемся к нашему примеру. Ребенок вырос, стал управляющим директором, и перед ним замаячила перспектива финансового краха. Бессознательно сравнивая нынешний опыт с набором интернализованных знаний и чувств, он замыкается в своем «успешном» способе работы с критикой и неудачами, снова используя рационализацию. Так, он говорит заинтересованным лицам и сотрудникам, что на самом деле все в порядке, произошла небольшая заминка, но в будущем результаты будут отличными. Почти каждый сотрудник компании способен осознать опасность, но управляющий директор ничего не замечает из-за слепого пятна, созданного его копинг-стратегией.

Знание обо всех этих механизмах не должно затмить для нас тот факт, что это бессознательные психологические процессы, протекающие скрыто. Эти бессознательные ответные реакции становятся опытом, потому что именно

мы создаем контекст, придающий им смысл. Этот пример призван подчеркнуть, что быть человеком — значит осмыслять реальность. Если бы мы, люди, не вбирали в себя всевозможные ощущения и не трансформировали их во что-то другое, они были бы чем-то иным. Так происходит потому, что человек — это деятельность. В примере с управляющим директором человек испытывает тревогу и реагирует на нее механизмами своего бессознательного.

Отрицание

Еще один всем знакомый защитный механизм — это отрицание. Как понятно из названия, отрицание — это бессознательный процесс отказа от некоторых аспектов конфликта, в результате чего кажется, что конфликта больше не существует. Важно отличать этот механизм от сознательного отрицания — намеренного действия. В данном случае речь идет о бессознательном действии, протекающем скрыто. Отрицание касается тех аспектов ситуации, которые человек не хочет воспринимать. Например, владельцы компании, которая находится на грани разорения, могут решить, что проблемы на самом деле нет, компания производит прекрасный продукт и обязательно достигнет успеха, рано или поздно. Тот факт, что продукт никто не покупает, отрицается. Еще один пример: мать, узнавшая, что ее сын принимает наркотики, может «справиться» с проблемой, сказав, что ее сын — замечательный мальчик и никогда так не поступил бы.

В обоих примерах происходит отрицание данных извне, на чем ловят себя многие из нас. Столкнувшись с по-настоящему плохими новостями, крайне неприятными и даже невыносимыми для сознания, мы отворачиваемся от них с помощью бессознательного процесса отрицания. Но, как и вся бессознательная деятельность, реальность по-прежнему присутствует как во внешнем мире, так и в глубинах нашего бессознательного. Можно сказать, что отрицание — это относительно

тщетная попытка отринуть очевидную реальность. Хотя мысль о реальности невыносима и мать отрицает, что ее сын принимает наркотики, а владельцы компании отрицают угрозу ее банкротства, факт остается фактом: сын принимает наркотики, а компании грозит крах.

Сублимация

Другой защитный механизм называется сублимацией. Ее суть заключается в перенаправлении неприемлемых аспектов самости в области, которые другие люди считают приемлемыми. Термин «сублимация» используется для обозначения всех вариантов разрешения конфликта, которые приводят к удовлетворительным результатам для человека и, возможно, для окружающего его общества и культуры. Это самый желательный механизм преодоления, так как он наиболее конструктивен. Он делает неприемлемое приемлемым и полезным. Примером может послужить история футбольного менеджера, который, потерпев неудачу в стремлении привести команду к успеху, нашел долгосрочное решение своей проблемы, став экспертом на радио или телевидении. Еще один пример: студент-медик, провалив экзамены, мучается от тревоги и неприемлемого и невыносимого чувства неудачи. Потом он сублимирует свое стремление стать врачом, получив специальность физиотерапевта. Так он находит копинг-стратегию, помогающую добиться чего-то приемлемого в глазах друзей, семьи и общества в целом.

Читая истории жизни великих людей, нередко можно оценить влияние сублимации на их карьеру. Не может быть совпадением, что большинство из них добились успеха, несмотря на препятствия, а также благодаря привлекательным целям, поддержке и поощрению. Действительно, создается впечатление, что сочетание сильного разочарования и воодушевления — это часть биографии каждого великого человека, а неудача в попытке достигнуть высот успеха

в первоначальных устремлениях сублимируется в еще более амбициозное стремление преуспеть на новом поприще. Кажется, что невыносимый опыт, связанный с изначальной неудачей, побуждает человека сделать все возможное, чтобы избежать повторения подобных мучений.

Регрессия

Еще один известный и часто используемый защитный механизм называется регрессией; его можно описать как возврат к менее зрелому уровню поведения. Регрессия основана на том, что человек ментально возвращается к более раннему периоду жизни, более благоприятному и менее напряженному, чем нынешний. Несомненно, многие читатели вспомнят, как их обвиняли (или они сами упрекали других) в том, что «они ведут себя как дети» — это верный знак регрессии. В самой мягкой форме регрессия — это результат того, что желание перестает существовать, а новых устремлений ему на смену не приходит. Это вроде как надуться или устроить истерику. Регрессия — это, например, история с руководителем, который, посчитав, что в его деятельности слишком много стресса и напряженности, отказывается от желания добиться успеха и эффективности и решает, что следующее совещание топ-менеджмента пройдет на площадке для гольфа; он больше не относится к бизнесу серьезно. Напротив, бизнес воспринимается как повод для игры. Кажется, что одним из эффектов регрессии, да и вообще всех защитных механизмов, является уменьшение тревоги до уровня, позволяющего восстановить душевное равновесие.

