

Введение в модель «внутренней команды»

Фридманн Шульц фон Тун

1.1 «Но две души живут во мне, и обе не в ладах друг с другом». Внутренний плюрализм вездесущ

Сразу скажу: в том, о чем я здесь буду говорить, нет ничего нового. Этот феномен известен каждому: наша внутренняя реакция на человека или событие, на предстоящее решение не целостная и ясная, а смешанная, нечеткая, многообразная, колеблющаяся, мечущаяся туда-сюда. Тем не менее, в последние годы я с большим увлечением все дальше продвигался на пути познания того значения, которое имеет это внутреннее многообразие для нашей жизни. Многие не уделяют большого внимания своему внутреннему плюрализму. На прямолинейном пути эффективного стиля жизни он зачастую означает обременительное осложнение, порой даже мучительную раздвоенность, которая может полностью парализовать. Неприятно заниматься этим более подробно. Некоторые думают, что с ними не все в порядке, если находят в себе противоположные тенденции. Но если мы вдруг обнаружим, что две (а то и более) души в нас - не исключение, а, скорее, общечеловеческое правило, и что понимание исходящей из этого «внутренней групповой динамики» в совокупности со способностью формирования «внутренней команды» представляет собой обширный источник силы и ясности, тогда нам стоит рассмотреть эту главу человекознания поближе. Главным образом, поэты и психотерапевты далеко продвинулись в этой области. Ну, а теперь предлагаю вам углубиться в эту область знаний, развить ее и связать ее с учением о межличностной коммуникации таким образом, чтобы использовать эти знания в каждодневной профессиональной и бытовой практике!

Начнем вводную часть с небольшого примера. «Можно мне скопировать твои семинарские конспекты? И, может быть, у тебя есть и другие полезные экзаменационные материалы?», - обращается студент к студентке. Сам он часто пропускал занятия, но знает, что она учится прилежно и всегда старается все аккуратно записывать.

Возможно, студентка, к которой обращаются, из числа тех, кто моментально реагирует положительно: «Ну, конечно, бери!». Но потом внутренний голос начинает ее бранить: «Почему этот паразит сам не может сесть за книги и всё выучить!? Мне он еще ни разу не помог! Этот бездельник предпочитает беззаботную жизнь, а я должна за него вкалывать. И я, дура набитая, всегда соглашаюсь!».

Возможно также, что она спонтанно откажет: «Нет уж, это мои личные записи, и я не люблю их раздавать. Да и не принесет это тебе ничего, если ты сам все это не

#2893-R

Translated from the German by Maria Filina

проработал». Не исключено, что вечером она будет себя корить: «Не слишком ли мало дружелюбия и солидарности с моей стороны? Я вела себя как зубрилка, которая никому не дает списать, чтобы самой получить отметку получше».

В обоих случаях «...две души живут во мне и обе не в ладах друг с другом» (см. рис. 4), и в обоих случаях они проявляются по очереди.

Темп их «пробуждения» неодинаков, а их «выход на авансцену» не происходит одновременно. Точно так же возможно, что обе души подадут голос синхронно: не исключено, что студентка замешкается с ответом, наморщит лоб, опустит глаза и начнет мямлить что-нибудь вроде «м-да!», «гм!», «может быть», «надо посмотреть, есть ли еще у меня все это », «да там почти одни каракули». Или же она скажет одно, а ее мимика и интонация будут говорить другое: такие «дискордантные» или «неконгруэнтные» высказывания несут в себе сбивающую с толку, двусмысленную информацию. Однако неясность исчезает, если мы знаем, что в нашей реакции участвуют «две души», и что каждая из них стремится заявить о себе и заставить с собой считаться. Если студентка говорит: «Ну, хорошо!», но таким тоном, в котором нет и следа доброжелательности, и с выражением мрачной непримиримости на лице, то одна часть в ней реализовалась вербально, а другая – в языке тела.

