

4. ЧТО ФОРСИРУЕТ КОНФЛИКТЫ

Тяжелые конфликты не падают с безоблачного неба, они начинаются и шаг за шагом становятся все более интенсивными. Но поскольку многие люди предпочитают уклоняться от конфликтов, они часто пропускают первые сигналы и сталкиваются с ситуацией лишь тогда, когда уже что-то произошло. Это показывают примеры одной фабрики и одной школы, которые приведены здесь для наглядности:

На заводе 3 акционерного общества "Кессельверке" атмосфера долгое время была очень напряженной, и однажды случилось следующее: монтеры эксплуатационной службы не захотели больше терпеть "этот идиотизм " и начали стихийную забастовку, остановив на время часть производства на заводе 3.

В Эразмус-гимназии после долгих и утомительных дебатов на коллегии внезапно объявили директора виновной в том, что она манипулировала финансами, вводя в заблуждение учителей. Решили, что этому следует положить конец, и директор должна оставить школу.

Прежде чем бригада монтеров рискнула остановить работу предприятия, она должна была уже что-то пытаться делать и потерпела неудачу. И учительская коллегия не обвиняла бы директора в непозволительных поступках, если бы то одно, то другое не шло наперекосяк. Эскалация конфликтов происходит скачкообразно, они ступень за ступенью движутся вглубь — возможно, даже к пропасти.

4.1. Пороги эскалации.

Перед каждым шагом мы можем ощущать *порог*, который побуждает нас к осмыслению, остановке или повороту. На табл. 4.1 приведены вопросы, которые мы можем задавать сами себе, чтобы не быть втянутыми в дальнейший хаотический круговорот событий.

Находитесь ли Вы в состоянии напряженных отношений с другими людьми? Если да — дайте, пожалуйста, честные ответы на следующие вопросы:

1. Действительно ли я хочу, чтобы так шло и дальше?
2. В какой мере я сам себя еще контролирую?

- | |
|---|
| <p>3. Могу ли я видеть последствия моих поступков? Могу ли я представить непредвиденные побочные результаты моих поступков?</p> <p>4. Действительно ли я готов взять на себя последствия моих действий и бездействия? Хочу ли я брать на себя ответственность за это?</p> |
|---|

Табл. 4.1 Вопросы совести у конфликтного порога

У большинства людей имеется интуитивное опытное знание о таких порогах. Им ясно: если они не будут владеть собой, то наломают много дров, и взаимное доверие, возможно, никогда уже не будет восстановлено. Благодаря этому интуитивному знанию порогов эскалации причастные к этому — по крайней мере, какое-то время — сдерживаются и не сразу дают себе волю. Поэтому конфликт не сразу становится полностью деструктивным, а усиливается постепенно, поскольку ничего против этого не предпринимается. Эти пороги имеют предупреждающую, пробуждающую сознание, служащую самозащите сигнальную функцию. Мы можем их заметить, отнестись к ним должным образом и искать другие формы разрешения конфликта или помощи окружающих, или, соответственно, внешних консультантов. Или мы можем игнорировать эти сигналы у порога. Это происходит в слепом гневе, в озлобленности или из упрямства: "Ах, так! Ну, я им покажу!".

Пороги дают конфликтующим сторонам шанс, которым они могут воспользоваться или упустить. От них самих зависит, будут ли они "вне себя" или "в себе", и будут ли они контролировать свое мышление, чувство, волю и поступки. Основной вопрос для участвующих в конфликтах всегда следующий: Вы в своих действиях управляете собой или Вами управляют другие? Быть управляемым другими может означать, что люди действуют не с полным сознанием, а более или менее необдуманно реагируют на действия своего противника. На это указывают пороги.

Полезно при конфликте, который длится уже достаточно долго, задавать некоторые из следующих вопросов (табл. 4.2.) При этом будут выкристаллизовываться отдельные критические эпизоды, которые могут послужить ключом к работе с конфликтами.

- | |
|--|
| <p>1. Начиная с сегодняшнего дня, я смотрю назад, на предыдущую историю конфликта:</p> <p>Какие моменты или события при их осмыслении вызывают сильное чувство негодования или гнева, боли или смущения?</p> <p>Что для меня во всей этой истории еще остается загадочным?</p> |
|--|

2. Когда точно это было? Определите даты как можно более точно, например

(1) 12 апреля в 15.40.

(2) 15 марта в 9.45.

(3) 7 февраля в 11.20

(4) и т.д.,

Что при этих событиях было разрушено юш^утеряно/ что после этого стало заметно хуже? Как это было прежде? К (1) *После этого*: я подозреваю Анну в том, что она систематически обманывает нас. Никакого внимания к доброму имени школы. *До этого*: взаимное уважение; страх перед тем, что школа может стать предметом пересудов. К (2) *После этого*: пересуды по поводу Анны за ее спиной, вербовка сторонников тем, что я... *До этого*: постоянное старание в разговорах найти объяснение по острым темам. К (3) и т.д. 4, Какие критические эпизоды могла бы выделить Анна?

Табл. 4.2 Поиск критических эпизодов конфликта

4.2. Что ускоряет эскалацию?

Когда возникают расхождения во мнениях, вести разговор становится все труднее и создается напряженность. Люди тогда испытывают стресс, реагируют друг на друга с нетерпимостью и раздражением, создавая тем самым новое раздражение, которое, со своей стороны, снова ведет к агрессивности — в словах и делах. Так может начинаться напряженность, которая уже через короткое время вызывает конфликт, развивающий собственную динамику, а именно, процесс заколдованных кругов, самоусиления и "самозаражения".

Уже с первых слабых расхождений и до глубочайших ступеней эскалации действуют побудительные механизмы, которые придают развитию конфликта все новую энергию. Усиление для причастных к этому происходит в основном незаметно. Я говорю о механизмах, так как они автоматически вызывают последствия, которых люди не осознают. И, как показано далее (табл. 4.3.), эти побудительные механизмы парадоксальным образом взаимосвязаны и усиливают друг друга.

А.1. Растущая лавина спорных пунктов: все больше спорных пунктов включаются в столкновение; заражение спорными пунктами и одновременно...

А.2. усиливающееся упрощение в отношении к спорным пунктам противоположных сторон: "Антон однозначно...!"

В.1. Расширение арены: все больше лиц втягиваются в борьбу, расширение

круга участников, коллективизация и смешивание интересов многих людей/групп и одновременно...

В.2. возрастающая персонификация: "Антон — причина всех бед!" Убрать Антона!"

С.1. Пессимистические ожидания:

Я готовлюсь к худшей из возможностей, поскольку "все идет хуже, чем ты думаешь!"

и одновременно,,.

С.2. самоисполняющееся предсказание: то, чему я хотел помешать, я как раз вызываю своими действиями!

Табл. 4.3 Парадоксально связанные побудительные механизмы эскалации.

В следующих разделах эти механизмы описываются более детально и иллюстрируются практическими примерами.