Идентификация

Важным защитным механизмом является идентификация, включающая в себя замещение подлинных желаний человека «реальными» внешними. То, что человек в итоге выбирает, будет максимально близко к тому, что он хотел бы иметь.

Например, футболист идентифицирует себя со звездой, Роналду или Пеле, и это защита от желания, которое он может удовлетворить, сейчас или вообще; в данном случае — прославиться и стать объектом восхищения. Напомним, что один из величайших страхов младенца, который остается с нами и во взрослой жизни, это страх быть брошенным. Следовательно, мы постоянно стремимся получить положительный отклик от окружающих. Один из способов, помогавший в младенчестве избежать тревожности из-за страха быть брошенным, — это идентификация себя с матерью или другим значимым взрослым. Становясь ближе к матери и адаптируясь к ее качествам, мы могли быть уверены в положительном эмоциональном отклике.

Во взрослой жизни мы используем этот защитный механизм похожим образом. Например, занимая должность менеджера среднего звена, мы хотим повышения. Чтобы избежать тревожности из-за того, что мы не получаем желаемую должность, можно идентифицировать себя с одним из старших менеджеров и начать вести себя так же, как он. Эта идентификация с качествами значимых людей часто активизируется при поиске решения в проблемной и противоречивой ситуации. Сравнивая информацию от органов чувств с набором интернализованных знаний, мы можем прикинуть, как бы поступил начальник, и бессознательно вести себя соответствующим образом.

Идентификация с агрессором

Особая форма идентификации — это так называемая идентификация с агрессором. Чтобы избавиться от страданий, мы можем начать идентифицировать себя с человеком, который представляется источником опасности для наших желаний. Таким образом, мы можем трактовать идентификацию как желание вести себя как агрессор и быть похожим на него; таким образом он интернализуется в нашем

разуме. Примером может послужить руководитель или лидер, который представляется источником опасности, поскольку воспринимается всемогущим и требует подчинения, оскорбляя и унижая подчиненных. Чтобы справиться с горечью невыносимых чувств и мыслей, сотрудники могут идентифицировать себя с ним и искать облегчение в том, чтобы «быть как агрессор».

Идентификация означает, что мы хотим быть подобны агрессору. Так, интроецированный в разум агрессор — это агрессор во всей своей жестокости, абсолютной власти и всеилии. Теперь эта интроекция занимает особое место в сознании, составляя то, что Фрейд обозначил термином «суперэго». Одним из результатов действия такого защитного механизма становится то, что идентифицирующие себя с агрессором люди перенимают характеристики агрессора. Вот почему мы часто наблюдаем, как человек, часто терпевший в детстве жестокие наказания от родителей, нередко сам становится карателем — по отношению как к окружающим, так и к самому себе. Дети, подвергавшиеся насилию, могут стать жестокими родителями. И точно так же сотрудники, с которыми плохо обращаются, заняв соответствующую должность, становятся безжалостными руководителями.

Приведенные примеры широко известных защитных механизмов очень важны: они демонстрируют, как функционирует процесс осмысления. Столкнувшись с болезненным и неприятным для «меня», уникального человека, опытом, я выбираю психологически выгодную для себя форму поведения. Я реагирую бессознательно, формируя защитный механизм для преодоления тревоги. Следует иметь в виду, что это субъективный процесс и другие люди необязательно расценивают тот же самый опыт как неприятный или болезненный и поэтому без проблем способны принять существующую психологическую реальность. Важно помнить, что все сформировавшиеся защитные механизмы или копинг-

стратегии становятся частью интернализированного набора знаний и чувств и, следовательно, бессознательно управляют принятием нами решений в условиях, которые напоминают самый первый случай, когда эта защита была выработана.

Хотя источником этих и других защитных механизмов являются скрытые психические процессы, из примеров становится ясно, что они могут оказывать значительное влияние на все аспекты групп, организаций и социальных институтов. Не осознавая эти процессы, мы могли бы принимать ответные реакции за чистую монету: например, поверить чужим словам о том, что серьезная проблема — это лишь небольшая заминка или что проблемы вообще нет. Другими словами, мы можем невольно поддержать рационализацию или отрицание. Но важно помнить, что эти процессы лишь способ избежать тревоги, возникающей в результате болезненного опыта, а сам опыт от этого никуда не исчезает. Возможно, еще важнее то, что эти процессы воспроизводятся в групповом поведении, где могут оказывать еще большее влияние на организации.

Далее я рассмотрю еще несколько способов, с помощью которых мы справляемся с тревожностью. Эти процессы, которые формируются у нас в младенчестве — примитивные психические процессы расщепления, интроекции и проекции, которые остаются с нами на протяжении жизни.

9. Расщепление, проекция и интроекция

В первые дни существования младенец вовлечен в так называемую примитивную психическую деятельность. На этом этапе жизнь хаотична, и когда мы, как ребенок, страдаем от разочарования и тревоги, то реагируем весьма примитивно. Когда с ребенком взаимодействуют, он воспринимает все просто как «хорошее» и «плохое», в зависимости от собственных ощущений. Это черно-белый мир, где оттенков

серого не существует, и такой способ решения проблем на самых ранних стадиях эмоционального развития очень естественен. Когда человек воспринимается как удовлетворяющий желания, он считается хорошим, и неважно, что в другой момент он же воспринимается как препятствующий удовлетворению желаний и потому считается плохим. Эти полярные взгляды часто выражаются в примитивных проявлениях любви и ненависти. На данном этапе ребенок просто не способен отличать вещи друг от друга на другом уровне, кроме черно-белого.

