

Фридрих Глазл

Конфликтн-менеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта

Глава 6

Конфликтные констелляции в мезо-социальном формате

В предлагаемой главе мы хотим рассмотреть важные для понимания конфликтных процессов различные типы ролей, которые играют вожди конфликтующих партий, а также представители в интеракциях с другими партиями.

Все приводимые типологии следует понимать как идеал-типические модели, которые в своей чистой форме описания очень редко встречаются в действительности. Однако знание этих типов должно помочь при постановке диагноза и основанной на нем интервенции для лечения конфликта, давая важные точки привязки и критерии для эффективной интервенции в конфликт.

6.1 Значение вождей конфликтующих партий

Для интервенции с целью лечения конфликта нужно хорошо различать, что, собственно говоря, представляет собой *конфликтующая партия*. Происходит ли конфликт между отдельными лицами или между коллективными образованиями, т.е. группами, командами, подразделениями и т.д.? Конфликты между коллективными образованиями выражаются посредством индивидуумов, а именно, вождей партий или их представителей. Поэтому необходимо создать точный образ отношений между «представителями» и коллективами, которые они представляют.

При рассмотрении динамики эскалации мы покажем, что, начиная со второй ступени, сила сцепления партий начинает возрастать, и позже, на четвертой ступени, достигает максимальной жесткости. Рука об руку с ней идет также кристаллизация внутренних ролей и централизация коммуникаций и интеракций на вождях партий. Это неоднократно подтверждалось результатами экспериментальных исследований (Н. Guet'zkow и J. Gyr, 1954; M. Sherif, 1962; M. Mulder, 1978 и др.). При столкновениях все чаще обращаются к вождям члены противной партии; они все чаще становятся «рупорами» своих групп и, пользуясь одобрением своих групп,

усиливаются в этой центрирующей функции. Они становятся «центрами коммуникаций», во многом определяющими содержание и форму коммуникаций. Вожди, соответственно представители групп, в ходе конфликта приобретают все большее значение.

К тому же на четвертой ступени эскалации на представителей групп — вольно или невольно — проектируются все пожелания членов их групп. Р. Hofstatter (1956), указывая на этот процесс, ссылается на Зигмунда Фрейда: член группы — под давлением внутренних и внешних обстоятельств — чувствует свою беспомощность и свою потребность в силе проецирует на другую личность, которая лучше будет представлять его интересы, чем он сам. Тем самым, он приписывает вождю обладание необычайными силами. Вследствие последующей идентификации с этим вождем член группы косвенно чувствует себя причастным этой силе. Подобные же разъяснения мы находим у R. K. White (1951) и W. Eckhardt (1965).

При образовании имиджа конфликтующих партий показано, как *позитивные свойства проецируются на собственную партию, а негативные свойства* — на противную партию; на последующих ступенях эскалации этот процесс принимает еще более резкие формы. В особенности же эта проекция распространяется на вождей и представителей. Они находятся в первых рядах; они у всех на виду и действуют от имени партии или действуют по ее поручению. Вследствие этого они становятся символами групп как в плохом, так и в хорошем. Они становятся носителями свойств, вызывающих как восхищение, так и презрение. Одновременно они становятся масштабом того, что можно и что нельзя, что достойно восхищения и чего следует избегать. В экстремальных случаях собственные вожди так возвеличиваются и идеализируются, что рассматриваются как уникальные личности мирового значения, своими способностями далеко превосходящие средний уровень членов группы.

Вначале имидж вождя не слишком расходится с имиджем членов его группы, поскольку иначе вождь может лишиться базы необходимого ему признания (Р. Hofstatter, 1959). Однако на последующих ступенях эскалации, как правило, происходит чрезмерная идеализация вождей. Они становятся героями, недоступными богами и выступают тогда как орудия провидения.

Тем самым в отношениях вождей или представителей к членам их групп действует дважды порочный

механизм проекции: 1. С одной стороны, при создании стереотипного автопортрета определенные лица выдвигаются на передний план сражения, и на них — вообще на коллектив членов собственной партии — проецируются позитивные свойства. Для партии становится лестным иметь хорошего, сильного вождя. В обход идентификации можно считать себя более счастливым, чем это есть на самом деле. 2. С другой стороны, вождь теперь маневрирует в позиции, в которой он должен соответствовать этой проекции, поскольку иначе он может лишиться признания. Тем самым он должен оправдывать и укреплять эти ожидания, подтверждая правильность проекции. А. Gladston (1959) указывает на эти взаимосвязи, которые способствуют процессам дальнейшего укрепления проекции. Представители или вожди посредством своих высказываний, своим примером и образом поведения устанавливают нормы внутри своей партии. Это благоприятствует действию механизма «*социального заражения*».

6.1.1 Социальное заражение

При описании динамики эскалации мы покажем, что определенные настроения, агрессивные установки, пессимистические ожидания и т.д. могут перениматься партиями и усиливаться. В отношении коллективных партий мы говорим о «социальном заражении», действие которого мы здесь подробно рассмотрим.

Согласно А. Gladston (1959), распространяются негативные установки в отношении другой партии, поскольку представитель группы на пути проекции от имени членов группы предпринимает агрессивные действия. Члены группы поддерживают сильное, самосознательное направленное на защиту интересов своей группы поведение их представителя, поскольку они при этом самих себя видят активными, решительными и стойкими. Если представитель группы соответствует ожиданиям своей группы, он тем самым *оправдывает* такой образ поведения.

Подобным же образом объясняют социальное заражение I. Janis и D. Katz (1959). Для них решающим является то, что вообще в обществе силовые акции между членами групп запрещены, и поэтому их проведение и наказание за них монополизированы групповыми правилами. Т.е. власть централизована групповыми институтами, которые находятся в руках вождей или представителей. В ходе конфликта, однако, те же самые персоны, которые ограничивали применение силы в рамках своего общества, становятся

пропагандистами силы — но теперь направленной против другой партии! Отдельные члены группы должны теперь легитимным образом применять силу. «Применение силы может принять колоссальные и причудливые формы», — пишут Janis и Katz — «когда институты, ранее запрещавшие применение силы, теперь его пропагандируют». Отдельные члены группы могут теперь изживать агрессивные импульсы, которые раньше они подавляли. Кроме того, это дает возможность отдельным членам группы избавиться от угрызений совести и чувства вины и перенести моральную ответственность на группу в целом («отделение»). Тем самым вина «социализируется», т.е.

перемещается на безличный, коллективный носитель. Это в значительной мере способствует социальному заражению с негативными установками. (И этот перенос личной ответственности и вины на общество ставит вопрос по окончании конфликта о коллективной вине, что по своему существу противоречит понятию вины. Мы согласны с мнением В. Франкла, что вина может быть приписана только личности, т.е. Я-существу. На последующих ступенях эскалации каждая группа видит себя а priori представительницей права и единственно верной морали и ведущей «борьбу за правое дело» с противником. И на пятой ступени эскалации это приводит к скачкообразному возрастанию опасности социального заражения. На низших ступенях эскалации к социальному заражению ведет, главным образом, «социальное обучение»: после того как коллектив несколько раз был скомпрометирован в отношении применения силы и преодолел определенный «порог страха», он привыкает жить с использованием силы. Тем самым ряд боязливых представлений для группы оказывается преодоленным. Это усиливается эффектом оправдания и нормотворчеством вождей партии.