Такая коммуникация – не «конечный вывод мудрости земной», однако она не имеет ничего общего ни со сплошным обманом (мораль), ни с расстройством личности (патология). Я бы, скорее, стал здесь говорить о пока еще не интегрированной реакции, в которой проявляется внутреннее противоречие, так сказать, «вдвойне честно».

Вместо «душ» я далее буду говорить о членах «внутренней команды», обозначая таким образом носителей этих голосов, потому что все будет упираться в то, удастся ли объединить эти вначале разнонаправленные силы (а если удастся, то каким образом), «произведение» которых будет сильнее и удачнее, чем если бы «командовал» только один голос.

Такова одна из основных мыслей этой книги, и мы в дальнейшем займемся ее углублением. Но сначала давайте ознакомимся с техникой, которая присуща модели «внутренней команды».

Техника: сообщение, имя, картина

У каждого члена команды» есть свое сообщение. Текст этого сообщения, конечно, не всегда сразу задан. Он должен быть сначала «доведен до ума» путем внутреннего исследования. Возможно, студентка вначале лишь ощутит побуждение сказать: «Дудки, с чего бы это?!» - и только потом постепенно станет выяснять, что и кто «за этим кроется». Сообщение получается в результате самопознания, в случае коммуникационного совещания – путем выяснения отношений с самим собой с помощью медиатора (ср. Томанн и Шульц фон Тун, 1988). В большинстве случаев люди очень хорошо могут проверить по «внутреннему эху» сказанного, правилен ли текст, или его надо еще изменить.

Как правило, текст содержит когнитивные, эмоциональные и мотивационные компоненты, проще говоря: мысли, чувства и потребности. Более того: также и оценки,

нормы и соответствующие приказы самому себе. Поэтому уместно создать для себя «человеческого посланника в миниатюре».

Как только нам приблизительно становится известно сообщение, мы можем дать члену «внутренней команды» имя. В нашем примере это - как бы лучше ее назвать – «услужливая»? Может оказаться, что это наименование окажется предварительным: в зависимости от текста и внутреннего содержания может стать, что это будет, скорее, пугливая конформистка, попросту не отваживающаяся сказать «нет». Но может и выясниться, что их двое, но они заключили союз и говорят в унисон. С другой стороны, это может быть особа, не любящая, когда ее используют, и предпочитающая в одиночку пожинать плоды своего труда. Во избежание морализаторски звучащих формулировок (эгоизм) назовем ее предварительно «своекорыстная».

Соответствующая студентка должна, разумеется, сама в значительной мере участвовать в присвоении имен. Она знает, с кем имеет дело, и часто встречает «старых знакомых». Может быть, она сказала бы: «Я хорошо знаю ту во мне, которая тотчас сказала бы «Да, с удовольствием» и которая всегда хочет угодить всем. Как бы назвать эту часть? Лучше всего – «госпожа Всемугождаева!» Но и медиатор может замолвить словцо, особенно если у него возникнет впечатление, что предложенное имя не совсем подходит к сообщению. Часто получаются меткие, очень индивидуальные и отчасти смешные имена (*дед Ковыляй-Брюзга, тетушка Ниднябезсплетни, кандидат наук Поучалов*). Или тому, кто хорошо разбирается в какой-нибудь системе, например, в греческой мифологии, приходят на ум соответствующие имена, как то: «Прометей во мне», или литературные *Парсифаль, Дон Жуан, Мнимый больной*. Хорошая, «вечная» литература порождает образы и характеры, олицетворяющие важные аспекты человеческой души в «чистой культуре», поэтому литература – щедрая кладезь для ангажемента актеров для нашей внутренней сцены.