При более внимательном рассмотрении становится ясно, что процессы в разуме берут свое начало в инстинктах, влечениях или желаниях, направленных на объекты — часто других людей. Таким образом, мы можем считать разум аппаратом, связывающим желания с их объектами или являющимся посредником между внутренней реальностью ребенка и внешней реальностью объектов. Так, например, младенец ищет у матери удовлетворения чувства голода. В большинстве случаев материнское молоко оказывается доступным и ребенок будет удовлетворен. Тем не менее не обойдется и без случаев, когда мать не сможет отозваться и эта потребность не будет удовлетворена. Ребенок реагирует с помощью примитивных защитных механизмов расщепления, интроекции и проекции. Хотя это термины из области психоанализа, их можно описать просто, в точном соответствии со значениями самих этих слов. Расщепление означает именно расщепление объекта (человека, ценности или понятия) на две части, которые определяются исключительно как «хорошая» или «плохая». Под интроекцией мы имеем в виду принятие объекта «внутри», близко к себе — как другого человека (например, матери), так и его качеств (скажем, любви) или понятий (доверия). А проекция — это проецирование вовне, выталкивание из самости объекта, например нежелательных ее аспектов

и чувств. Таким образом ребенок может выталкивать разочарование, гнев и ощущение неполноценности, которыми не хочет обладать.

Я хочу подчеркнуть, что психические процессы на этой стадии жизни совсем просты. Эти более примитивные желания и формы их удовлетворения также более агрессивны и деструктивны. Исследователи поведения маленьких детей отмечают, что когда ребенок ищет способ устранить соперника, идеи смерти и убийства, приходящие ему в голову, не обременяются мыслями и чувствами, которые начинают ассоциироваться с этими намерениями позже. Этот мир очень прост, в нем мысли об убийстве — это действительно мысли об убийстве. Для маленького ребенка уничтожение или убийство, реальное или воображаемое, — просто наиболее естественный способ функционирования. Таков мир до того, как у ребенка сформируется совесть, то есть до появления понятий о правильном и неправильном. Таким предстает мир до тех пор, пока ребенок не способен проводить черту между «я» и «не я».

Когда ребенку угрожает потеря — объектов (включая людей), удовлетворения или целостности, — естественной реакцией его разума становится тревога. Подобно любому другому поведению, агрессия — один из аспектов желаний и брат-близнец тревоги. Тревога — это состояние ума, в котором могут превалировать более примитивные и, следовательно, агрессивные желания, чем обычно. Если мы действуем в соответствии с этими примитивными желаниями, речь может идти об агрессии. Когда младенец голоден или боится быть брошенным, тревога в его незамысловатом мире такова, что он действительно хочет уничтожить плохой объект — материнскую грудь. К счастью, в ходе обучения на протяжении жизни агрессивность наших желаний ослабевает. Тем не менее, когда наши желания не удовлетворены, тревога растет, а мысли и чувства становятся все более невыносимыми, агрессивные

желания также могут усиливаться. Если ничего не предпринять, может потребоваться один из защитных механизмов.

Разберем на примере. Предположим, что сотруднику, который страстно мечтает получить повышение и усердно трудится для этого, постоянно мешает руководитель. Сотрудник, как и ребенок, может испытывать агрессивные и даже насильственные чувства по отношению к боссу, и это даже может выражаться в словах вроде: «Да я готов убить этого гада!» Следует отметить, что следы агрессии остаются, но, в отличие от ребенка, у сотрудника развита совесть, которая позволяет определить, что правильно, а что нет; он не станет пытаться на самом деле убить своего руководителя. Его агрессия ограничится словами и жестами.

Мы привносим эти процессы во взрослую жизнь как часть набора интернализованных знаний и чувств, и они становятся доступными через бессознательные процессы принятия решений. Примитивные процессы расщепления, интроекции и проекции играют значительную роль в нашем развитии, это одни из самых важных защитных механизмов, и они часто используются в различных ситуациях. Они, особенно интроекция, помогают нам формировать богатый мир внутренних объектов, или образов, в наборе интернализованных знаний и чувств. Эти объекты могут представлять собой значимые фигуры или качества других людей, начиная с родителей, а затем и других авторитетных персоналий, таких как учителя или руководители. Эти объекты могут представлять собой ценности, чувства и понятия. По сути, это материал нашего уникального индивидуального опыта, который накапливается в течение всей жизни.

Интроекция

Интроекция — это бессознательный процесс принятия «внутри себя» самых разных объектов. Надо понимать, что интроекции — это нечто большее, чем просто мысли и идеи.

Они берут начало в эмоциональном опыте. Следовательно, каждый объект (человек, ценность или понятие) обладает всеми эмоциональными атрибутами, которые присутствовали, когда изначальный объект вызвал восхищение или страх. Таким образом, когда в течение жизни внутри нас пробуждаются хорошие объекты, они порождают весь спектр эмоций, связанных с первоначальным объектом, и воспринимаются как обещающие нам все удовольствия и награды, которые мы получили в момент первого взаимодействия с ним. Наоборот, когда пробужден плохой объект, в нас оживают все страхи, разочарования и гнев, которые ассоциируются с первоначальным объектом. Пример интроекции: девочка, чувствуя себя брошенной, видит, что ее мать в ответ проявляет к ней любовь и заботу. После этого хороший объект — мать — и качества любви и нежности становятся интроекцией и превращаются в объекты, которые теперь становятся частью интернализированного набора знаний и чувств девочки.