R. Raak (1970) своим историческим анализом подтверждает данные R. Brown (1965), M. Wallach, N. Kogan и D. Bern (1962) о том, что социальное заражение вообще усиливает готовность к риску в конфликтах. Поскольку отдельные члены группы видят, что и другие члены группы готовы к рискованному поведению, их собственное поведение кажется им менее опасным и рискованным. Когда чувствуют себя связанными общей судьбой с остальными членами общества, это значительно увеличивает опасность социального заражения и готовность к риску. Согласно J. Dash (1966), взаимный резонанс между членами группы приводит к консенсусу

относительно определенных норм. А. Mitscherlich (1964) добавляет еще к этому, что отдельный член группы, ощущая давление группы, предпочитает «выть вместе с волками», чтобы не стать изгоем и не стать для группы объектом ненависти.

Социальное заражение следует понимать как процесс, который соединяет в единый общий процесс различные факторы и механизмы. В центре находится позиция ожидания отдельных членов и резонансное действие, которое может исходить от его соратников и руководящих лиц. Эта резонансная функция в основе своей имеет сци-ал-аутическую природу, как представил это Т. Newcomb (1947). Вследствие этого появляется чувство собственной силы, которое циклически нарастает до такой степени, пока не происходит разрядка во внешний мир. Ведущие персоны в этом процессе играют особо важную роль, поскольку они являются символическими представителями групповой идентичности, и поэтому при развитии и изменении групповых норм играют центральную роль. Они держат в своих руках санкции и могут прямо или косвенно усилить или ослабить давление на членов группы.

6.1.2 Отправные точки для лечения конфликтов

Поэтому лечение конфликта должно, прежде всего, быть обращено на нормы, которые возникли и интенсивировались в ходе эскалации конфликта. Так же как в отношении индивидуумов речь идет о перестройке негативного отношения к другой партии, так и в отношении коллективных партий нужно позаботиться об изменении социальных норм, определяющих отношения партий друг к другу. Ведущие лица и представители групп занимают в этих вопросах ключевые позиции и могут своим вмешательством в процесс лечения конфликта оказывать позитивное или негативное влияние.

Превентивное лечение конфликта должно сосредоточиться на том, чтобы сделать прозрачными механизмы и факторы социального заражения. Если оставить без изменений эти механизмы и только внешне подавить, отрегулировать и перенаправить конфликт, то при следующем обострении кризиса снова произойдет социальное заражение, и конфликт будет продолжаться.

Работа над действующими факторами социального заражения весьма кропотлива и трудна. Глубокие внутренние потребности членов группы играют при этом такую же важную роль, как и взаимные отношения

членов группы между собой и отношения между вождями и членами группы. Отношения между группами и их представителями должны быть при этом изменены. Но это, собственно говоря, всегда означает, что группа должна эмансипироваться от своих вождей. Поэтому работа над механизмами социального заражения должна быть направлена на изменение ролей вождей и ролей членов групп.

На ступенях эскалации, превышающих пятую, как правило, невозможно прямо работать над внутренней структурой распределения ведущих ролей. Это воспринимается конфликтующими партиями как попытка подорвать их внутреннюю силу и идентичность. Такие попытки наталкиваются на прямое противодействие вождей.

В большинстве случаев только тогда устанавливается благоприятный климат для такой работы, если благодаря оперативным мероприятиям и установлению «статус-кво-регулирования», приостанавливается дальнейшая эскалация ситуации. Под защитой такого регулирования можно выработать механизм, который позволит заняться лечением последствий социального заражения, имевшего место в прошлом, и направить сознание так, чтобы оно могло превентивно работать на будущее.

6.2 Отношения представителей со своими партиями

Отношения представителей со своими партиями могут быть различного рода. Но в ходе конфликта они могут претерпевать изменения. Меняющиеся взаимные влияния групп и их представителей делают в таких случаях конфликтные отношения менее прозрачными. В мезо-социальных конфликтах мы имеем дело с множеством плоскостей отношений:

- а) вожди находятся между собой в прямых отношениях
- б) каждый вождь поддерживает отношения со своей собственной партией
- с) каждый вождь пытается повлиять на позицию противника в его собственной группе (подорвать там любовь или доверие к нему и т.д.)
- д) каждый вождь пытается защитить собственную группу от влияния вождя противной партии.

Многими авторами подробно исследованы напряженности, которым подвергаются вожди конфликтующих партий. А. Douglas (1957), на основе своих наблюдений реальных ситуаций, складывавшихся

в отношениях между работодателями и наемными рабочими, пришел к заключению, что представители в различных фазах акцентируют различные полюса напряженностей. В начале переговоров представители выдвигают требования и программу своей группы. Они ведут себя при этом как «ведущие функционеры своей партии». Однако в следующей фазе они вступают в переговоры друг с другом, чтобы прощупать, насколько каждая из сторон готова к уступкам, каким полем действий можно завладеть, и ближе лично знакомятся друг с другом. При этом представители заботятся о том, чтобы в ситуации «hic-et-nunc» создать подходящий климат. И только на следующем шаге пытаются в проявившемся состоянии напряженности найти путь к решению проблем. При этом они постоянно стоят перед дилеммой, защищать интересы своей группы или пойти на уступки. Поэтому R. Walton и R. McKersie (1965) и K. Thomas (1976) говорят, что представители конфликтуют на два фронта. С одной стороны, они долж^н, например, при споре избранных представителей коллективов выставить свои требования руководству предприятия, с другой стороны, они должны быть в состоянии на пути внутренних переговоров со своей собственной партией принять и «ратифицировать» результаты переговоров. Тем самым представители партий подвергаются заметному давлению, которое при нарастании эскалации может стать невыносимым. D. Druckmann (1977), учитывая эту дилемму, говорит о «конфликте пограничных ролей». При исследовании поведения конфликтующих партий, а также переговоров в мезо- и макросоциаль-ном пространстве нужно учитывать эти поля напряженности. Также при лечении конфликтов большое значение имеет реалистическая оценка позиций представителей.

Названные выше поля напряженности, стрессовое воздействие которых нарастает по мере эскалации конфликта, выставляют высокие требования к конфликтующим партиям. Их отношения к этим напряженностям выражаются также в их поведении по отношению к противнику. Все это определяет как возможности, так и ограничения при лечении конфликтов.

При одних и тех же формальных условиях (инструкции, ожидания своих сторонников, возможные санкции в отношении представителей) одни представители групп склоняются к тому, чтобы во всем сначала узнать мнение своих сторонников, тогда как другие действуют самостоятельно, исходя из ситуации. Когда при прямой встрече с оппонентами обрисовываются конкретные возможности решения, одни склоняются к тому,

чтобы принять все возможные предосторожности и ничего не делать без согласия членов своей группы, другие же готовы самостоятельно включиться в процесс принятия решения и склонить к этому свою группу. Некоторые уже заранее предвидят противодействие своей партии и не желают связанных с этим неприятностей, других это стимулирует к проявлению большей настойчивости. И те, и другие подвергаются одинаковому давлению; обе стороны могут находиться в равной конфликтной ситуации, но оба типа по-разному реагируют на давление и по-разному ведут себя во внутреннем конфликте.

Поскольку в мезо-социальном измерении выяснение конфликтных отношений происходит, большей частью, через представителей, полезно создать себе образ их влияния в своих собственных группах. Также и лечение конфликта должно проводиться через разного рода представителей (см. L. Goodstein и R. Boyer, 1972; R. Fisher, 1972). Поэтому важно выяснить все их возможности и ограничения.