Символы (картины) также помогают точнее определить сущность члена «внутренней команды», например, хлыст для надсмотрщика, параграф для «юриста во мне», который знает, как заключаются и соблюдаются договоры. Такие символы, в том числе и выдуманные, также записываются. Когда у нас есть предварительное имя (и/или символ), мы можем еще раз поглубже исследовать сообщение. Имя и текст порождают друг друга, пока не будет достигнута окончательная точность. Для этого студентку пригласят направиться на зарезервированное для нее место и там полностью вжиться в роль соответствующей частичной личности. С этого момента она будет говорить от первого лица все то, что хочет сказать эта личность (например, «Я польщена его просьбой, горжусь тем, что могу ему помочь» и т.п.) Чаще всего текст не сразу выдается «подписанным к печати», так как мысли (и чувства!) окончательно формируются в процессе говорения (Клейст).

После этого она пересядет на другой стул и станет вживаться во второй голос. Так она шаг за шагом лучше познакомится со всеми теми членами команды, которые брали слово. Возможно, на каком-то этапе она почувствует: но это ведь еще не всё! На сцену выходят и другие движения души, до сих пор звучащие тихо или вообще молчавшие, будучи не в состоянии перекричать напористых и горластых.

В нашем примере, она могла бы обнаружить в себе «слегка неприятное ощущение», где-то связанное с самообнажением и, в конечном счете, обнаруживающееся в следующих

словах: «Мои конспекты содержат личные мысли и комментарии, которые, может быть, не всегда уж очень глубокомысленны и остроумны, да и почерк у меня, пожалуй, детский. Какое впечатление создастся у него обо мне, если я так раскроюсь»!?

Теперь студентке надо будет решать, какое имя лучше всего подходит к этому робкому голосу (Защитница интимной сферы? Имидж-Охраняева? ...).

Поскольку человеческая душа устроена таким образом, что внутренний протест чаще всего не заставляет себя ждать, может случиться, что тут же объявится еще один голос и станет бурно возражать предыдущему: «Но это же мелкие чувства! Разве тебе обязательно так беспокоиться о впечатлении, которое ты производишь на других? Нам, студентам, надо держаться друг друга, и не давать системе разобщать нас»!

Этот член команды, выступающий под знаменем «студенческой солидарности», объединяется с «готовой помочь» (или с той, которая не решается сказать «нет»). Сообща они атакуют «своекорыстную»: «Только мелкие и мелкобуржуазные личности, мещане и зубрилы, погрязшие в конкурентном мышлении, не дают другим списать, словно школьники!»

И тут же «всё зашевелилось», сразу возникают перед глазами важнейшие признаки внутренних процессов в группе, которыми мы еще займемся:

- Внутренний плюрализм
- Внутренние разногласия
- Внутренний диалог/спор
- Внутренняя динамика группы

И все это уже после безобидного, кратковременного контакта, причем мы даже приняли во внимание всего лишь одну партнершу по диалогу (см. рис. 7)

Это был первый взгляд на то, что заложено как в самом человеке, так и в его манере наблюдать и работать. В качестве промежуточного результата зафиксируем, что голоса в их множестве различны во многих отношениях, независимо от содержания их высказывания:

- есть *ранние* и *поздние голоса*. Ранние появляются тотчас и начинают воздействовать на происходящее. Поздние часто дают о себе знать лишь спустя несколько часов или дней, зато часто с неотразимой пылкостью.
- есть *тихие* и *громкие голоса*. Тихие мы часто можем воспринимать, только если прислушаемся, вырвемся из суматохи дней и отключимся от ее несмолкаемого шума.
- Есть более или менее *желательные* и *нежелательные голоса*. Нежелательные нам постыдны и неприятны; мы не можем согласиться с ними и хотим поскорее от них избавиться. Самоакцептация начинается с приветствия в адрес как раз таки этих «белых ворон». Если существуют внутренние сотрудники и сотрудницы, которых я стыжусь, то тогда они обречены на уход в душевное подполье, а от моей внутренней истины останется только *идеологически желательная частичная личность*, которую я направляю на установление контактов и «напускаю на людей», сам того, возможно, не замечая. А где же нежелательные голоса? Отчасти

они возвращаются через черный ход и дают о себе знать на «диалекте органов» (А. Адлер) как физиологический симптом. К этой теме мы еще вернемся в главе 4.