Когда девочка станет молодой мамой, ее собственная мать почти наверняка будет жить внутри нее в виде внутреннего мысленного образа, что даст ей поддержку несмотря на то, что физически ее мать может быть очень далеко. Так же и руководитель может опираться — как на внутренний объект — на образ предшественника, от которого получает поддержку при физическом отсутствии последнего. В сущности, когда молодая мать или руководитель сталкиваются с проблемой, это вызывает у них мысленные образы конкретных людей, и они используют свой опыт, чтобы найти поддержку, предположив, что бы эти люди сделали в данной ситуации. То же самое справедливо для обстоятельств, когда мы вынуждены иметь дело с тем, кого воспринимаем как врага. В этом случае мы можем получить своего рода поддержку от своего внутреннего врага: вызовем его ментальный образ из прошлого и вспомним, как с ним справлялись, а потом воспроизведем это поведение.

Расщепление

Одна из неизбежных трудностей, с которыми сталкивается маленький ребенок, — это растерянность и тревожность от того, что о нем заботится мама, дающая пищу и любовь, но при этом иногда она по непонятным причинам отсутствует. Будучи детьми, мы решаем эту проблему с помощью расщепления. Мы расщепляем объект, в данном случае мать, на две части: хорошую мать, которую мы любим, и плохую, которую ненавидим. Когда мы решаем проблему таким незамысловатым образом, нам не приходится иметь дело с более зрелой идеей, что человек может быть одновременно и «плохим», и «хорошим». Во взрослой жизни мы способны понять, что люди — психологически цельные личности, которые могут поступать как хорошо, так и плохо. Тем не менее тревога, особенно в крайнем проявлении, может пробудить в нашем бессознательном примитивный опыт. В таких обстоятельствах мы с высокой вероятностью прибегнем к тому же самому способу. Такой скрытый процесс часто можно наблюдать в рабочей среде. Например, руководители, ощущающие тревогу, могут «расщепить» сотрудников на идеальных членов команды — хорошие объекты, которые не могут ошибиться, и на тех, кого принижают и расценивают как плохие объекты, которые ничего не могут сделать как надо.

Другой яркий пример — лидеры политической партии, которую мы поддерживаем; они предстают в наших глазах хорошими и достойными восхищения, тогда как лидеры других партий кажутся плохими и недостойными. Массовая литература вообще сильно полагается на противопоставление положительного героя и отрицательного злодея. Суть расщепления в том, что хороший импульс и объект нельзя разделить, не отбросив плохой, и наоборот. Таким образом, идеализация одного объекта, скажем премьер-министра или республиканцев, обязательно предполагает принижение

другого, например лидера оппозиции или демократов, — и чем сильнее идеализация, тем больше принижение.

Расщепление — весьма распространенный защитный механизм. Кажется, что его применение для избегания тревоги дает впечатляющие результаты и что мы всегда можем им воспользоваться, когда чувствуем беспокойство. В семье мы можем справляться с тревогой, представляя мать как абсолютно хороший объект, а отца — как полностью плохой. В школе мы нередко выделяем одного или нескольких учителей как хорошие объекты и идеализируем их, а другие учителя представляются нам плохими объектами, заслуживающими только презрения. В организациях мы можем считать одного руководителя замечательным, а второго — плохим и неприступным. Думаю, следует также добавить, что все мы можем стать субъектом расщепления, и потому нас самих тоже могут идеализировать или принижать. Каков бы ни был результат, ясно, что для каждого всегда существует опасность превратиться либо в божество, либо в демона.

Проекция

Теперь перейдем к проекции: это процесс приписывания собственного неприемлемого поведения другим. Механически это можно сравнить с кинопроектором: картинка внутри объекта попадает на экран и кажется, что именно на экране она и рождается. С помощью проекции человек помещает во внешний мир (или, точнее, на другого человека или группу) бессознательные желания и идеи, которые ему болезненно принять как часть своей самости. Следующий пример может показаться сложным, но он хорошо объясняет мою мысль. Предположим, мы в какой-то момент осознаём, что добиться успеха на рабочем месте становится все сложнее и сложнее. Кажется, что даже максимальные усилия не приносят желаемых результатов, и босс уже это замечает. У нас возникают невыносимые мысли и ощущение

неудачи, и мы бессознательно проецируем эти нежелательные чувства на начальника. Мы больше им не подвержены и теперь считаем некомпетентным именно руководителя, которого можем обвинить в своих неудачах.

В некоторой степени проекция возникает у всех, хотя обычно не приводит к серьезным дисфункциональным последствиям. Вот типичные примеры проекции: неразборчивая в сексуальных связях дама, которой кажется, что все остальные женщины сексуально опасны и тоже неразборчивы в связях; подлый бизнесмен, который считает, что конкуренты используют каждую возможность, чтобы его подставить; сотрудник в возрасте, который уверен, что более молодые коллеги ему завидуют; пренебрежительный руководитель, который обвиняет других менеджеров в игнорировании членов команды; фанат «Роверс», который считает, что все фанаты «Юнайтед» — варвары. Во всех этих примерах мы видим, как болезненные и неприемлемые желания и чувства переносятся во внешний мир, обычно на других людей. Точно так же мы можем счесть свои расистские или антипатриотические взгляды настолько недопустимыми и страшными, что вместо того, чтобы признать их своими, приписываем их Британской национальной партии или партии «Национальный фронт».