А.1. Нарастающая лавина спорных пунктов — и одновременно

А.2. усиливающееся упрощение

Конфликтующие стороны вносят в ход столкновения все больше спорных пунктов. Следующие примеры предприятия и школы показывают это.

Бастующие монтеры сначала жалуются на то, что

- *их все время дергают,*
 - *их рабочее время абсолютно не урегулировано,*
- к этому затем добавилось*
- *оплата ниже всякой критики,*
 - *условия работы на предприятии плохие,*
 - *руководство осуществляется без плана,*
 - *затем они жаловались на то, что их всегда ставят*

"Прогрессивные" учительницы и учителя вначале дискутировали о

- *применении соответствующего учебного материала,*
- *дидактике "эвристического" обучения,*

позже спорные вопросы расширились до

- *вопросов демократического управления школой,*
- *границ компетенции коллегии,*
- *участия родителей в школьных делах,*

наконец, конфликт дошел до

- *положения школы в городе,*
- *функций гимназии в системе образования и т.д.*

Таким образом, число спорных пунктов увеличилось, причем одновременно последовал сдвиг конфликта к совсем другим вопросам. Монтеры или соответственно учителя делали это отчасти сознательно, поскольку они видели фактические взаимосвязи между спорными пунктами, но также и с намерением усилить свою позицию. А с другой стороны, это происходило неосознанно, поскольку аргументы с противоположной стороны заставляли их отступить в тех пунктах, в которых, как они полагали, они имели "хорошую позицию". Сознательное и неосознанное действуют друг в друге.

Противоположная сторона на заводе и в школе тоже была полностью уверена, что большинство приведенных пунктов имели задачей лишь затуманить или увести от сути дела:

Руководство завода спрашивало себя, что все это значит, и пришло к выводу: для бастующих монтеров речь идет целиком и полностью о более высокой зарплате!

"Консервативное" школьное руководство было уверено: у "прогрессивных" речь идет только о том, чтобы ученики считали их "современными"!

Происходящее можно выразить формулой: для стороны А *при говорении* вопрос заключается в расширении спорных пунктов, а для стороны В *при слушании* — в том, чтобы через упрощения сохранить общий обзор. Но фатальным является то, что сторона В, когда говорит, тоже увеличивает лавину спорных пунктов, а сторона А, когда слушает, реагирует на это, упрощая услышанное, чтобы не терять из виду общее и свой исходный пункт. И так всегда: когда одна сторона приводит свои аргументы, другая сторона чувствует, что ее не понимают или игнорируют нюансы обстоятельств, поскольку на свои дифференцированные аргументы она получает лишь недифференцированные ответы. Чем больше конфликтующие стороны говорят, тем чаще это проходит мимо друг друга. Когда из-за усиливающегося раздражения начинает возникать недоверие, то все больше подозревают, что противоположная сторона делает все это намеренно.

Если у Вас появляется чувство, что Вы уже некоторое время находитесь в конфликте, достигшем определенной эскалации, вопросы табл. 4.4 могут помочь в осмыслении собственной позиции.

Будучи в конфликте, задайте себе следующие вопросы (и будьте при этом абсолютно честными) :

1. О каких спорных вопросах шла речь сначала? Речь шла об А, В и С.
2. Какие спорные пункты добавлялись позднее? Какие отпадали? Речь шла об А1, А2, С1, С2, С3, D и E,
3. Появились ли позднее новые пункты? -
Исчезли ли старые?
Добавились А3, С4, E1 и E2, F и G.
Отпали А2 и В.
4. Представьте разветвление спорных пунктов в виде "дерева":
5. Постарайтесь представить подобным образом изменения вероятных спорных пунктов Вашего противника.
6. Сравните оба «дерева»: Где имеются соприкосновения? Где имеются расхождения?

8.1. Расширение арены — и одновременно

8.2. усиливающаяся персонификация

Конфликты имеют тенденцию к расширению арены (часто называемой "ареной борьбы"), на которую выносятся противоречия. В этом побудительном механизме сторона Антона стремится к тому, чтобы втянуть других людей в борьбу на своей стороне, в то время как сторона Бригитты полностью убеждена, что касательно настоящих закулисных заправил речь должна идти о немногих: а именно, о "проблемных фигурах".

Монтеры сначала вели борьбу только со своим начальством, затем они пытались вести разговор с шефом своего начальства. С частичным прекращением работы разногласия на заводе стали очевидными; одновременно бастующие старались привлечь на свою сторону других работников и в конце концов попытались получить поддержку профсоюза.

Руководство завода подозревало, что за всеми этими акциями стоял монтер, который имел тщетные надежды на начальственную должность.

Среди учителей расхождения вначале привели к жарким дебатам в группах специалистов. Позднее эта борьба распространилась на школьное руководство; затем на конференции в это была втянута вся коллегия; вскоре в конфликт были втянуты ученики, и через некоторое время к этой борьбе присоединились и родители.

*Для **директора школы**, было ясно одно: заправилой был замдиректора, который, по ее мнению, хотел любой ценой добиться популярности.*

Для персонификации появляется еще один механизм: в борьбе мишенью становятся не дела, а те, кто их совершает. (Fillee 1975, с. 104 и далее). В приведенных примерах это означает:

Руководство завода

- *сначала осудило несколько ошибок, допущенных при ремонте машинного оборудования бригадой монтеров, которая позднее начала забастовку (дела);*

- *затем оно заговорило в целом о "плохой работе"⁹ бригады монтеров;*

- *позднее оно открыто критиковало работу бригады монтеров, заявляя, что она, в сущности, никуда не годится;*

наконец, это означало, что монтеры сами никуда не годятся (совершающие дела)!

Директор гимназии

- *сначала критиковала некоторые дидактические недостатки называвших себя "прогрессивными " молодых учителей (дела);*

- *позднее она утверждала, что дидактика молодых "оставляла желать лучшего ";*

- *через некоторое время она стала часто делать замечания, что преподавание молодых очень плохое;*

- *наконец, она осудила молодых педагогов как "не справляющихся с работой» (совершающие дела).*

Как и при лавине спорных пунктов, здесь действуют более или менее общие суждения о людях, так что они чувствуют, что их несправедливо осуждают или даже выносят им окончательный приговор. Они отвергают эти оценки и хотят показать, что не они, а другие являются действительно "проблемными фигурами". Таким образом, все дело переворачивается.

Табл. 4.5 предлагает вопросы для самокритичного исследования.

В связи с расширением арены я спрашиваю себя:

1. Когда произошло резкое расширение круга активных участников конфликта?
2. Кто привлечен к этому мной или моей стороной?
3. Внесли ли эти люди цовые, спорные пункты и интересы?
4. Кто втянут другой стороной?
5. Внесли ли эти люди новые спорные пункты и интересы?

6. Проявляется ли с нашей стороны склонность переносить негативные суждения *с дел на совершающих дела"? В чем бы я мог воспрепятствовать этому?
7. Проявляется ли с противоположной стороны склонность переносить негативные суждения "с дел на совершающих дела"? В чем бы я мог воспрепятствовать этому?
8. Как держать под контролем ситуацию, возникающую через расширение арены?