6.2.1 Формальные полномочия и личность представителя

Следует различать два важных показателя влияния. Один характеризуется тем, что партия оставляет своему представителю крайне малую свободу действий. Она дает ему строгие инструкции и не позволяет ему от них отклоняться. Эти ожидания и полномочия обеспечиваются рядом принудительных средств. Если представитель партии не придерживается данных ему инструкций, к нему могут быть применены соответствующие меры. Он может быть либо наказан формально, либо его подвергнут осмеянию и исключат из группы. Наряду с этим, группа может установить за действиями своего представителя такой контроль, который исключает всякое отклонение от данных ему инструкций: посредством регулярных отчетов о своей деятельности, новых обсуждений происходящего, прямой критики результатов, достигнутых в переговорах с представителями противной стороны, давления на общественное мнение и т.д. (N. Vidmar, 1971; D. Druckmann, 1977). Т.е. могут быть даны формальные полномочия, причем они могут иметь совершенно разный характер: это может быть «ограниченный мандат», тесно связанный с ожиданиями и предписаниями. Или это может быть «свободный мандат», позволяющий по собственному разумению вступать в прямую конфронтацию в ходе споров.

Помимо всего, решающим является также то, как различные представители при равной степени

автономии могут ее использовать. Одни представители боязливо стараются во всем оправдать ожидания своих сторонников и во всем им угодить; они во всех своих действиях и поступках управляются теми, кто их послал — даже если они сами этого не сознают — и в значительной мере зависимы от них. Другие представители широко трактуют свою автономию и хотят сами определять, как им вести себя в конкретных ситуациях. В необходимых случаях они берут на себя проведение в жизнь достигнутых в борьбе с противником результатов, несмотря на противодействие собственной партии (Н. Prein, 1979; Н. Kelman, 1972). Подчеркнем, что, несмотря на одни и те же формальные ограничения ролей, поведение представителей может быть различным.

Эти два описанных образа поведения определяют различные типы представителей, что открывает и разные возможности для лечения конфликтов.

6.2.2 Основные типы отношений между представителями и базовой группой

Мы различаем три основных типа:

1. «Народные трибуны»
2. «Сенаторы»
3. «Короли в изгнании»

1. Под типом *«народные трибуны»* мы понимаем личности, которые видят себя во всем «рупором» своей группы. Они находятся в сильной зависимости от своей группы и являются выразителями настроений и ожиданий своей группы.

2. Тип *«сенатора»* характеризует личности, которые хотя и ясно представляют себе интересы своей группы и пытаются их защищать, однако оставляют себе определенную степень свободы, чтобы действовать в определенных ситуациях соответственно своей оценке. Они занимают относительно независимое положение и готовы в отношении своей группы проводить непопулярные мероприятия.

3. Выражением *«король в изгнании»* мы хотим охарактеризовать таких представителей, которые, в сущности, не имеют фактической связи с какой-либо группой, зато тем более заботятся о

том, чтобы представлять «глас народа» и, как таковые, претендуют на то, чтобы их уважали и выслушивали как представителей «молчащего большинства». Такие лица, можно сказать, сами наделяют себя полномочиями и самовольно ввязываются в дикие схватки, разгоняют рабочих бастующей фабрики «от имени всех предпринимателей» и демонстрируют обычно крайне экстремальное и радикальное поведение. В дальнейшем мы будем говорить об этом типе как о «самоуполномоченных» или «квази-представителях». Эти данные подтверждаются соответствующими исследованиями социальной реальности и экспериментальных ситуаций.

6.2.2.1 «Народный трибун» (зависимый представитель)

R. Bauer (1958) в своих эмпирических исследованиях взаимных влияний отдельных личностей и «публики» различает два основных типа. Тип, соответствующий нашему «народному трибуну», он называет *«чувствительным к публике типом»*. Такие личности тщательно прощупывают мнения своей группы и руководствуются ими. Они не переносят противодействия со стороны своей группы и посредством своей «внутренней публики» предвосхищают такие ситуации. Это означает, что информацию, установки, образ действия, они внутренне оценивают по нормам и ожиданиям своей группы и проводят профилактические мероприятия. Подобные же результаты были получены при экспериментальных исследованиях J. Rotter (1966), R. Bobitt (1967), N. Vidmar (1971), J. Rubin и B. Brown (1977), J. Wall (1977) и др. (см. обзор H. Lefcourt, 1972). При этом можно видеть различных переговорных вождей, которые имеют разные «точки контроля», что лучше всего определить как «ориентировку в ожиданиях и управлении». В случае зависимых народных трибунов мы говорим о *внешней ориентировке* («externals»): представители управляются, большей частью, силами, лежащими вне их личности. Они считают также, что результаты встреч с представителями других партий почти не зависят от их собственного поведения. Поэтому их поведение является, в большей или меньшей мере, отражением поведения представителей противной партии: если их противник ведет себя агрессивно, то их собственное поведение также принимает агрессивный, жесткий и резкий характер. Если противник готов к соглашению, они также стремятся к консенсусу (переговорная модель по J. Wall, 1977).

При значительном давлении со стороны своей группы они также склоняются к тому, чтобы просто транслировать дальше агрессивные требования и защищать их в воинственном, резком тоне.

«Народные трибуны» умеют предугадывать и воспроизводить ожидания своей партии. С внешней стороны они часто выглядят как лица, которые удачно формулируют, отстаивают настроения и намерения своей партии, к тому же при всей их неуверенности и зависимости они производят впечатление мощных манипуляторов общественным мнением («воинствующий тип» у R. McKersie, Ch. Perry и R. Walton, 1965). И все же они больше всего заботятся о том, чтобы «ловить и воспроизводить каждое слово» своей группы. С. 163 Гете.

Этот тип легко увлекается экстремальными и радикальными речами, которые не всегда идут на пользу собственной партии, но потребность в демонстрации собственной власти и силы перевешивает. Вождь или представитель такого типа до тех пор пользуется успехом, пока члены его группы могут проецировать на него свои желания.

Такой процесс можно назвать «прямой связью». Чувства и настроения группы официально провозглашаются представителем и одновременно усиливаются. Но представитель может только воспроизводить, потому что он боится потерять популярность. Влияние исходит от группы, не наоборот. Он исполнитель и вещатель, но ни в коем случае не формирователь поведения группы. Поэтому он и может только усиливать существующие настроения, а не влиять на них. При лечении конфликта этот фактор является ограничивающим, требующим перелома в мышлении, чувстве и воле членов группы.

Такие представители выполняют предписания группы показательным образом. Поэтому они являются символической фигурой для остальных членов группы, которые видят в их демонстративном поведении воплощение своих желаний. Поэтому такие личности посредством сильного иррационального импульса как бы возносятся

вверх. Они достигают влияния, которое используют для его же ^ ния. Однако вследствие внезапной перемены в настроении группы они могут впасть в немилость, если потребность в проекции

обратится на другого представителя.

Народные трибуны постоянно опасаются, что они, как представители, будут отрезаны от своей собственной базы. Нам постоянно встречаются такие личности, которые требуют, чтобы в обсуждениях участвовали многие представители их собственной группы. В таких ситуациях они действуют гораздо более независимо и агрессивно, чем когда им приходится в одиночку встречаться с представителем другой группы. Для них важно публично, в присутствии представителей своей группы, доказать свою легитимность в качестве их представителя. Если эскалация конфликта уже достигла четвертой ступени, то положение еще более обостряется поведением такого типа представителей.