Проекция, как и все защитные механизмы, — процесс бессознательный, автоматический и произвольный. Мы иногда способны поразмышлять о своем опыте по прошествии времени и даже сделать заметки о нем, но когда мы страдаем от тревоги и используем проекцию в качестве защитного механизма, то не осознаем, что именно делаем. Этот процесс выработался, когда мы были младенцами, и с тех пор сохранился в интернализированном наборе знаний и чувств и оказывает на нас огромное влияние. Проекция часто возникает, например, в особенно напряженной ситуации на работе, когда уровень тревожности в силу тех или иных причин возрастает.

Например, менеджеру по продажам постоянное вмешательство бухгалтера в его работу может казаться бесполезным и ставящим под угрозу потенциальный контракт. Из-за этой тревоги менеджер, возможно, испытывает болезненное и недопустимое желание ударить бухгалтера. Эта агрессивная мысль так неприятна и невыносима, что становится неприемлемой для его совести. Поэтому он может спроецировать эти чувства вовне, на бухгалтера, которого теперь начнет воспринимать как злого человека, который сам хочет его ударить. Как и все защитные механизмы, проекция сулит выгоду: проецирование желания помогает контролировать его внутри. Точнее говоря, это замещающее удовлетворение, которое достигается за счет другого человека, похоже, не только снижает интенсивность желания внутри менеджера по продажам, но и создает впечатление, что осуществить это желание опасно.

Проективная идентификация

Еще одна очень важная форма проекции — проективная идентификация; она дает возможность понять целый ряд индивидуальных, групповых и организационных явлений. Проективная идентификация — это и защитный механизм, и тип объектных отношений, который имеет место в первые год или два нашей жизни, когда четкое разделение между самостью и другими еще не произошло. Она часто встречается в общении двух или нескольких людей: один человек проецирует нежелательное ментальное содержание на и в другого, что приводит к изменению поведения второго. Это не просто механизм проекции, который предполагает исключительно избавление от невыносимых мыслей и чувств через проецирование их на кого-то еще. Отличие заключается в том, что проективная идентификация также влияет и на другого человека.

Более того, этот важнейший процесс — это одновременно тип психологической защиты от нежелательных

чувств и фантазий, способ коммуникации и вид человеческих отношений. Бессознательный перенос информации в процессе проективной идентификации состоит, как правило, из двух этапов. Он начинается с отрицания и неприятия нежелательных чувств, которые присущи бессознательному представлению человека о ситуации. И тогда он корректирует свой некомфортный опыт, воображая, что его часть является атрибутом чего-то или кого-то другого, а не его самого. На втором этапе проективной идентификации получатель этого атрибута или проекции буквально включается в картину мира автора проекции. На него незаметно оказывают давление, заставляющее его думать, чувствовать и вести себя в соответствии с чувствами или мыслями другого человека.

Возможно, объяснить этот процесс поможет пример из школьного обучения. Допустим, шестиклассница, которая не успевает вовремя сдать домашнее задание, сильно сердится из-за своей неудачи и очень беспокоится, что о ней скоро узнает учитель. Ученица справляется со своими невыносимыми мыслями и чувствами, отделяя их от себя и проецируя на учителя, который на совершенно бессознательном уровне вынужден сам проявить эти чувства и повести себя так, словно это именно он рассержен и некомпетентен. Девочка, которая избавилась от этих чувств, теперь может обвинить учителя в том, что не смогла вовремя выполнить домашнее задание из-за его несостоятельности. Проективная идентификация переворачивает мир с ног на голову.

В этом примере ученица использует учителя для того, чтобы тот вобрал в себя все ее нежелательные чувства. Однако не стоит закрывать глаза и на то, что учителя также могут отделять от себя собственные нежелательные чувства и, путем проективной идентификации, локализовать их в ученике или группе учеников. Несомненно, для многих учителей ощущение незнания или некомпетентности может быть

слишком тяжело, а несведущие ученики способны стать готовым вместилищем этих чувств.

Проективная идентификация — это стремление избавиться от невыносимого ментального содержимого через проекцию и психологическое взаимодействие, в ходе которого один человек помещает свои нежелательные чувства в систему чувств другого. Первый, который хочет избавиться от нежелательного чувства, обращается с другими так, как будто они это чувство проявляют или воплощают собой. Примером может послужить отягощенный невыносимой печалью человек, который избавляется от этого чувства и переносит его на окружающих. Они принимают в себя чувство грусти, и проецирующий смотрит на них как людей, заслуживающих жалости. Жалея других, он получает возможность отрицать собственное горе.