Следующий промежуточный результат: внутренние члены команды не живут поодиночке (большой частью), а вступают в контакт друг с другом, беседуют, выстраивают взаимоотношения (внутренняя групповая динамика). В зависимости от того, какой *внутренний производственный климат* здесь царит, мы будем чувствовать себя более или менее хорошо или плохо, израсходуем наши силы на преодоление внутренней ситуации или будем иметь их в распоряжении для энергичной деятельности. Внутренняя команда – цель процесса развития, «разрозненная кучка» - зачастую реальный исходный пункт.

На этом завершается азбучное введение в концепцию «внутренней команды». Мы еще вернемся к примеру со студенткой, потому что открытым остался вопрос: как она может реагировать «в согласии сама с собой» при наличии этого внутреннего «осинового гнезда»? В общей формулировке: *Как возможны аутентичность и ясная коммуникация перед лицом внутреннего плюрализма и разлада?*

Всё будет упираться в то, чтобы сделать из нужды добродетель. Но прежде чем мы начнем искать решения, целесообразно еще дальше проникнуть в господствующие здесь условия. Ибо решения вырастают на почве глубоких представлений и знаний. До тех пор поупражняйтесь еще немного в похвальном искусстве «выдерживать отсутствие решений»!

1.2 Члены «внутренней команды»: Кто они?

Метафора

Возможно, на этом месте у вас уже возникают вопросы вроде: «Что это за существа? Есть ли они на самом деле? Как они попали в людей? Как они проявляют себя? Можно ли от них избавиться, если эти голоса превращаются в надоедливых мучителей? Сколько их всего? Что делать, если они там, внутри, не могут договориться?». Может, вам тоже все это надоест. Один из слушателей моего курса написал в своей домашней работе: «Нечего плести мне небылицы про зеленых человечков!».

Прошу проявить терпение, однако уже в этом введении попытаюсь дать первые ответы. Действительно, «маленьких человечков» не существует нигде, а уж тем более в нас самих, ибо процессы эти происходят, скорее, в мозгу. Речь идет о метафоре, образе, который мы можем для себя создать, чтобы держать неуловимые «движения души» в поле зрения и – немножко – в руках. Метафора всегда сконструирована таким образом, что она описывает неизвестные вещи с помощью понятий вещи известной. Эта связь выставляет незнакомую вещь в новом свете, делая ее более понятной и осязаемой для нас. В нашем случае «незнакомая вещь» представляет собой то, что происходит внутри нас: внутреннее преддверие коммуникации и деятельности. Известная вещь, которую мы метафорически привлекаем - это ситуация в рабочих группах и «командах». Хороша метафора или плоха, зависит от того, насколько «*tertium comparationis*», то есть то, что (при всех различиях) присуще обеим вещам и включает в себя действительно существенные аспекты. В этом случае мы можем надеяться, что излучающей силы метафоры будет достаточно для распознавания важных аспектов неизвестной вещи и соответствующего этому подхода к ней. Я еще буду описывать, каким образом я пришел к метафоре. На основании

сделанного в области теории коммуникации опыта я пришел к выводу, что люди реагируют на этот рабочий подход, удивляясь его очевидности («Всё именно так, все у меня так и происходит, только я не знал, как это назвать») и испытывая сильный интерес. Вытекающие из этого шаги оказываются весьма полезными для улучшения коммуникации и для собственного развития, для развития «внутренней команды». Поэтому я считаю данную метафору многообещающей, а ее потенциал, как будет показано в следующих главах, далеко не исчерпан.