6.2.2.2 «Сенатор» (Независимый представитель).

Второй тип R. Bauer (1957) называет «публично устойчивым» («audience resistance»), поскольку такая личность, хотя и считается с мнением своей аудитории, но не целиком им определяется. Выражаясь современным языком, можно сказать, что эти личности «социально устойчивы». Они сами оказывают сильное влияние на общественное мнение своей группы и дают ее членам уверенность, что их интересы правильно поняты и представлены. Они не уклоняются, встречая противодействие со стороны своей группы, но способны активно его преодолевать. Общественное мнение группы является в этом случае «обобществленным мнением» представителя.

В исследованиях J. Rotter (1966), R. Bobbitt (1967), J. McGrath (1970), а также в обзоре H. Lefcourt (1972) этот тип обозначен как "внутренне управляемый" («internals»). При этом представители исходят из того, что они сами могут определять результаты. Соответственно этому, в конфликтных ситуациях они ведут себя по отношению к противной партии ответственно и соответственно модельным представлениям теории «operant conditioning framework» (J. Wall, 1977): Они сознают, что своим поведением они определяют поведение противника. Готовность к консенсусу или упорство противника они рассматривают как реакцию на свое собственное поведение. Если противник ведет себя агрессивно и неуступчиво, они сами склоняются к более компромиссному поведению; и, напротив, на готовность представителей противной партии к компромиссу они отвечают меньшей склонностью к соглашению (R.

Bobbitt, 1967; J. Rubin и B. Brown, 1975; M. Mudler, 1978).

Если такая личность подвергается социальному давлению со стороны своей партии, она не просто передает его дальше в усиленном виде, но может противодействовать в смысле «обратной связь». Она противопоставляет ожиданиям партии свои собственные и пытается целиком или частично их проводить. Вследствие этого она меньше провоцируется своей группой, но, со своей стороны, определяет курс группы. Вообще же, она, как явный или неявный «режиссер» (H.-E. Richter, 1972), очень влияет на распределение ролей и определяет свою собственную роль.

Согласно нашим наблюдениям, такие люди не очень боятся быть изолированными от базы своей партии. Если они привлечены к лечению конфликта, они не особенно заботятся о непременном проведении однажды выбранной линии. При этом их деятельность не парализуется представлениями, что изменение их установки будет воспринято членами партии как предательство. Скорее они употребят свое влияние на то, чтобы изменить групповые ожидания и групповые нормы, и в отношении своей группы они даже выполняют функцию совести (I. Janis и D. Katz, 1959). Конечно, они, исполняя роль представителей, не могут полностью быть свободными от влияния группы на свое поведение и позицию. В конце концов, они также могут подвергнуться санкциям со стороны своей партии, и часто используют конфликт для того, чтобы улучшить свои позиции в борьбе с конкурирующими вождями. Однако при внутренних спорах они держатся суверенно внутри собственной партии (R. McKersie, Ch. Perry и R. Walton, 1965; K. Thomas, 1976) и являются подходящими посредниками для воздействия на собственную партию и на противников (D. Druckman, 1977). Также во время эскалации конфликтов они меньше подвержены влияниям описанных механизмов. Кроме того, они обладают способностью снова обрести контроль над своим сознанием и управлять своим поведением.

6.2.2.3 «Короли в изгнании» (квази-представители, самовыдвиженцы)

В литературе мы не нашли аналогичных описаний этого типа. Эту форму мы вывели из опыта работы с конфликтными ситуациями, возникавшими в ходе острой стачечной борьбы и при студенческих беспорядках, явившихся следствием парижской студенческой революции 1968 года. Горстка людей выступила в качестве

рупора широких масс, доказывая, что она выражает мнение этого молчащего большинства. Везде, где мы в нашей практике сталкивались с такими «представителями, лишенными почвы», мы отмечали высокую степень их идеологизации. Они пытаются таким образом легитимировать свою деятельность. Сюда добавляются также трансакции с широкими социальными кругами, которые для форума они пытаются втянуть в свои аферы (P. Diesig, 1961) или приобрести себе сторонников из их числа. Как типичное явление, было отмечено, что «короли в изгнании» охотнее всего проводят свои акции на рыночных площадях, чтобы там создать общественную среду и сознательно или бессознательно «разыгрывать представление». Они резко выступают против определенных форм ведения борьбы. Прежде всего, они избегают всяких попыток лечения конфликта в узком, замкнутом кругу. Такое поведение приводит к резкой поляризации и к четвертой или выше ступени эскалации конфликта. В качестве активистов они воспринимают себя, говоря словами поэта Бертольда Брехта, «ранними пташками», поскольку, по их мнению, они раньше других познали истинные проблемы и сигнализировали о них. Поэтому они находятся в одиночестве и должны еще некоторое время заниматься формированием общественного сознания, пока не приобретут себе сторонников. Поэтому благодаря конфликту они надеются моментально обзавестись широким кругом последователей, что может привести к большому или малому прорыву. Поэтому они стараются действовать на глазах общественности.

Таким образом, мы кратко охарактеризовали три типа представителей. При этом мы хотим показать, что поведение представителей групп в конфликтах может быть чрезвычайно сложным и многосторонним, и поэтому при разработке стратегии лечения конфликтов в мезо-социальном формате требуется больше контактных мероприятий, чем при микро-социальных конфликтах. К отношениям членов групп к своим представителям примешивается множество потребностей и ожиданий, о которых мы говорили при описании проекционных отношений между вождями и ведомыми. Они представляют как шансы, так и ограничения для методов лечения конфликтов.

6.2.3 Выводы для лечения конфликта

1. Лечение конфликта при посредничестве «народных трибунов» проходит труднее, чем через «сенаторов». Применяя методы лечения, нужно позаботиться о том, чтобы вместе с ними работать над

отношениями с их группами. Если этого не делать, то все попытки лечения заранее обречены или могут привести к ухудшению ситуации.

Поскольку народные трибуны опасаются изоляции от членов своих групп, мы часто предлагаем привлечь к работе одного или нескольких членов группы по их собственному выбору. Как правило, благодаря этому удается в этой группе создать небольшую промежуточную платформу, как отправную точку для дальнейшей активизации работы. Для народного трибуна это имеет следующие позитивные последствия:

- он укрепляет свою позицию, поскольку тем самым он избегает упреков в том, что он предаст свою группу,
- он менее опасается быть использованным в игре против других,
- эта группа-платформа, посредством развития собственных идей и представлений, может образовать достаточно сильную группу, которая сможет обеспечить себе некоторое свободное пространство для автономного поведения,
- члены группы-платформы могут обсуждать между собой возможности работы с остальной частью группы и проводить соответствующие мероприятия.

Такого рода базовая группа поддерживает представителя перед лицом своей группы и, кроме того, может помочь ему отступить с позиций, которые он, может быть, занял в ходе эскалации.