Особенности реакции адресата этого процесса оказывают важное влияние на опыт проецирующего. Если, согласно намерениям последнего, получатель просто играет отведенную ему роль, то автор проекции и ее адресат заключают негласный договор: изначальный смысл нежелательных мыслей и фантазий усиливается, а защита от размышлений о них подтверждается. Получатель дает проецирующему подтверждение, что тот не такой, каким ему не хочется быть. Так, козел отпущения принимает на себя или акцентирует характеристики, которые ему присвоены, и подтверждает отвращение, которое другой испытывает к этому отвергнутому аспекту. Часто человек, бессознательно выбранный в качестве цели проективной идентификации, является готовым вместилищем для нежелательных чувств, как школьники из примера выше — для чувства некомпетентности преподавателя, поскольку они постоянно участвуют в процессе обучения и зависят от учителя.

Если адресат процесса не принимает чувства от проецирующего и не берет на себя назначенную ему роль, то есть

не реагирует на проекции, проецирующий остается со своими изначальными чувствами. Например, ученица, которая пытается перенести свои нежелательные чувства на учителя, может обнаружить, что тот не принимает ее проекции, не выглядит злым и некомпетентным, а сохраняет контроль над ситуацией и спрашивает, почему она не сдала домашнюю работу вовремя. В таких обстоятельствах ей ничего не остается, кроме как вернуть свои проекции себе и признать чувства гнева и некомпетентности.

Остается еще один защитный механизм, который я рассмотрю далее, — смещение (замещение, вымещение). Это особенно интересная копинг-стратегия, поскольку она часто связана с хорошо известным процессом поиска козлов отпущения.

10. Смещение и поиск козлов отпущения

Как можно предположить из названия, смещение — это замена одного желания или объекта удовлетворения другим. Например, во время футбольного матча игрок может разозлиться из-за того, что его команда проигрывает, и ощутить желание ударить судьбу. К счастью для всех, вместо того, чтобы реализовать свой агрессивный порыв, он, покинув поле, пинает дверь в раздевалку. Он вытеснил или сместил свое желание ударить судьбу на неодушевленный предмет. Следует отметить, что к этому объекту (двери) футболист испытывает те же чувства, что и к судьбе. Смещение возникает при острой невозможности удовлетворить одно желание и готовности заменить его другим. Изначальным желанием игрока, возможно, была победа, но, потерпев неудачу в его исполнении, он разозлился и разочаровался. Гнев и разочарование привели к желанию ударить судьбу. Эти невыносимые мысли и чувства были слишком болезненными, чтобы их вынести, и для защиты от тревоги были замещены атакой на дверь.

Иными словами, смещение — это перенос какого-то аспекта конфликта с исходного объекта на замещающий. И тогда конфликт перестает существовать в своем изначальном виде. Вероятно, самая распространенная форма смещения, как в примере выше, это враждебная агрессия, возникающая из разочарования. Например, менеджер может испытывать разочарование в ситуации, которую слабо контролирует или не контролирует вообще (скажем, непредвиденный скачок процентной ставки или неожиданные изменения в курсе валют). Возникший в результате хаос может серьезно ударить по объемам продаж. Сигнальная тревога может смениться реальной тревогой, что в данном случае становится не призывом к действию, а бременем для сознания. Тревога приводит к регрессивному состоянию ума, в котором мы все чаще начинаем обращаться к фантазиям, магии и иррациональным методам решения проблем. Подобная ситуация может заставить менеджера испытывать агрессию, изначальную к «ним там» — тем, кто изменил процентную ставку или курс валют. Однако от этого, как правило, толку мало, поскольку «их там» трудно идентифицировать, что только усиливает гнев и агрессию менеджера. Зато менеджер может сместить возросшую агрессию на конкретного сотрудника или группу, которые начнут считаться плохими объектами. Этот известный и популярный прием называется поиск козлов отпущения.

Стереотипизация и поиск козлов отпущения

Стереотипы — это фиксированные, негибкие представления о человеке или группе, лежащие в основе предрассудков. Они мешают нам думать об отдельных людях или группах как о «других» (посторонних). Обычный подход — это сконцентрироваться на различиях между «нами» и «другими». Мы преувеличиваем поведение обеих групп, в результате чего проводим границы и прячемся за ними, находя утешение

в том, что есть те, кто непохож на нас, и мы не такие, как они. Очень удобно иметь готового «другого», на которого можно сместить свою тревогу и фрустрацию. Все это — часть тех самых скрытых процессов, которые мы обычно не замечаем.

Плохо, что мы создаем стереотипы в отношении всех людей определенной расы и (или) цвета кожи, считая их всех одинаковыми, но еще хуже, что в поиске козлов отпущения мы приписываем людям или группам определенные качества и чувства. Будучи крайне обеспокоены и заиклены на собственных неприятных и невыносимых переживаниях, мы ищем способы смещения неприемлемой части конфликта на другой объект. Как в примере выше, сотрудник может показаться более легкой мишенью, поскольку не даст сдачи. К сожалению, формируя стереотипы и занимаясь поиском козлов отпущения, мы часто используем других людей или группы для того, чтобы облегчить собственные страдания.

Рассмотрим еще один пример из школьной жизни. Представим, что родители девочки беспокоятся из-за того, что их дочь прогуливает уроки. Впервые узнав о проблеме, они пытаются решить ее при помощи разговоров и убеждения, но все усилия напрасны. Со временем ситуация выходит из-под контроля и осложняется, поскольку в школе пытаются выяснить, почему девочка отсутствует на уроках, и в конце концов администрация требует, чтобы ребенок посещал занятия. Родители напуганы и ощущают беспомощность, и эти чувства в конце концов перерастают в агрессию. Столкнувшись с противоречащими нуждами ребенка и школы (в отношении дочери — проявлять любовь и поддержку, а в отношении школы — подчиняться требованиям и дать ребенку образование), они не знают, что выбрать. В этот момент они бессознательно расщепляют свое чувство агрессии и направляют его на учителей. Теперь мишенью для агрессии становятся они, а не ребенок. Родители делают учителей

козлами отпущения и возлагают на них вину за прогулы дочери.