Табл. 4.5 Вопросы к расширению арены.

В развивающихся конфликтах совсем нелегко давать самому себе непредвзятые ответы. Если на эти вопросы отвечают вместе с другими людьми, то может стать ясным, как сильно расходятся взгляды. Но это лежит в самой природе конфликта. В главе 1 это уже объяснялось.

С.1. Пессимистичные ожидания — и одновременно

С.2. самоисполняющееся предсказание.

Когда увеличивается напряженность, растет и взаимное недоверие. Люди подозревают друг друга в еще более худших намерениях, чем те, которые можно обнаружить, и чтобы не выглядеть более слабыми или глупыми, они слишком сильно вооружаются, прежде чем выйти на арену. Поэтому динамика эскалации конфликта определяется склонностью к чрезмерной чувствительности, к чрезмерной вооруженности и обостренной реакции, как это описано в "Процессе гонки вооружений Ричардсона" (Richardson 1960).

*Когда **бригада монтеров** начала забастовку, она опасалась, что ее не воспримут всерьез, поэтому она решила тут же во всеуслышание объявить о забастовке, начать со сложной машины, остановка которой стоила бы дорого, а также положить на стол руководству список жестких требований.*

***Молодой учительский состав** выразил свой протест на еженедельной конференции; чтобы быть услышанными, они решили помешать текущему обсуждению другой темы, высказать протест против авторитарного и репрессивного руководства конференцией и использовать возникшую суматоху, чтобы тотчас же внести в повестку дня свои пункты.*

Реакция удивленного руководства на массированное наступление была особенно сильной и привела к обострению событий.

*Бастующие **монтеры** после первой конфронтации с ошарашенным руководством предприятия решили остановить еще более сложную машину и к первоначальным требованиям добавили еще несколько особенно решительных.*

*Протестующие **учителя** из-за авторитарного давления директора отступили от своего первоначального плана, с громким протестом покинули конференцию и решили на следующий день начать забастовку.*

В обеих ситуациях произошло как раз то, чего конфликтующие стороны сначала вовсе не хотели. Уже в подготовке они учитывали возможность сильного сопротивления. Когда же не

были сделаны ожидаемые уступки с противоположной стороны

— "конечно, кто мог бы этого ожидать от такого руководства!"

— они перешли к более резкому образу действий. Это привело к иному повороту событий, чем они перед этим рассчитывали. В каждой угрозе живет тенденция вызывать состояние, которое, собственно, этой угрозой должно было быть предотвращено. В этом опасный парадокс угрозы.

Чтобы в таких ситуациях не попадать в тупик, полезна самостоятельная проверка собственного образа мышления и поведения, как это предлагается в табл. 4.6.

Перед тем как войти в следующую личную конфронтацию, я ставлю перед собой следующие вопросы:

1. Какие из моих действий могли бы восприниматься и истолковываться противоположной стороной как массированная угроза?
2. Что я могу сделать, чтобы дело не доходило до такого ложного истолкования?
3. Какие альтернативы поведения я имею, чтобы сделать ситуацию менее острой, если реакция моего противника намного сильнее и агрессивнее» чем предполагалось?
4. Как я могу показать силу и решительность и все же оставаться открытым для сигналов к сотрудничеству моего оппонента?

Табл. 4.6 Подготовка к возможной конфронтации.

В этом суть всех усилий: я не должен становиться пленником моей собственной ограниченной силы представления и не должен попадать в тупик, из которого мне трудно будет выбраться. С одной стороны, существует шанс ясно и четко выразить мои намерения, а с другой стороны, я подвергаюсь опасности выразить это так, что именно это оттолкнет моего противника. Это происходит не потому, что он не понимает мои аргументы, а потому, что он считает мой способ агрессивным. В этом и состоит парадокс: я стал более агрессивным именно

потому, что я полагал, что в ином случае я не буду достаточно убедительным. Но я упускаю из виду, что агрессивность моего противника направлена не против представляемой мной позиции, а против того агрессивного способа, которым я из страха перед недостаточной убедительностью ее представил.

УСУГУБЛЯЮЩИЙСЯ КОНФЛИКТ

Если Вы знаете важнейшие признаки различных ступеней интенсивности конфликта, Вы можете своевременно что-то предпринять:

- Вы можете или помешать дальнейшему нежелательному развитию эскалации,
- или сознательно позволить конфликту усиливаться дальше,
- Вы можете сами найти конструктивное устранение существующих разногласий,
- или, зная, что на данной ступени эскалации Вы не в силах самостоятельно справиться с проблемой, Вы можете искать внешней помощи.

Как показывает глава 1, вопрос в целом стоит так: "у меня конфликт" или "я у конфликта". Расхождения в совместной жизни людей — обычное дело; они существуют всегда, и это еще не причина для конфликта. Все зависит от того, как люди относятся к этим расхождениям. Напряженность перерастает в конфликт, когда причастные к этому люди больше не могут обходиться с ней конструктивно.

Следующее ниже описание ограничивается ключевыми признаками ступеней конфликта (подробности смотри Glasl 1997, с. 183 и далее). Это ориентиры, могущие оказать большую помощь, если при этом обращать внимание не только на ряд каких-то признаков, но и на общую характеристику. Отдельные признаки позднейших ступеней могут появляться уже и в ранних стадиях, но еще не составляют определенную ступень.

- Так, например, на ступени 3 (дела вместо слов) высказываются определенные "угрозы", как в нашем примере забастовки монтеров на заводе: "Если Вы тут же не отмените новую эксплуатационную систему, мы уволимся!" Но их не следует путать с сознательной стратегией угроз ступени 6, которая определяет все события и где противоположной стороне постоянно наносится ущерб.

- Или: на ступени 4 (образы и коалиции) конфликтующие стороны начинают отпускать колкости в отношении друг друга. Причиняемый этим меньший ущерб все же никак не связан с ограниченными уничтожающими ударами ступени 7,

поскольку там речь идет о сильном ущербе, создающем экзистенциальную опасность для противника.

Как в случае красного пятнышка на коже еще нельзя ставить диагноз "корь", так и отдельный признак еще не является правильным определением какой-либо ступени эскалации. На каждой ступени эскалации становится очевидным проявление многих механизмов и признаков в совместном взаимодействии, для которого подходит "основная формула" (например, "дела вместо слов"). И можно наблюдать так называемую "хронификацию": образцы повторяются и имеют уже известную устойчивость.