Модель внутренней команды останется метафорой даже в том случае, если на основании результатов новых исследований структуры и функционирования человеческого мозга окажется целесообразным отказаться от представлений о едином духе и взять на вооружение, скорее, конфедерацию многих «маленьких духов» (Орнстейн, 1992). В описании своей «новой модели человеческого духа», которую он назвал «мультиознание», американский психоневролог Орнстейн говорит: «Новое представление о природе мозга и духа начинает развиваться и постепенно утверждаться: под кожей, внутри черепа находится бесчисленное множество узко специализированных и практически не связанных друг с другом маленьких „духов“». Физиологически эти ментальные подсистемы соответствуют малым и средним нейронным сетям. Несмотря на это, я сомневаюсь, что для членов «внутренней команды», которых мы обнаруживаем в процессе психологического самопознания, существует ограниченный умственно-физиологический коррелят.

Суть

О чем же «на самом деле» идет речь, когда мы говорим о «душах в груди»? В любом случае это заряженные энергией «единицы души», у которых есть своя цель, которые дают о себе знать при определенных условиях и занимают при этом внутреннее пространство, которые имеют вес или реализуют импульсы активности, то есть непосредственно начинают действовать.

В литературе по психологии этих участников душевного действия называют по-разному:

- «частичные личности» или коротко
- «части» (Швартц, 1997),
- «голоса» (Бах и Торбет, 1985; Г. и С. Стоун, 1989),
- «самости» (Г. и С. Стоун, 1989),
- «элементы (личности)» (Ассаджиоли, 1993),
- «внутренние лица» (Орбан, 1996)

Некоторые из приведенных авторов в самом деле (и не только в переносном смысле) полагают, что речь идет о «лицах» или «личностях», обладающих многообразным и переменчивым набором качеств и проявляющих свой индивидуальный стиль, как это наблюдается у «множественных личностей», а точнее, так как мы все являемся множественными личностями, о людях с расстройством множественной личности.

Как бы там ни было, я избегаю понятия «частичная личность», так как понятием «личность» мы называем нечто целое, объединяющее в себе множество. Члены «внутренней команды», напротив, сформированы как единые образцы импульсов, как одномерные прямые в душевном «параллелограмме сил», как части, представляющие

духовную цель или играющие определенную роль во внутренней групповой динамике. Это их, однако, не отождествляет с образцами поведения или чувствами. Предположим, когда приходят чужие люди, ребенок прячется, чтобы это было несколько заметно. Мы будем судить слишком поверхностно, если скажем, что в его «внутренней команде» происходит простая игра в прятки. Присмотревшись повнимательнее и поглубже проникнув в его чувства, мы поймем, что в данном образце поведения прослеживается взаимодействие двух членов «внутренней команды», которые заключили творческий компромисс. Один из них, застенчивый и робкий, которому стыдно и не хочется быть представленным чужим, хочет стать невидимкой и поглубже залезть в какую-нибудь норку, а другой, маленький Нарцисс, хочет находиться в центре внимания и чтобы его заметили. «Я превращаюсь в невидимку!» - говорит один. «Найдите меня!» – говорит другой.

Члены «внутренней команды» также не идентичны определенным чувствам. Предположим, наша студентка из примера стала бы медлить с передачей конспектов своему однокурснику, а он начал бы нетерпеливо настаивать: «Ну, хватит упираться!». Предположим также, что она отреагирует на это возмущенно. Хотя в таком случае и можно говорить в первом приближении о том, что в ней заговорила «возмущенная», но «кто» же в ней все-таки возмущался? Кто исконный носитель чувства? Некто ощущающий угрозу ее самоопределению, так как однокурсник не хочет признавать ее решение («хранительница автономии»)? Или некто охраняющий чувство ее собственного достоинства и не отвергающий его презрительный тон? Или оба вместе? Кто бы за этим ни скрывался: при других обстоятельствах тот же самый член «внутренней команды», возмущающийся в этой ситуации, будет удовлетворен, тронут, обрадован или придет в ярость.