В этом контексте можно поразмышлять о потребности в создании границ и осмыслении сложности мира с помощью категорий. В процессе категоризации людей по стереотипам мы сводим сложную, запутанную и тревожащую часть постоянно меняющегося мира к управляемым элементам. Однако за такую эффективность приходится платить, ведь простота, которую она предлагает, произвольна. Если мыслить о сложных и многогранных вещах как о черно-белых, невероятно возрастает риск ошибки. Может возникнуть искажение восприятия; например, нам свойственно считать элементы одной категории более похожими друг на друга, чем это есть на самом деле, и преувеличивать различия между элементами разных категорий.

Стереотипы могут быть как положительными, так и отрицательными. Например, можно считать всех медсестер ангелами. На каком-то уровне мы надеемся, что все медсестры, заботящиеся в рамках своей профессии о людях, добрые и сочувствующие. Тем не менее опыт показывает, что это далеко не так и некоторые из них могут даже причинять пациентам вред. Есть две потенциальные опасности, связанные со стереотипами. Во-первых, они создают слепое пятно в мышлении, поскольку мы перестаем ожидать от человека или группы, что их поведение будет отличаться от стереотипного. Во-вторых, мы взваливаем огромное бремя на тех, о чьем поведении формируем положительный стереотип. Взять хотя бы медсестер: если они всегда должны вести себя как ангелы, как они тогда справляются с гневом и раздражением? Уносят их домой и вымещают на семье?

Такое поведение может очень плохо сказываться на рабочих отношениях и дорого обходиться с точки зрения ресурсов. Рассмотрим ситуацию, в которой врач, делающий обход, обременен чувством несостоятельности из-за своего маленького

пациента, которому не становится лучше от назначенного лечения и который вскоре, судя по всему, умрет. Столкнувшись с этими невыносимыми чувствами и мыслями, врач вымещает их на старшей медсестре. Обвиненный человек разозлится на то, что с ним так обошлись, и это совсем неудивительно. В итоге старшая медсестра может подать формальную жалобу на врача. Так включается бюрократическая система, поглощающая время и ресурсы, но независимо от результата обе стороны, скорее всего, останутся недовольны.

Значительная часть этой главы затрагивала негативные скрытые процессы. Но далее, чтобы создать хоть какое-то подобие баланса, мы поговорим о творчестве.

11. Творчество

Будучи людьми, мы способны осознавать себя отдельными сущностями; мы можем помнить прошлое, представлять будущее и обозначать объекты и действия с помощью символов; мы можем осмысливать, постигать и понимать мир, а также с помощью воображения выходить далеко за пределы чувственного восприятия. Иными словами, у нас есть способность к творчеству, которому можно дать следующее определение: творчество — это способность создавать что-то новое. Оно принимает самые разные формы: новый продукт, теория, произведение искусства, научная работа или книга, новое видение или стратегия.

Здесь мы придерживаемся точки зрения, что творческая деятельность не ограничивается особым классом людей — художниками или писателями — или особыми продуктами и обстоятельствами, как иногда принято считать; напротив, творчество — это стремление, присущее каждому. Осознаем мы это или нет, все мы мечтаем и можем включаться в процесс воображения. Все мы способны создавать что-то новое и постоянно делаем это, даже если это новое не потрясает

мир и не меняет его в корне. Кроме того, существует точка зрения, что побуждение творить есть у каждого: будь это не так, зачем мне и другим авторам писать книги вроде этой?

Творчество включает воображение, и можно сказать, что оно происходит в том, что Зигмунд Фрейд назвал первичным процессом. То, как функционирует первичный процесс, отлично видно на примере сновидений. Это бессознательный процесс, что-то вроде чистого листа. Кажется, что он не затрагивает мир внешних объектов, набор интернализированных знаний и чувств и, следовательно, остается свободным от всех интроекций. Результатом становится чистота и оригинальность мысли, которая порождает незамутненные идеи. Формируются новые объекты, про которые можно сказать, что они обладают ирреальностью. Как и в случае грез, это способ сбежать от ограничений известного мира. Грезы, в свою очередь, — это тип функционирования разума, который сильно отличается от мыслительных процессов, участвующих во вторичном процессе (в котором мысли тесно связаны с реальностью, поскольку информация от органов чувств сравнивается с набором интернализированных знаний человека).

Есть мнение, что каждый ребенок, играя, ведет себя как писатель. Это значит, что он создает собственный мир, организуя вещи реального мира в новом порядке, который доставляет ему удовольствие. Этот процесс увязывания воображения с реальным миром и есть творчество. Его нужно отличать от фантазии — чистого воображения. Это создание связей происходит в так называемом переходном пространстве, потенциально существующем между человеком и внешней средой. Его особое свойство состоит в том, что его наличие зависит от непосредственных впечатлений, а не от унаследованных склонностей. Творческая апперцепция строится на связывании субъективного и объективного, на раскрашивании внешнего мира в яркие оттенки воображения.