Эскалация может пройти 9 ступеней и при этом пробуждать все более глубокие бессознательные слои в людях и группах, пока они полностью не потеряют контроль над собой. На этом основании здесь на схеме 5.1 эскалация представлена в форме ступеней, которые ведут вниз. Каждая ступень ограничена порогом, который может предупреждать сознание о переходе к более глубокой ступени эскалации. Жирные вертикальные линии символизируют эти пороги. Чем глубже ступень, тем интенсивнее и сильнее развитие конфликта. Действие конфликтных механизмов затягивает конфликт все дальше вглубь, если конфликтующие стороны не будут сознательно противостоять этой динамике. Но это требует знания механизмов, способности воспринимать происходящее и моральной силы. Помощь в этом призвана оказать данная книга.

В следующих отрывках основные признаки отдельных ступеней эскалации — как и в предыдущей главе 4 — будут иллюстрироваться теми же двумя конкретными примерами. Это машиностроительная фирма "Кессельверке" и реформаторская педагогическая "Эразмус-гимназия" в одном большом городе. Чтобы сохранить неузнанными организации, конфликты в которых послужили материалом для данного пособия, здесь обобщены черты многих подобных* случаев. То есть рассматриваемые события никоим образом не выдуманы, а действительно происходили.

1. усиление

2. дебаты, полемика

3. дела вместо слов

4. образы и коалиции

5. потеря ориентации

6. стратегия угроз

7. ограниченные уничтожающие удары

8. раскол

9. вместе в пропасть

Табл. 5.1 Ступени эскалации.

5.1. Ступень эскалации 1: Усиление

Оба практических случая показывают, как на этой ступени дело все больше и больше доходит до нарушения коммуникации и тем самым до усиления напряженности.

На заводе 3 "Кессельверке" повседневные рабочие совещания в отделе службы эксплуатации с некоторых пор стали проходить трудно. Несколько монтеров выдвинули возражения против новой схемы эксплуатации, но получили отказ руководителя отдела. Заседания становились все длиннее, поскольку вопросы, требующие обсуждения, накапливались. Разговоры все время вращались в одном и том же кругу и не давали заметных результатов. На следующем заседании уже принятые решения снова ставились под вопрос, поскольку при их осуществлении появлялись проблемы.

Учительская коллегия

"Эразмус-школы" как-то раз проводила еженедельное собрание. Обсуждались вопросы учебного планирования в связи с поведением некоторых учеников старших классов. Группа молодых учителей выступала за то, чтобы лучше готовить учеников к обращению с компьютерами, с чем не соглашалась группа более старших сотрудников. Дискуссия обострилась, пошла хаотично; аргументы расширялись и повторялись, но ни одна группа не могла убедить другую. То и дело тон повышался, но это исправлялось извинениями и объяснениями. Поскольку разговор становился все более недружелюбным, конференция решила посвятить этой теме отдельное заседание.

Руководитель отдела решил реагировать на это строгими мерами. Он ввел жесткий распорядок дня, ограничил время выступлений и объявил возражения необоснованными. Монтеры объединились в своем протесте.

В ходе обсуждений точки зрения становятся более жесткими, "кристаллизуются" и время от времени сталкиваются друг с другом. Оппоненты уже не могут быть полностью открытыми друг к другу, а создают внутренние оговорки. Общение страдает от того, что каждая сторона все больше воспринимает происходящее как бы через фильтр, то есть что-то не признается или чего-то не замечают, что-то слушается избирательно или пропускается мимо ушей. Причастные к этому все время колеблются между кооперацией и

конкуренцией. Поэтому разговоры на время стихают. Но даже если люди на время застывают в состоянии конкуренции, они стараются, чтобы судно снова оказалось на плаву. Но поскольку это происходит несколько судорожно, это все снова и снова приводит к неудачам. Появляется парадоксальный результат: участники осознают напряженность и промахи и именно из-за этого знания все чаще создается новая напряженность.

5.2. Ступень эскалации 2: Дебаты и полемика

С переходом порога к эскалационной ступени 2 противники уже почти не рассматривают приводимые друг другом аргументы. Быть правым и выставить свою точку зрения в выгодном свете становится таким же важным, как содержание спора.

После некоторых нарушений производственного процесса руководитель отдела эксплуатации обвинил нескольких монтеров в том, что они не выполняют его указаний. Из-за этого дело дошло до производственных срывов. Монтеры возражали против этих упреков. При этом они противопоставили старую эксплуатационную программу как оправдавшую себя и апробированную на практике — новой, как совершенно не продуманной. Они требовали от руководства прислушаться, наконец, к здравому смыслу. Руководитель отдела с возмущением это отверг.

Вскоре после этого один из монтеров на заседании работающей над проектом группы отдела "близость к клиентам" отозвался о проблемах с новой схемой циничным образом и призывал к открытому кооперативному стилю руководства на предприятии. Руководитель отдела эксплуатации с раздражением набросился на этот выпад на следующем заседании бригады отдела эксплуатации, разругал старую схему и настаивал на том, чтобы новая система была принята всеми на 100 %. Он выступал против, как он говорил, неправильной формы дискуссии, к которой стремились монтеры.

Перед предстоящим семинаром в профессиональных группах и в других органах происходили горячие дискуссии по поводу компьютерного обучения, постановке преподавания художественных специальностей, развития личности. "Молодые прогрессисты" составили обращение, в котором они расширили свои требования, подкрепив это аргументами. Тогда противоположная сторона составила памфлет под названием "За искусство ", в котором со ссылкой на уважаемые педагогические авторитеты опровергались аргументы "прогрессивных". За этим последовало новое, более

острое письменное заявление "прогрессивных ", в котором они требовали "открытой школы будущего " вместо "школы прошлого ". На заседании дело дошло до очень эмоциональных столкновений и никакого единства достигнуто не было. Напротив, обозначились дальнейшие спорные темы, которые в ближайшие недели должны были обсуждаться:

- подходящая форма общения,*
- дисциплина на уроках,*
- курение, алкоголь, наркотики в школе,*
- уроки по искусствам и профессиональное обучение,*
- финансовое положение и т.д.*

В начале противостояния выражавшие различные мнения и точки зрения заботились о творчестве, внедрении в жизнь нового, поскольку расхождения на словах еще не были расхождениями на деле. Теперь же эти разногласия крайне поляризуются и цементируются спорщиками. Из-за того, что слушают как бы через фильтр, резко подчеркиваются слабости и ошибки в аргументации оппонентов, и идет борьба с ними. Мышление, чувство и воля начинают впадать в крайности, доведенные до крайностей позиции начинают выглядеть взаимоисключающими.

Столкновение определяется кажущейся логикой (Gelner 1967, Rother 1976), что, собственно, уже сравнимо с "рациональным применением силы":

- Дискуссия сводится к тем темам, в которых чувствуют свое превосходство.
- Используются различные аргументы, чтобы лишить противоположную сторону уверенности на душевно-эмоциональном уровне.
- Между фактами проводятся причинные связи лишь потому, что они по времени следуют друг за другом и т.д. Каждая сторона говорит на своем языке и не может больше непредубежденно воспринимать доводы противоположной стороны. В этом языке создается "обертон", который на поверхности звучит корректно и вежливо, но если прислушаться, то за этим кроются агрессивные "унтертоны". Различные воздействия "обертона" и "унтертона" создают все возрастающие противоречия и путаницу.