При одном из конфликтов на сталеплавильном заводе в лице руководителя одного из подразделений нам пришлось иметь дело с одним народным трибуном, который не упускал ни одного случая усилить расположение сотрудников. Для этого устраивались выезды на природу, организовывались вечера с кегельбаном и т.д. Он постоянно подчеркивал свою близость к народу, причем одновременно утверждал, что он, конечно же, является строгим, но «справедливым руководителем». Он выбрал двух авторитетных сотрудников из своего отделения для создания базовой группы, в которой происходили прямые встречи с представителями противной группы, отделом снабжения. Он опирался на этих сотрудников как на свою «поддержку», которая могла засвидетельствовать его открытое, прямое и твердое поведение в отношении другой партии. После

конфронтационных совещаний руководитель отделения и двое его сотрудников при нашем участии собирались для обсуждения. При этом предметом обсуждения были маневры, предпринятые в ходе совещания, и решался вопрос, как изменить манеру поведения, чтобы не потерять лицо в глазах членов своей группы. Оказалось, что в беседах с членами своей группы, эти два сотрудника выполняли важные функции. Они действовали в качестве внутренних посредников между сильно уязвимым шефом и сотрудниками его отделения.

Создание такой группы-платформы облегчает работу всех участников. Однако это не всегда возможно, и уж никак не на начальной стадии лечения конфликта. Тогда при работе с народным трибуном можно попытаться ослабить некоторые факторы, усиливающие зависимость, к которой принуждает его роль, и, с другой стороны, попытаться развить в нем чувство собственной независимости. Одной из начальных проблем является то, что зависимый представитель охотно демонстрирует себя внешне как сильная и властная личность, но неохотно признается себе, что он подвергается сильному давлению со стороны своей группы. Существенную помощь при этом может оказать третья партия.

При этом могут оказаться действенными, например, следующие интервенции:

- В отношении представителей нужно исследовать, какие кондиционирующие факторы для них являются существенными; затем нужно наблюдать и оценивать их реакцию на эти факторы (см. гл. 12.3 и 11.2.2).
- Нужно обследовать представителей методами гештальт-терапии с помощью «направляемой фантазии», чтобы выяснить, когда зависимость от собственной группы вызывает у них страх. Нужно вместе с данным лицом мысленно вступить в эту зону страха и ее исследовать; только после этого можно в этом комплексе представлений разведать путь к преодолению зависимости от своей группы и заложить основы для дальнейшего.
- После того как зоны страха определены точнее, они могут быть представлены методами «психодрамы», где можно опробовать методы преодоления таких зависимостей. Для

этого симулируются всевозможные препятствия, которые должны служить для представителей хорошим раздражителем, чтобы они учились активно и конструктивно с ними бороться.

– Это подобно «переучиванию» (P. Lang, 1977), когда вместе с третьей партией нащупывается и намечается конкретный образ поведения при разыгрывании ролей. Для критических моментов, которые могут при этом возникнуть, можно выработать некоторые «программы поведения», дающие опору в социальной действительности.

Такой и подобный этому образ действий может привести к тому, что некто, шаг за шагом, собственными силами сможет преодолеть свою «чувствительность к публике».

В качестве следующего мероприятия можно попытаться временно ограничить число контактных мест народного трибуна. Но такие мероприятия только тогда в какой-то мере эффективны, если вследствие этого не происходит сдвига в симметрии возможностей влияния конфликтующих партий друг на друга. Кроме того, при этом не должно складываться впечатления, что представитель вследствие ограничения контактных возможностей утратил свою силу. Предпосылкой для позитивного эффекта ограничения контактов является также согласование однозначных и контролируемых правил игры в реализации контактов. Согласно N. Luhmann (1965), прозрачные акты или правила игры дают возможность объективного их контроля: это дает представителям больше самостоятельности в их выступлениях. Они менее опасаются произвольных санкций.

Вообще же действеннее всего сделать предметом консультаций саму проблему отношений представителей с различными группами.

Представители должны осознать при этом, что они только тогда достигнут прогресса влечении конфликта, когда они будут помогать друг другу при установлении отношений со своими собственными группами.

2. Лечение конфликтов через сенаторов вообще создает меньше проблем, чем при двух других типах. Поэтому мы ограничимся рядом кратких замечаний. При модели лечения конфликтов через посредников этот тип представителя без особых усилий выполняет внутреннюю функцию умиротворения.

Его манера держать себя и его позиция внутри своей партии благоприятствуют ему в этом. Проблемы с сенаторами возникают обычно в том случае, если они переоценивают свое влияние на партию, поскольку они считают, что в большей или меньшей степени всего могут добиться. При определенных обстоятельствах они недооценивают принудительный характер своей роли и существующие социальные ограничения, и создают себе об этом ложные представления.

При интервенции через сенаторов речь идет, как правило, о построении диалоговых отношений с их собственными группами. Собственные группы в отношениях с представителями должны прийти к более эмансипированному поведению. Однако независимый представитель может внутренне оказать сопротивление, если он замечает, что действенное лечение конфликта прямо или косвенно может привести к изменению его позиции в группе. При представлении различных стратегий лечения мы подробнее остановимся на отдельных возможностях лечения конфликта.

Поэтому интервенция должна быть направлена на то, чтобы тщательно проанализировать роль «сенатора» и связанные с ней зависимости в его группе. При этом нужно оценить вклад представителя в предшествовавшую эскалацию конфликта.

Вообще, именно представитель этого типа легче всего сам устанавливает контакты со своей группой.

3. Очень трудно найти плодотворные контакты для лечения конфликта с *«королями в изгнании» (квази-представителями)*, ибо первично целью конфликта является намерение привлечь к своим действиям общественное внимание и чтобы противник признал их как конфликтующую партию. Т.е. это борьба за признание, т.к. в межгосударственных отношениях восставшим нужен конфликт, чтобы их признали «воюющей партией».

В мезо-социальном формате такие партийные отношения редки. В нашей практике мы наблюдали только несколько таких случаев, которые едва ли заслуживают обсуждения. Однако мы отметим несколько отправных точек для интервенции:

— — По взаимному соглашению между партиями, мы можем попытаться перенести поиск конфликтных решений с публичной арены в более узкие, контролируемые партиями рамки.

Посредством организации встреч в маленьких группах можно прийти к систематической работе по улаживанию споров и разработке подходящих для этого механизмов.

- Конечно, при этом нужно считаться с тем, что такие усилия будут пытаться осудить и торпедировать как «попытки канализирования» и «замораживания».

- В качестве третьей партии нужно быть в состоянии и быть способными эмфатически вести себя в отношении «королей в изгнании», т.е. уметь вжиться и вдуматься в их собственные глубокие стремления и действительно признавать их ангажированность. Только благодаря этому признанию (которое не следует понимать, как согласие с их взглядами!) квази-представителей можно завоевывать их доверие к третьей партии.

- В борьбе за общественное признание партии развивают чувство симметрии во взаимных отношениях. Третья партия особенно должна заботиться о том, чтобы создать для конфликтующих партий такие условия, которые гарантируют симметричные отношения (в отношении равновесия позиций, доступа к информации, создания шансов для понимания противной стороной и т.д.).

- Особого внимания заслуживают отношения конфликтующих партий к средствам выражения общественного мнения. Лучше всего прийти к взаимным соглашениям относительно выступлений по радио, телевидению или в прессе, со строго установленными правилами игры. Для «королей в изгнании» важны каналы для выражения своего мнения, поскольку они ищут возможности легитимации своей силы. Но при такой проработке мезо-социального конфликта возникает прямая опасность эскалации, поскольку и другая сторона хочет использовать эти каналы, чтобы не отстать в глазах общественного мнения.