Хотя мы творим в воображаемом мире первичного процесса, мы существуем и воплощаем творения в мире реальности, и за это отвечает вторичный процесс — мир, включающий в себя нашу совесть и суперэго. Совесть, которую направляет суперэго и которая указывает нам, что мы можем и что не можем делать, формируется на основе нашей реальности. Следовательно, создание чего-то радикально нового почти наверняка приведет к конфликту с совестью, которая будет указывать нам, как себя вести. Выходя за рамки, установленные миром реальности, мы можем испытывать чувство вины. Вина появляется по отношению к тем, кому мы бросаем вызов посредством своего открытия или новой парадигмы — неважно, как это называется. Мы также чувствуем вину по отношению к себе за то, что посмели «переступить черту».

Можете ли вы представить, какие сомнения и тревогу испытывают в высшей степени креативные ученые, разрабатывая совершенно новую идею? Для некоторых конфликт между новой реальностью и существующей может быть настолько велик, что человек не стремится воплотить свое творение, из-за чего оно оказывается мертворожденным. Новое творение слишком неприемлемо для совести и настолько невыносимо, что разум справляется с ним посредством отрицания и полностью его вытесняет. Чтобы творить, нужна храбрость — для преодоления неизбежного чувства вины, которое будет связано с процессом. Я не верю, что великие творения создаются без мыслей: «Я одинок», «Никто прежде этого не делал», «Я ступил на незнакомую территорию», «Возможно, я ошибаюсь и все это просто глупо». И как тут не вспомнить Фрейда, которому перед лицом постоянных насмешек и угрозы для своей профессиональной деятельности хватило смелости отстаивать свою логику. Но я почти не сомневаюсь, что он, должно быть, сильно испугался, обнаружив, что в его голове начали возникать ключевые идеи психоанализа.

В мире организаций руководитель, предвидя будущие изменения внешней среды, может разработать адаптивные, инновационные системы на случай непредвиденных обстоятельств. Он может спроектировать креативные стратегии для решения внешних вопросов. Задействуя творческий подход, который включает в себя связь внешней реальности с яркими оттенками воображения, он способен создать новый способ реакции, видение или стратегию, удовлетворяющие требованиям внешнего окружения. При этом он адаптирует команду к нынешней и будущей среде. Однако, как я покажу дальше, этот процесс не лишен трудностей.

Хотя творчество предполагает игру, это не значит, что творческая деятельность беззаботна. Напротив, любая творческая или новаторская активность всегда в значительной степени связана с насилием и регулярно вызывает сильную тревогу и вину, как уже описано. Другой важный аспект творчества — это хаос во внутреннем мире креативного человека, который иногда подобен вулкану. В своих глубинах вулкан скрывает неутихающий жар и бурлящую энергию, время от времени выбрасывая искры, камни и вспышки пламени. Если вулкан окажется закупорен, вскоре последует взрыв. Если мы по-настоящему верим в свое творение, то будем яростно бороться ради того, чтобы оно увидело свет и воплотилось в реальность.

Я придерживаюсь той точки зрения, что насилие — ключевой элемент всех творческих актов. Сила творческого порыва такова, что те, кто его испытывает, навязывают внешнему миру свое видение. Творчество иногда может быть подобно вулкану, бурлящему энергией — и она требует освобождения. Но если для творческого порыва нет выхода, он разразится гигантским взрывом. В организации это может стать проблемой, поскольку в реализацию и адаптацию нового видения или продукта могут быть вовлечены другие люди. Когда творцом является лидер, обладающий властью внедрять

изменения и требовать выполнения своих распоряжений, это может привести к интересной динамике. Стремясь воплотить новое творение в жизнь и достичь цели, лидер по разным причинам может прибегать к насилию и принуждению. Опыт работы в различных условиях подтверждает эту точку зрения и проливает свет на аспект травли, которому раньше не уделялось достаточно внимания.

В процессе творчества человек отказывается от внешнего определения реальности и заменяет его своим; следовательно, он отказывается от элементов определенности и надежности, заменяя их неопределенностью и ненадежностью. Считается, что это необходимые риски и издержки, с которыми мы сталкиваемся, запуская процесс изменений. Перемены в социуме неизбежно начинаются с отдельного человека.

Хотя творчество берет начало в отдельном человеке, для проявления и жизнеспособности оно нуждается в других людях и в обществе. Если мы хотим, чтобы группы, организации и социальные институты предоставляли своим членам конструктивный и удовлетворительный опыт, и заинтересованы в том, чтобы поощрять членов групп, организаций и социальных институтов постоянно развивать креативные продукты и процессы, мы должны обеспечить им такие условия, в которых они чувствуют свободу исследовать свою креативность в атмосфере, восприимчивой к новым идеям. Таким образом мы можем помочь этим членам организации побороть в себе чувство вины во имя общего блага.

12. Переходим к отношениям

Многие скрытые процессы, описанные выше, касались отношений, и мы постоянно принимали во внимание связанность, существующую между людьми. В следующей части книги я исследую, как феномен отношений накладывается на индивидуальные динамики, оказывая дополнительное

влияние на групповые, организационные и институциональные процессы. Я исхожу из точки зрения, что, когда мы вступаем в отношения с человеком или группой, начинают проявляться дополнительные скрытые явления, которые, если их не обнаружить и не осознать, могут привести к созданию жестких границ, препятствующих развитию.