Спор больше не является живым и креативным, а становится полностью механическим: на аргумент следует резкий контраргумент, и на это снова контраргумент. Это так называемый интеллектуальный пинг-понг, игра, в которой каждая сторона путем полемики хочет показать свое интеллектуальное превосходство. Дело доходит до различного рода "впечатляющего поведения",

которое переводит внимание с первоначальных фактических тем на личный уровень. Непричастные к этому люди превращаются в аплодирующую аудиторию — их аплодисменты могут стать для спорщиков более важными, чем эффект убедительности для противоположной стороны. Позиции сотрудничества и конкуренции постоянно чередуются, что способствует замешательству причастных к этому людей и групп. И все же участники стараются преодолеть расхождения через разговор.

Для понимания этой ступени помогает модель трансактивного анализа (Berne 1983, Choy 1990, Karpman 1968, Stewart/Joines 1990, Woolams/Brown 1978, Zalcman 1990).

5.3. Ступень эскалации 3: Дела вместо слов

Многие дебаты часто заходят в тупик. Поэтому конфликтующие стороны больше не верят в то, что они словами могут убедить друг друга и что через обмен мыслями может быть найдено решение для существующих расхождений. Напротив — словами они только еще больше раздражают друг друга! Так приходят к убеждению: "Решающими являются не слова а дела!"

Заседания бригады отдела эксплуатации стали проходить неудовлетворительно. Монтеры договорились применить новую систему в акции "служба согласно предписанию". Если из-за этого возникнут производственные проблемы, то они тут же будут обращаться за помощью

Несмотря на многочисленные еженедельные заседания и многодневные конференции в рождественские и пасхальные каникулы, достигался все меньший консенсус. Через некоторое время тяга к дискуссиям исчезла. Представители одной и другой стороны заявляли, что они

к старой системе и тем самым доказывать ее превосходство. Руководство производственного отдела приноровилось к этой практике и, по старой привычке, призывало отдел эксплуатации на помощь.

Руководитель отдела вносил в повестку дня все меньше пунктов и давал монтерам задания коротко и без всяких обоснований. Один красноречивый монтер при столкновениях с шефом все больше выступал как представитель бригады и организовывал неформальные встречи бригады без руководителя.

делали все возможное для достижения единства. "Прогрессивные" разрешали школьницам и школьникам есть и пить во время урока, курили с ними во дворе на переменах, обращались к ним по именам. Группа "За искусство", напротив, требовала от детей дисциплины на занятиях, участия во всех

культурных мероприятиях, запрещала курение на переменах и т.д. Отношения между обеими сторонами стали напряженными и все реже дело доходило до непринужденных бесед.

Каждая конфликтующая сторона просто делает то, в чем она сама убеждена и ставит противоположную сторону перед свершившимся фактом как бы согласно девизу: "Если ты меня не слушаешь, то и я тебя не буду слушать!" Коль скоро происходящее начинает определяться делами, противники начинают смотреть друг на друга с подозрением. Когда они видят расхождения между словом и делом, их недоверие растет, и вместе с этим растет непонимание. Поэтому на этой ступени большое значение получает язык тела, невербальной коммуникации, ключевой функции (Argyle 1992).

Если люди не доверяют сказанному, они ориентируются в * следующей последовательности:

1. При расхождении между содержанием и словесным выражением скорее верят негативному звучанию голоса, чем содержанию.
2. Если из словесного выражения не становится ясно, замышляется ли что-нибудь недоброе, то больше верят выражению лица, чем голосу.
3. Когда выражение лица кажется сомнительным, то скорее верят жестам рук, чем выражению лица,
4. ...положению тела больше, чем рукам.
5. ...и, наконец, ногам больше, чем положению тела.

Следует заметить: это перемещение внимания происходит тогда, когда человек подозревает, что противоположная сторона хочет скрыть возможные враждебные намерения. Затем этот скепсис приводит к уже описанному "защитному" движению вниз от 1-го до 5-го пункта, поскольку негативные намерения "уходят все ниже".

Только с этого момента люди образуют подлинные партии, которые закрывают себя для внешнего, образуя одновременно вокруг себя как бы кожу. Они ограждают себя от того, что им не подходит: "Подобное тянется к подобному!" Возникает переживание неопределенного чувства "мы". Растущее внутреннее групповое давление (Janis 1972) производит уравнивание мнений и точек зрения (конформистское давление) в группе как бы согласно девизу: "В такой серьезной ситуации мнение одного должно быть подчинено интересам группы!" Задачи внутри группы становятся теперь все менее подвижными, поскольку определенным лицам отводится особая роль, которую они вынуждены постоянно

играть: роль "нападающего", "министра внешних дел", "ответственного за климат" и т. д.

Это ключ ко всем указанным изменениям: восприимчивость конфликтующих сторон, будь то отдельные люди, организации или более крупные образования, резко снижается. Они становятся пленниками собственных чувств и едва ли способны проникнуть в то, что чувствуют другие.

5.4. Ступень эскалации 4: Образы и коалиции

При следующих шагах эскалации между конфликтующими сторонами увеличивается душевное отторжение. Если до сих пор их взаимно раздражали манеры поведения, то теперь различные случаи, воспринятые как типичные, перерастают в общий образ конфликтующих сторон.

Руководитель отдела несколько раз требовал от монтеров объяснений за их акцию "служба согласно предписанию ", причем подчеркивал, что он как шеф "ничего такого " не допустит. При случае в разговорах на заводе он заводил речь о том, что считает монтеров профессионально непригодными, некомпетентными, недисциплинированными и вообще неспособными к развитию. Самый авторитетный из монтеров сам вызвался быть представителем бригады и все время накалял обстановку. Его мотивы были ясны: он был сильно разочарован тем, что его не продвигают в руководители отдела и никак не мог справиться с этим разочарованием. Члены бригады были единодушны в том, что их руководитель отдела имел еще слишком мало действительных аргументов в пользу того, чтобы быть их шефом. Как молодой инженер, он имел еще слишком мало практического опыта и не переносил старших и более опытных сотрудников. В спонтанных беседах они называли своего шефа своевольным и злопамятным. Он, по их мнению, еще не дорос до требований своей должности. Они подали руководству завода письменную жалобу на их шефа, но получили от руководства решительные возражения. И другие руководители предприятия не скрывали, что они осуждают такого рода агрессивное выступление подчиненных против своего начальства и поддерживают руководителя отдела эксплуатации. —Монтеры обратились за помощью к профсоюзу.

На еженедельных коллегиях все время обсуждались акции "прогрессивных" и группы "за искусство " - и ничего при этом не менялось. Если до этого партии состояли только из нескольких ангажированных лиц, поскольку большинство сотрудников держались в стороне, то теперь сторонников прибавилось.