Но здесь задача состоит не в том, чтобы просто заблокировать доступ квази-представителям к средствам, но чтобы вместе с ними найти стратегию «public relation». Это приводит к «регулированию статус-кво», как мы описали его в фазе ориентации. В одном случае мы собирали для этого пресс-конференции, на которых совместно с представителями средств массовой информации согласовывали «джентльменское соглашение». Важным результатом таких соглашений было косвенное признание права квази-представителей обращаться к

общественности, с чем до сих пор жестко боролись.

6.3 Конфликтные констелляции по Хорсту-Эберхарду-Рихтеру

Психиатр Н.-Е. Richter (1967, 1972) для диагностики и лечения семейных конфликтов разработал модели, которые могут быть применены также для внесемейных отношений. Мы, в нашей консультационной работе, с 1972 года применяем эти модели при диагностике конфликтов в школах, лечебных учреждениях, на предприятиях и институтах общественного управления.

При трех моделях, «санаторий», «крепость» и «театр», суть проблемы состоит в том, что между сотрудниками маленькой группы возникают напряженности и конфликты, которые, однако, не выражаются прямо и открыто. Стараются избегать взаимных конфронтации, и тем ожесточеннее реагируют на внешнюю социальную обстановку. Все запруженное недовольство направлено на внешний мир; конфликты, собственно говоря, экспортируются, и выступают в замаскированной, искаженной, трудно распознаваемой форме. Внешний мир становится как бы огромным экраном, на который проектируется весь конфликтный потенциал, лишь бы внутри было все тихо и спокойно. В названных Рихтером моделях мы имеем дело с переносом (замещением) конфликтов, как с коллективным защитным мероприятием.

Важным средством при этом является фальсификация внешнего мира. Группа строит себе групповой образ мира, в котором действительность в значительной мере переиначена. Для этого культивируют иллюзии, т.е. целевые философии, которые обеспечиваются констелляциями ролей в группе или организации с подразумеваемыми соглашениями о ролях, и которые впоследствии трудно преодолеть.

Для этого Рихтер приводит следующие главные признаки, которые есть в наличии у всех трех типов:

- создается общий гомогенный ведущий образ, который проецируется на внешний мир,
- членов группы втискивают в этот ведущий образ и, тем самым, конформируют,
- в группе ощущается довольно сильная солидарность, поскольку, будучи увлечены совместным перетолковыванием внешнего мира, члены группы отвлекаются от своих собственных проблем,
- они устраняются от внутренних проблем и не в состоянии активно и конструктивно с ними

справляться,

- они принимают защитные меры от «возмутителей спокойствия», поскольку боятся, что они могут разрушить гомогенный образ мира,

- группа распадается, если одна из личностей, занимавшая центральную позицию, выпадает из роли, отведенной ей в общем ансамбле; особенно если этой ролью наделили ее другие.

Рихтер следующим образом обозначает упомянутые три типа:

1 *Санаторий*: в группе происходит страхо-невротическая деформация образа внешнего мира; распределение ролей должно служить тому, чтобы любой ценой сохранить внутренний мир.

2. *Крепость*: группа создает *параноидальную* деформацию образа внешнего мира. Она заботится, прежде всего, о чистоте своих рядов и пытается всеми средствами защититься от влияний «враждебно настроенного окружающего мира».

3 *Театр*: группа интерпретирует явления внешнего мира, а именно, ее влияние на внешний мир, *истерически*. Она домогается признания и аплодисментов и постоянно нуждается в выражении симпатий.

Конstellляции ролей такого вида мы часто встречали в организациях, которые в силу своих целевых установок уже имеют сильную мировоззренческую, политико-идеологическую или религиозную ориентировку. При возникновении напряженностей или конфликтов — которых, согласно их философии, не должно было бы возникнуть между членами организации! — создается климат, который благоприятствует образованию философии отрицания или смещения конфликтов.

Наряду с этим «тотальные организации», такие как монастыри, интернаты, рабочие сообщества, включающие семейные и частные сферы (семейные предприятия), коммуны и т.д., которые различные личные аспекты втягивают в рабочий процесс, часто склоняются к образованию таких конstellляций ролей. Ибо отношения ролей из рабочей области прямо влияют на отношения ролей в частной сфере, семейные отношения и т.д., для которых они не предназначены и поэтому мало адекватны.

Для углубленного изучения трех ролевых конstellляций, «санатория», «крепости» и «театра», мы отсылаем читателя к исследованиям Н.-Е. Richter (1967, 1972). Здесь же мы только кратко проиллюстрируем

отдельные типы и добавим наш четвертый тип «крестоносцы».

6.3.1 «Санаторий»

Страхи — это непризнанный мотив, определяющий обхождение людей друг с другом в организации. Этого страха пытаются избежать, запрещая или удаляя с глаз долой все, что может внести в дом страх или усилить его.

Предприятие, изготавливающее оборудование для зимних видов спорта, постоянно жило в великом страхе, поскольку руководитель предприятия всегда был неуверен, будет ли прошлогодняя успешная хозяйственная деятельность такой же успешной и в следующем году. В течение многих лет сотрудников набирали из соседней деревни или ближайшего окружения. Руководство, кроме этого, выполняло также важные влиятельные функции в деревенском сообществе.

Для проектирования и изготовления оборудования в распоряжении были только несколько бесснежных месяцев. С наступлением зимнего сезона заказчики ожидали немедленной поставки оборудования. Вследствие этого производственный процесс испытывал сезонные колебания, так что все сотрудники в продолжение нескольких месяцев были сильно перегружены. Затем следовало затишье, когда все снова начинали чувствовать неуверенность. В сущности, в такой ситуации, ввиду специфики своей продукции и своего рынка, данная организация должна бы быть особенно способной к преодолению напряженностей и кризисов. Внешне организация выглядела как бы «одной большой семьей», где все находились в гармоничных отношениях друг с другом. При наших исследованиях, однако, оказалось, что повсюду существуют значительные конфликты и напряженности, которые не могут выйти наружу. Проторенным путем для замазывания конфликтов были «санаторные» условия на всем предприятии:

- Руководитель предприятия, уделявший продаже особенное внимание, отфильтровывал все события на рынке, которые могли бы обеспокоить его сотрудников. На предприятие должны были проникать только благоприятные, оптимистические, обнадеживающие сведения.
- Действительные успехи на рынке — особенно в экзотических областях, которые для

зимнего спорта имели только второстепенное значение, — сильно переоценивались и выдвигались на передний план. Они должны были служить «доказательством» того, что внутренняя гармония вознаграждается также хозяйственными успехами; таким образом, на предприятии возникло множество стандартных легенд об успешной деятельности, которые распространялись, чтобы поддержать этот имидж. Шеф своим поведением косвенно способствовал распространению таких историй. Таким образом, на совещаниях в руководстве предприятия образовался такой позитивный информационный стиль, который всегда одобрялся шефом. Однако на нижнем уровне руководства нарастало стойкое отвращение к этому показному миру, который не мог быть разрушен по причине доминирующей роли шефа.

- При заключении сделок выбирались только надежные, лишенные риска проекты.

- Новые сотрудники подбирались строго по критерию «благонадежности». Для этих целей проводилось тщательное исследование жизненного пути и структуры личности вновь принимаемого сотрудника.