Авторы внутренних сообщений

Мы лучше поймем суть наших членов «внутренней команды», если в коммуникативно-психологическом плане будем рассматривать их как авторов внутренних сообщений. При этом то, что «у них на сердце» и то, что они дают о себе знать, опять-таки имеет точно такую же квадратную структуру, которая нам знакома из межчеловеческого контекста («Говорить друг с другом»).

На стороне самовыражения члены «внутренней команды» дают информацию о своей идентичности («Кто я и каковы мои принципы?») и своем состоянии («Что у меня на душе?»).

На содержательной стороне они выражают определенный взгляд на мир, так как у каждого члена «внутренней команды» этот взгляд свой собственный.

На стороне отношений они дают понять, каково их отношение к адресату и что они о нем думают.

На стороне призыва становится ясно, к каким действиям они хотят побудить.

Но кто же адресат? Автор внутреннего сообщения может обращаться к трем адресатам: или к руководителю команды, или к одному из членов «внутренней команды» (обычно противнику), или к внешнему собеседнику.

Если какому-либо читателю деление на четыре аспекта и трех адресатов покажется слишком сложным и запутанным, он может спокойно читать дальше, ибо для дальнейших

рассуждений эта классификация не представляет особой важности. Только профессиональный медиатор, выступающий в роли акушерки при «рождении» внутреннего сообщения, должен помнить все эти аспекты и варианты. Но саму мысль я хочу все же пояснить еще на одном примере: из «внутренней команды» нашей «подопытной» студентки я выберу того члена, который отклоняет просьбу (= «своекорыстная»):

Самовыражение: «Я все это сама создавала, так что и плоды буду пожинать я одна. Иначе у меня возникнет ощущение, что меня используют!»

Содержание: «Нам здесь коллективные оценки не ставят, а мы друг с другом соревнуемся. Без труда не вынешь и рыбку из пруда: каждому по труду!»

Отношение: (три возможных адресата):

- «Начальница»: «Ты старательная, и я помогу тебе выдержать конкуренцию!»
- «Отзывчивая» (внутренний соперник): «Тебе всегда хочется быть милой и приятной девушкой, которую все любят. Но в моих глазах ты боишься конфликтов и просто трусиха!»
- Однокурсник (внешний собеседник): «Ты ленивый паразит. Я не собираюсь помогать тебе валять дурака!»

Призыв: (три возможных адресата):

- «Начальница»: «Откажись, не давай ему ничего! Не иди на поводу у „отзывчивой“!»
- «Отзывчивая» (внутренний соперник): «Не вмешивайся!»
- Однокурсник (внешний собеседник): «Сядь сам за книги!»

«Служба на месте» и «служба на выезде»

Члены «внутренней команды» могут иметь двойную функцию. Они исполняют как «службу на месте», так и «службу на выезде» - в зависимости от того, у кого из них какая специализация. Во время «службы на месте» они участвуют в размышлениях наедине с самим собой и вызывают настроения, чувства, мотивы и мысли. Во время «службы на выезде» они участвуют в действиях на жизненном ристалище и становятся трибунами, задающими тон в межчеловеческой коммуникации или, по крайней мере, влияющими на нее (см. рис. 9).

О распределении членов «внутренней команды» на «служащих на месте» и «служащих на выезде» речь еще пойдет в главах 4-6. Но сейчас я бы хотел сделать несколько пояснений по поводу аспекта «службы на месте»: если мы говорим о «внутренних голосах», мы имеем в виду не акустическое восприятие и не обязательно вербальную формулировку, которая зачастую является лишь результатом самоисследования. Скорее, эти «голоса» дают знать о себе по-другому – в виде («какого-то нехорошего») чувства, настроения (хорошего или плохого), («навязчивой») мысли, («внезапного») импульса сделать что-то или нет, физиологического сигнала или болезни («О чем тебе говорит головная боль?»), приказа всей личности («Беги скорее отсюда!») и т.д.).