"Прогрессивные " распространили свое обращение, где говорилось, что группа «за искусство» совершенно не учитывает опыт практической жизни, далека от действительности и хочет чересчур опекать молодых людей. Учебный план стал односторонним и все больше родителей хотели бы забрать своих детей из школы. Из-за этого у школы возникнут финансовые трудности. Группа "за искусство" оспорила педагогические знания "прогрессивной группы ": они якобы недостаточно глубоко изучили основоположения реформаторской педагогики, слишком потворствуют ученикам, нарушают признанные школьные правила и т.д. Самое время директору принять дисциплинарные меры. Многие ученики и ученицы, как и их родители, приняли сторону той или другой группы. После того как о конфликте заговорили родители, некоторые забрали своих детей из школы. По школе пошли слухи, что два любимых молодых учителя хотят покинуть школу.

Каждая конфликтующая сторона создает собственный позитивный образ, а для противоположной стороны негативный образ, например (Sherif 1962, Gladstone 1965):

- я знаю много, но...
- мои знания всегда актуальны, но...
- я учусь хорошо, но... я точен, но... и т.д.
- противоположная сторона знает мало
- знания противоположной стороны безнадежно устарели
- противоположная сторона неспособна учиться
- противоположная сторона не точна
- и т.д.

Важно одно: на ступени 4 содержание образов противника состоит из суждения о знаниях и возможностях противоположной стороны. Моральных суждений пока еще стараются избегать. Если они все же вкрадываются, их как можно быстрее исправляют.

Этот собственный и чужой образы прочно фиксируются в сознании и даже при встречах с противником из-за игнорирования некоторых (объективно установленных) фактов больше не корректируются. Напротив: существующее суждение о противнике в результате нового опыта кажется все более и более верным. Ведь способность восприятия уже сильно нарушена, и видят только то, что соответствует собственным суждениям. Это психологический механизм "самоисполняющегося пророчества" (self-fulfilling prophecy), т.е. конфликтующие

стороны не осознают, что они посредством своего фиксированного образа друг друга впадают в крайности, которые борются друг с другом. На примере школы это означает: чем авторитарнее "прогрессивные" считают директора, тем больше они — по большей части бессознательно — бросают своим поведением вызов авторитарным сторонам директора. И именно с этим они затем снова и снова борются. Они возбуждают друг друга множеством мелких уколов, увеличивая раздражение противоположной стороны; но стараются делать это так, чтобы их нельзя было уличить в преднамеренности.

При таком поведении действуют механизмы, которые Вац-лавик/Бевин/Джексон (Watzlawick/Beavin/Jackson 1968) обозначили как "парадоксальные отношения" и "двойные связи": руководитель отдела считает виновником всего вожака бригады, желая нанести ему удар, — и он неосознанно делает все, чтобы удержать его в фирме, поскольку нуждается в нем дальше как в громоотводе для своего стресса. Через обвинения они вызывают друг в друге чувство вины, которое связывает их, пока однажды не будут открыто сведены счеты.

Предвзятые суждения возникают в значительной степени через психологический механизм проекции: одна сторона видит в другой стороне прежде всего отрицательные свойства, которые раздражают ее потому, что она бессознательно знает, что у нее есть такие же свойства. Соринку в глазу у противоположной стороны видят, а бревна в собственном глазу не замечают.

Основные вдохновители конфликта стараются втянуть в него окружающих и приобрести сторонников. Это происходит, когда в разговорах используется стереотипный образ врага. Если кто-то его подтверждает, то он уже наполовину стал сторонником.

5.5. Степень эскалации 5: Потеря лица

На ступени 4 основной образа врага был недостаток знания и умения и раздражающий образ поведения. В силу различных обстоятельств одна из сторон вдруг начинает считать, что она поняла истинные недобрые намерения противника. Обвинения и оскорбления теперь уже не являются случайностями, а становятся намеренными. Противостояние резко становится радикальным и brutальным — с одной стороны, в словах, с другой стороны, возможно, даже в действиях.

Руководитель отдела заподозрил, что монтеры подкапываются под его должность и поэтому стараются, чтобы его новая система эксплуатации

потерпела крах. Он завел так называемую "черную книгу" то есть точную запись поручений, их выполнения и случаев поломки машин. Кроме этого, он спрашивал людей на производстве, как они относятся к профессиональной квалификации отдельных монтеров. При этих опросах усилилось его подозрение против вожака бригады: из мести, что его самого не выдвигают руководителем отдела, он саботирует новую систему. На одном заседании проекта "близость к клиентам" руководитель отдела представил в отношении вожака бригады неожиданные факты и торжественно обвинил его в намеренном ущербе предприятию. Изумленный вожак бригады не смог дать на это убедительного ответа, запутался в противоречиях и со своей стороны высказал множество упреков в адрес своего шефа. После этого руководитель заявил, что вожак бригады лжет и поэтому немедленно должен быть отстранен от своих обязанностей. Должны последовать правовые шаги. Известие об этом случае распространилось как молния по всему предприятию и привело к поляризации позиций за и против.

На родительском собрании озабоченные родители хотели знать, насколько верны слухи, что из-за финансовых проблем школы некоторые учителя должны быть уволены. Директор уклончиво объяснила, что школа находится в тяжелом положении и педагогические вопросы следует заново пересмотреть. Следует принимать действительно неотложные меры по экономии. Об увольнении не может быть и речи. На следующей коллегии лидер «прогрессивных» ответил на высказывания директора и обвинил ее в манипуляциях. Он сказал, что при разговоре с хорошо информированными родителями видел строго конфиденциальный список лиц, которые представлялись директором к увольнению. В ответ на возмущение директора лидер "прогрессивных" представил копию листа увольнений, на котором стояла подпись директора. Из 8 лиц 7 принадлежали к "прогрессивной" группе. Это обнародование вызвало большой скандал. "Прогрессивная" группа предложила "за манипуляции отказать директору в доверии" и потребовала от нее немедленно оставить должность. Некоторые примкнули к прогрессивным, другие поддержали директора. Она со слезами вышла из комнаты и в этой сумятице ее заместитель закрыл заседание.

Переход к ступени 5 — процесс очень драматичный. Он происходит, когда одна конфликтующая сторона считает, что она, наконец, поняла истинные деструктивные намерения противника и что у нее с глаз упала пелена: "Директор

не случайно вела себя так на конференции. Скорее она умышленно вызывает хаос, чтобы затем лучше манипулировать нами!" Вера в моральный облик противника утрачивается. Это переживание "разочарования", поскольку становятся видимыми предыдущие "заблуждения". Воспринимавшиеся до сих пор негативные свойства противника кажутся теперь гораздо хуже. В противнике видят уже только опасные и морально предосудительные теневые стороны, а именно, *негативного "двойника"*. То, что этот человек или эта группа имеет светлые стороны, что он может иметь идеалы и высшую сущность, больше не принимается во внимание (Lievegoed 1979, 1984). Здесь противопоставляются как бы ангел и черт: собственный образ оказывается возвышенным и выглядит более добродетельным, чем он есть на самом деле; образ противника доходит до крайностей — вплоть до животных и дьявольских.