- Чужаков под сильным социальным давлением приспособливали к «санаторной» философии и условно принимали в большую семью; за это они должны были включиться в общие усилия по гармонизации и научиться обходить напряженности.

- Во взаимном обхождении выставлялись высокие требования к вежливости, дружелюбию и доброжелательности; существовала определенная культура фирменных празднований, подарков и т.д., которая во всем носила отпечаток духа гармонии; такое поведение вознаграждалось повышением по службе.

Как выяснилось в ходе нашего исследования, мы, в качестве консультантов, были приглашены только для того, чтобы подтвердить, что на предприятии царит отличный, гармоничный климат, и что нет никаких оснований для беспокойства. Всякое указание на какие-либо неразрешенные проблемы, кажущиеся решения и т.п., пропускалось мимо ушей или перетолковывалось. — Была сделана попытка включить одного из консультантов в «семейную культуру». Он был завален подарками, как знаками

дружеского внимания. Он получил полную свободу передвижения и общения, поскольку «нам нечего скрывать!» Предприниматель играл как в деревне, так и на предприятии центральную роль. Вследствие сплетения рабочей сферы и деревенской, сотрудникам практически было невозможно изменить на предприятии распределение ролей, поскольку семья предпринимателя традиционно занимала господствующее положение в деревенской жизни. Руководитель предприятия так распределил вокруг себя роли, чтобы они отражали его собственную манеру поведения. Таким образом, установился униформный образ поведения, который многократно воспроизводил образ поведения предпринимателя, как многоголосое эхо.

Эмансипированные руководящие силы испытывали постоянно дилемму, либо поддерживать эту успокаивающую и умиротворяющую философию, либо преодолеть эту зависимость и тогда попасть в поле напряженности и риска. Вследствие тотального отклонения диагноза предпринимателем и кратковременности нашей работы в качестве консультантов, в сложившемся распределении ролей ничего не удалось изменить.

6.3.2 «Крепость»

Отдельные определяющие распределение ролей персоны постоянно чувствуют себя атакованными со стороны внешнего мира. Это приводит к такому распределению ролей, которое обеспечивает постоянную оборонительную борьбу против внешнего мира. Поскольку представители внешнего мира представляются бестактными, опасными и агрессивными, то относительно себя предаются иллюзии, что внутренняя жизнь свободна и лишена какой-либо напряженности.

Это отчетливо иллюстрирует следующий пример. На предприятии силами разработчиков и заказчиков был создан исследовательский институт, который должен был решать определенные вопросы рынка рабочей силы и производственных отношений. Через несколько лет после его создания выяснилось, что институт оказался непродуктивным. Обнаружился ряд внутренних неполадок, которые были публично заклеены. Пятиглавая дирекция института почувствовала себя в осадном положении и заняла оборонительную позицию против вмешательства представителей правительства, министерской бюрократии,

политических заинтересованных групп и других научных институтов. Доказывали, что вся организация была создана только с целью НИЧЕГО не делать. Она должна была выполнять исключительно функцию политического алиби. Поэтому все усилия наладить продуктивную работу заканчивались неудачей. При посещении института представителями внешнего мира предпринимались основательные защитные мероприятия: определенным лицам давались строгие инструкции, чтобы они конформно выражали точку зрения руководства.

Все здание было разделено на зоны влияния, которые локализовались по этажам и лестничным клеткам. При этом боязливо избегали того, чтобы чужие сотрудники слишком долго находились вблизи других подразделений. Сообщения, идущие во внешние сферы, формулировались в дипломатическом стиле, неоднозначно и непонятно, так чтобы они не могли быть использованы против собственных интересов. Дирекция поставила служащих среднего руководящего звена «вахтерами», которые должны были следить за вновь поступающими работниками и гостями, а также за принадлежащими их кругу общения коллегами. Это приводило к периодическим чисткам, во время которых избавлялись от сотрудников, проявлявших профессиональные амбиции и пытавшихся преодолеть конформативное давление организации.

Когда мы вышли на дирекцию с комплексом проблем внутренней организации и менеджмента, то натолкнулись на круговую оборону. Нам дали понять, что рассматривают нас как «троянского коня», который прислан правительством в организацию с целью шпионажа.

Все уверения с нашей стороны, что наша организация стремится помочь им в решении их собственных проблем, рассматривались как «тактические маневры», «маскировочные ухищрения» и т.п. Это продолжалось примерно полгода, пока наши усилия начали приносить плоды, и наметился перелом ситуации.

Также и в этом примере находим мы описанные Рихтером характерные черты:

– «Зло» систематически «выставляется за дверь», т.е. все проблемы экстернализируются. При наших попытках прояснить проблемы внутреннего функционирования и найти их решение нас постоянно вынуждали переносить анализ причин на внешний мир. Их рассматривали, главным образом, как продукт окружающей среды, свои же действия квалифицировались только как

реакция (см. подробное представление организации у F. Glasl, 1980a).

- Ключевые персоны в организации распределили ряд ролей, которые созвучны с параноидальным образом поведения при мании преследования: определенные лица исполняют функции «стражей» или «цензоров», которые должны защищать организацию от «шпионов» и «предателей». Лица из числа сотрудников, которые хотят угодить дирекции, постоянно берут на себя эти роли. Поэтому во всей организации постоянно царит страх перед предателями, провокаторами и внешними шпионами.

- Лица, находящиеся на ключевых ролях, постоянно распространяют мифы и легенды о попытках внедрения внешнего мира в ход событий. Кто хочет соответствовать нормам, принятым в организации, тот при различных обстоятельствах должен доказать, что коварные происки окружающей среды он рассматривает как «подготовку внешнего мира к агрессии». Для этого от сотрудников требуется удивительная стратегическая изощренность, которая всегда поощряется руководством.

- Внутренние и внешние лица постоянно подвергаются давлению, пока они, по мнению членов организации, «полностью не раскроются», т.е. согласно перцепции и ожиданиям дирекции не станут себя вести так, как от них ожидали, чтобы подтвердить предварительные предположения.

Эта общая констелляция ролей и идеологий была большей частью стабильна, пока дирекция держалась замкнутым кругом. Поскольку каждый от каждого постоянно ожидал предательства или агрессии, и поскольку царила общая атмосфера недоверия, каждый следил за каждым, и не допускалось ни малейшего отклонения от уже установившихся ролей. Иначе обстоит дело, когда отдельные члены Совета директоров оставались наедине с консультантами. Тогда они были готовы основательно обсуждать проблемы, возникавшие в их отношениях с коллегами. Общая же констелляция пленарных заседаний снова вела к стабилизации уже устоявшихся отношений.

Исходный пункт для лечения конфликта был найден в индивидуальной работе с членами Совета директоров. После преодоления начальной защитной реакции со стороны директоров, консультантам удалось

внутри самого Совета директоров найти пружины для решения проблемы кризиса власти. При этом сложились чрезвычайно доверительные отношения с отдельными директорами, которые дали директорам уверенность в стремлении изменить собственное поведение. После этого можно было, работая над философией института, в связи с общей констелляцией ролей провести существенные изменения. Санаторий и крепость, по форме своих проявлений, относятся к типу холодных конфликтов. Поэтому для лечения этих конфликтов применимо все, что было сказано относительно холодных конфликтов.

Третий тип, «театр», по внешней форме проявления представляет горячий тип конфликта.