Разочарование, так называемое "ага-переживание", представляет теперь предыдущие встречи с "дьявольским врагом" совсем в другом свете. Задним числом различные переживания интерпретируются так, что уже там, в прошлом, действовала предосудительность.

Когда одна из конфликтующих сторон испытывает это, она безжалостно нападает на противоположную сторону. Для этого ищут подходящие пути и средства и "инсценируются ритуалы" (Goffman 1955, Garfinkel 1974), чтобы нападать на противоположную сторону прямо и беспощадно и "демаскировать", разоблачить ее облик. Нападающие лица считают это "священным долгом" — открыть всем другим глаза и доказать, насколько предосудителен противник в самой сути своей. Ведь люди считают: с тем, кто является персонификацией зла, аморальности, болезненности или преступности, нельзя работать вместе! Этот шаг эскалации всегда выражается языком радикальным и беспощадным (Fromm 1975), как если бы уже больше не имели дела с людьми: "Противник должен быть уничтожен, истреблен, устранен..."

Та сторона, на которую нападают, обороняется, теряет через "разоблачение" свое лицо и изгоняется. С этого времени она — вместе со всеми людьми, которые сочувствовали ей — изолируется, бойкотируется, ее избегают. Тем самым людей отвергают и не воспринимают (Newcomb 1947).

Каждая отвергнутая партия чувствует себя козлом отпущения, которого винят во всевозможных проблемах организации. Она не может узнать себя в этом дьявольском образе, но ощущает себя абсолютно отвергнутой и несправедливо угнетаемой. Поэтому она, вероятнее всего, помышляет об ответном нападении,

которое, в свою очередь, должно привести к потере облика другой партией. Она жалуется на судьбу и слушает голоса только тех, которые подтверждают ее возмущение такой несправедливостью. И она усиленно стремится к реабилитации своего доброго имени, чего бы это ни стоило! Стремление спасти честь может сопровождаться большими страданиями и перерасти в одержимость.

Всеми этими событиями самосознанию как людей, так и группы наносится тяжелый удар; это глубоко потрясает сообщество.

Часто в сообществе возникает иллюзия, что с исчезновением "виновника зла" жизнь снова пошла бы нормально. Но зашедший так далеко конфликт создает множество проблем и изменяет все сообщество. Так, как было раньше, уже не будет никогда...

• В этом месте для меня важно следующее различие: в обычном языке под "потерей лица" понимается, например, когда человек в результате реорганизации оказывается уже не директором, как раньше, а только руководителем отдела; или когда теряется атрибут определенного статуса (служебный автомобиль, большой кабинет). Потеря лица в этом случае сравнима только с потерей статуса, престижа и тому подобного. Здесь речь идет не об этом. Потеря лица намного драматичнее и в смысле конфликтной психологии (Goffman 1955) означает, что разрушается моральная идентичность человека. Тот, кто "потерял лицо", перестал быть морально достойным доверия.

Ступень эскалации 6: Стратегия угроз

Если после этого все еще не найден выход из конфликта, его дальнейшая эскалация происходит с особой силой, как показывают оба практических примера.

Отдел кадров выступил против бригады монтеров и приготовился к увольнению их вожака. Теперь заседания сотрудников отдела эксплуатации уже не проходили. Тем временем вожак был отстранен от обязанностей, после чего он консультировался у профсоюзного юриста и тайком встречался со своими коллегами по бригаде, чтобы обсудить с ними дальнейшие шаги. Чтобы оказать моральное давление на фирму, он угрожал в телефонном разговоре передать в прессу скандальную информацию о серьезных нарушениях руководством завода закона об охране окружающей среды, которые фирма хотела скрыть. Поскольку руководство завода отвергло эти обвинения, в местной прессе появились первые статьи, разоблачавшие некоторые случаи

нанесения фирмой вреда окружающей среде и требовавшие вмешательства властей или судебных органов.

С этого времени события приняли резкий оборот. Директор отрицала, что речь всерьез идет об увольнении и несколько дней объявляла себя больной. За это время она провела несколько конфиденциальных разговоров с членами правления, которые действительно готовили увольнения. В правлении произошел раскол за и против директора. Группа "прогрессивных" на следующем собрании коллегии представила дополнительный обвинительный материал и усилила свои требования о смещении директора. Когда правление отвергло это, некоторые родители угрожали информировать налоговые органы о неправомерных выплатах директору и другим учителям, что имело бы следствием финансовые штрафные санкции. Председатель правления и бухгалтер объявили вслед за этим о своей отставке. Оставшиеся члены правления угрожали теперь действительно уволить "прогрессивных", поскольку их поведение тотально дискредитирует школу.

Стороны представили свои требования и хотели принудить одна другую к уступкам. Чтобы выполнялось требование (1), угрожали различными мерами (2 — негативная санкция), и чтобы противоположная сторона все это воспринимала всерьез, должно быть продемонстрировано, что эти меры действительно могут быть осуществлены (3 — потенциал санкции). Эти три фактора являются краеугольными пунктами треугольника угроз (Табл. 5.2.):

1. Требование

—«Увольнение отменяется, меня полностью реабилитируют!»

2. Санкция

«Я передам информацию о скандале в прессу»

3. Потенциал санкции

Я покажу, что у меня есть «обвинительный материал!»

Только та сторона, которой угрожают, решает, воспринимать ли угрозу всерьез или считать ее пустой. Поэтому угрожающая сторона следит за тем, чтобы требование и угроза нанести вред имели правдоподобное соответствие: решительное требование ([1] например, "10 млн. выкупа...") в связи с возможным нанесением большого вреда ([2] "...иначе здание взлетит на воздух!") выглядит правдоподобным, но не тогда, когда одно является слишком сильным, а другое слишком слабым, или наоборот. И, наконец, должно быть показано, что имеется

взрывчатка и что угрожающая сторона твердо намерена идти на крайности. Это лучше всего удастся, если санкции уже осуществляются в маленьких дозах.

На угрозы отвечают, как правило, контругрозами. Решения определяются "пессимистическим ожиданием" (гл.3). Ультиматумами и противоположными ультиматумами нагнетается спешка: нужно быстро решать и решительно действовать! Тем, что каждая сторона увеличивает давление на врага, она открыто связывает себя с угрозой и ее последствиями. Она сама ставит себя под давление следующего хода и теряет инициативу, то есть, вынуждена сама реагировать, вместо того чтобы действовать. Таким образом, никакая сторона не может уже отступить, не потеряв при этом репутацию заслуживающей доверия (Schelling 1960).

Последствия угроз и возможная опасность идут все дальше и дальше и в конфликт втягиваются все больше партий. И для окружающих это может стать критическим. Поскольку конфликт охватывает все более широкие круги, становится все труднее его остановить. Так как угрожающие и те, кому угрожают, испытывают все больший стресс, они склонны к "сверх-реакциям", когда нежелательные побочные воздействия оказываются сильнее, чем предполагаемое основное воздействие.