6.3.3 «Театр»

Члены организации находятся в состоянии постоянной погони за успехом. Они устраивают друг для друга или для внешнего мира шоу, чтобы, сорвав аплодисменты, приступить к подготовке нового шоу. Это окружающего мира служит для поддержания своего имиджа: «Несмотря на возникающие напряженности и вспышки, мы все же творческий коллектив, в котором всегда что-то происходит!»

Для ясности приведем пример одного технического учебного заведения. Директор школы, внешне дружелюбный, остроумный и рассудительный человек, был исключительно тщеславен и хотел своей работой в школе доказать, что он относится к числу прогрессивных деятелей. Его сотрудники должны были, каждый в своей роли, вести учет всех успехов. Как педагоги, они должны были всевозможными театрализованными экспериментами привлекать внимание родителей и вызывать у них удивление. Как члены различных национальных предметных комиссий, они должны были доказывать, что их идеи должны быть примером для других. Вследствие резкого роста числа учащихся, они должны были пользоваться особыми привилегиями, например, при строительстве новой школы власти должны были уделять им особое внимание. Почти каждый учитель должен был демонстрировать в своей области блестящие успехи или, по меньшей мере, демонстрировать впечатляющие эффекты. На долгое время задерживались в школе только те лица, которые в условиях такого напряженного и резкого климата были способны к особым акциям. Соревновательная борьба достигла высшего накала. Но внешне весь коллектив учителей выглядел как солидарная, устремленная к общей цели, хорошо сыгранная, творческая и оригинальная группа. При любом удобном случае директор

распространял анекдоты об успехах своих сотрудников. Сам он в этих эпизодах никогда не фигурировал как звезда первой величины, но он создавал условия для своих звезд. Со временем напряженность в школе достигла такой степени, что уже стояла под сомнением возможность совместной работы сотрудников.

В этом примере легко можно распознать приведенные Рихтером характерные черты такой констелляции:

- Весь коллектив постоянно стремился к позитивному внешнему признанию своей оригинальности и неповторимости.

- Постоянно происходила фальшивая, напряженная игра. Каждый был вынужден принимать участие в этом шоу: либо оно разыгрывалось друг перед другом, либо театральные номера исполнялись перед внешней публикой.

- Отдельные лица исполняли отведенные им центральной режиссурой роли, от которых в дальнейшем они уже не могли отказаться. При этом существовал пестрый список очень различных ролей: звезды и примадонны наряду с признанными неудачниками; наивно-прекраснодушные рядом с темными интриганами; шутники рядом с величественно-сдержанными мудрецами и т.д. Даже если казалось, что отдельные лица при исполнении своих ролей находятся в прямых отношениях друг с другом, все же без «режиссера», как главной инстанции, распределяющей роли, эти роли были бы невыносимы.

- «Режиссер», один или с помощью нескольких ассистентов инсценировавший всю эту констелляцию ролей, заботившийся, прежде всего, о соблюдении договора о ролях и об турбулентно-театральном поведении, сам обычно оставался на заднем плане. Он наслаждался успехами своих звезд и причислял себя к их поклонникам. Иногда вся констелляция ролей внезапно рушилась, когда невидимый режиссер по каким-то причинам покидал организацию, и тем самым как бы все архитектурное сооружение лишалось опоры.

- Весь климат группы дышал сенсациями, нервным зудом, театральными громами и молниями, которые должны были показать внешнему миру, что прямым путем конфронтации можно

справиться с конфликтными проблемами. Сами же конфликты, вызванные напряженными отношениями между исполнителями ролей, тщательно забеливались.

В названной школе можно было относительно простыми средствами, после совместного анализа ролей, установок и образа поведения, придти к распутыванию взаимного договора о ролях. Режиссер сам послужил в этом примером для своих сотрудников. Интервенция для лечения конфликта самими работниками школы была воспринята как спектакль: «Конечно, такое возможно только у нас!» Конфронтация с образом собственного сообщества прошла в «театральной труппе» относительно легко и действенно. Тяжелее всего распад прежнего распределения ролей подействовал на режиссера.

Из постановщика сцен он должен был превратиться в инспиратора, не вмешиваясь в дальнейшем в распределение ролей среди сотрудников. Как показывает наш опыт, такие изменения должны были привести режиссера к глубокой переоценке своих целей, ожиданий и позиции внутри коллектива. Во многих случаях, при осознании собственной роли и общего соглашения о ролях, недовольство всей группы внезапно обращалось на режиссера. При этом он играл роль всеобщего «козла отпущения» за все неприятности, пережитые сотрудниками этой организации.

6.3.4 Четвертый тип: «Крестоносцы»

В качестве следующего особого типа горячего конфликта, исходя из собственной практики, мы представляем «крестоносцев». Для понимания этого типа нам следует обратиться не к исследованиям Рихтера, а к работам специалиста по индивидуальной психологии Альфреда Адлера (1954), в которых подчеркивается стремление к господству и власти. Властолюбие в случае «крестоносцев» является основным формирующим принципом.

Мы кратко проиллюстрируем это на примере одного консультационного института.

Общая численность сотрудников института была примерно 20 человек. Каждый отдельный сотрудник был с головой погружен в переписку. Все охвачены были стремлением завоевывать все новые области во внешнем мире и приобретать клиентов, лояльно настроенных к группе консультантов. Внутренняя потребность доминировать постоянно выносилась наружу. Все прочие должны быть обращены,

переубеждены и должны стать верующими. Каждая достигнутая победа одного из сотрудников тотчас становилась победой всей группы, во имя которой он действовал.

Внутри господствовала строгая дисциплина. Основатель и директор института как внутри, так и вне его считался гениальной личностью. Вокруг него создавался узкий круг «избранных», которые в трудных случаях, связанных с консультационной работой, направлялись на места, как особо ценные сотрудники. Этот узкий круг «паладинов», группировавшихся вокруг «цезаря», выполнял задачи, которые в большей или меньшей мере приписывались директору и работали на его престиж. Между «паладинами» и остальными сотрудниками в их иерархическом статусе установилась значительная дистанция, хотя внешняя философия организации провозглашала отсутствие всяких различий в рангах. В целом же у сотрудников сложилось безошибочное представление о пирамиде статусов и месте в ней каждого отдельного сотрудника. Лица с высшим статусом могли оказывать прямое или косвенное давление на сотрудников с более низким статусом. Узкий круг избранных сотрудников, работавших на престиж директора, был освещен сиянием его ауры, он доминировал над прочими, не претендуя на господство.

Сотрудники, которые интуитивно или сознательно противились такому распределению ролей, рано или поздно изгонялись. Это было делом паладинов, которые посредством таких операций по отторжению доказывали свою респектабельность. Директор, как правило, допускал это, сам не принимая активного участия в этих аферах отторжения. Благодаря этому его репутация оставалась незапятнанной.

Эта форма внутренней организации позволяла институту долгое время внешне выглядеть гомогенной и успешной группой. Внутренние напряжения, вызванные стремлением к превосходству и господству, могли долгое время изживаться реакциями на внешний мир. Эта констелляция ролей распалась после того, как директор по старости должен был оставить институт, и круг паладинов под давлением остальных коллег постепенно рассеялся. Сознательные попытки изменить такое положение вещей до этого резко пресекались. Вследствие исчезновения героической символической фигуры директора, властвующая группировка утратила легитимность своей деятельности.

В главах 12.3 и 12.4 мы подробно остановимся на возможностях лечения конфликтов в таких

ситуациях.