4.6. Ступень эскалации 7: Ограниченные уничтожающие удары

Здесь уместно сделать одно замечание: описанные примеры, как уже было упомянуто, представляют собой смесь многих очень похожих случаев из моей консультационной деятельности. На практике меня, как внешнего консультанта, приглашали примерно с начала ступени 6, и я мог работать над конструктивным решением конфликта. Эскалация в этом пункте дальше не шла. Поэтому в следующих разделах я представляю события, которые можно помыслить в соответствии с динамикой конфликта. Я делаю это, чтобы читатели могли конкретно понять следующие ступени эскалации в организационной структуре фабрики и школы. Для этого я проявлявшуюся в других организациях эскалацию фиктивно представил в этих двух организациях, как если бы она последовала в описанных случаях. Для ступеней 7, 8 и 9 это в действительности должно было бы означать:

После всего, что случилось, эскалация конфликта могла бы продолжаться так:

Вожака бригады увольняют и он возбуждает против этого процесс. Органы по охране окружающей среды, политические партии и

заинтересованные представители вмешиваются в это дело. Однажды ночью в кабинете руководителя был взломан шкаф и исчезли многие документы. При розыске открываются замалчиваемые до сих пор факты причинения ущерба окружающей среде. Органы получают от анонимного источника копии обвинительных документов. Это ведет к штрафным санкциям против руководства завода. Производственный процесс должен быть на время остановлен. Уволенный вожак бригады подозревается во взломе. На предприятиях региона появляется анонимное письмо, в котором предупреждается, чтобы строптивного монтера не принимали на работу.

События ведут к расколу во всевозможных органах. Директор заявляет о своей невиновности и требует жестких мер против "разрушительных элементов". Всюду ищут предателей и виновных во всем случившемся. Правление должно взять на себя повседневные дела по школьному руководству и перегружено многими личными вопросами и акциями по улучшению финансового положения. Налоговые органы получают указания и проверяют финансовые дела школы. При этом находят недостатки, которые караются как налоговые нарушения. Директору указывают, что она неверно информировала правление и коллегия. Одного лидера прогрессивных обвиняют в том, что он допустил среди детей наркотики и поэтому на него подают в суд, другой обвиняется в сексуальном совращении учащихся.

Угрозы переходят в дела. Конфликтующие стороны обращаются друг с другом как с "вещами" и мыслят главным образом количественными величинами. Они потеряли веру в человечность противника. Сначала разрушаются только средства, которыми могли быть выполнены угрозы, позднее это разрушение захватывает и людей.

Борющимся сторонам становится ясно, что больше ничего нельзя добиться. Решающим становится только то, чтобы ущерб, нанесенный противоположной стороне, был больше, чем собственный — тогда это определяется как "выигрыш". Нанесенный вред доставляет радость, радость разрушения. Противник вынужден приносить невольную жертву, если отказывается от разрушения. Коварство и ложь в такой войне становятся величайшими доблестями. Так основные моральные ценности, в конечном счете, превращаются в свою противоположность.

5.8. Степень эскалации 8: Разгром врага

Если на ступени 7 вред еще в некоторой степени имеет границы, то теперь с каждым ударом и контрударом сила увеличивается. С переходом к ступени 8 речь уже идет об одержимости: противник должен быть повергнут, материально и/или психически и/или духовно.

Клиенты, поставщики, банки и т.д. получают в анонимных письмах информацию о скандале в фирме и все больше сторонятся "Кессельверке". Хорошие руководители и специалисты покидают предприятие. Качество продукции быстро снижается, а расходы растут. Руководство предприятия вынуждено закрыть завод. Уволенного вожака бригады полностью бойкотируют в регионе, его жену в городе избегают как прокаженную. Даже у их взрослых детей на работе появляется все больше трудностей, так что им, в конечном счете, не остается ничего другого, как переехать в другую часть страны и там искать новое занятие.

После долгого ожидания вмешивается школьный инспектор и вынуждает правление уйти в отставку. Директор и значительное число учителей уходят из школы, некоторым запрещено дальше заниматься их работой. Многие ученики переходят в другую школу. Родители тех учащихся, которые не смогли сдать выпускные экзамены (экзамен на аттестат зрелости), подают на школу в суд, требуя возмещения ущерба. Многие родители, которые давали школе беспроцентные ссуды на строительство школы, забирают свои деньги обратно, вызывая тем самым финансовый крах. Школа вынуждена объявить о банкротстве.

Жизненные органы противоположной системы поражаются и становятся неспособными осуществлять свои функции. Сегодня достаточно сконцентрироваться на разрушении отделения информационных технологий фирмы, и вся система рухнет сама собой. Чтобы за счет собственной центробежной тенденции дезинтегрировать организацию, нужно разрушить лишь некоторые ее контрольные системы: контроль качества, контроль издержек, дебиторский контроль, контроль времени, контроль посещения и так дал ее.

Через осознанное и целенаправленное ослабление внутренней взаимосвязи и парализацию важнейших функций противоположная сторона оказывается уничтожена. Она, в конечном счете, дезинтегрируется духовно, душевно или физически настолько, что больше неспособна к регенерации.

Ступень эскалации 9: Вместе в пропасть

Враждующие стороны не видят больше пути назад. Тотальная конфронтация нацелена на окончательное уничтожение противника. Достаточно, чтобы по меньшей мере одна сторона была готова безудержно идти на крайности и не пренебрегать никакими средствами разрушения, даже если это ведет к самоуничтожению. Когда эскалация конфликта переходит на ступень 9, то даже в собственной гибели переживается триумф, поскольку врага тоже тянут вместе с собой в пропасть.

Печальный конец этого на фабрике и в школе мог бы быть таков:

Бывший вожак бригады ведет ожесточенный процесс против "Кессельверке", доводя его до высших инстанций. Он теряет при этом все оставшиеся средства и залезает в серьезные долги. Также и последний процесс заканчивается не в его пользу, его дом должен быть продан с аукциона...

Лидеры ведут друг против друга судебные процессы и среди участников дело доходит до применения физического насилия, что для виновниц и виновников имеет тяжелые правовые последствия. В конце концов, в одном из случаев насилие применено против собственной личности, и дело доходит до самоубийства...

В жизни случаются еще более мрачные трагедии, чем описанные в поэзии.

1 Усиление	2 Дебаты, полемика	3 Дела вместо слов	4 Образы и коалиции	5 Потеря лица	6 Стратегия угроз	7 Ограниченны е уничтожающи е удары	8 Разгром	9 Вместе в пропасть
Точки зрения становятся все более жесткими и друг с другом сталкиваются. Временные неудачи и сбои. Осознание существующей напряженности и вызывает спазм. Преобладает убеждение, что напряженность можно разрешить посредством разговора. Еще нет четко оформившихся партий и лагерей. Кооперация (пока) сильнее конкуренции	Поляризация в мышлении, чувстве и воле. Черно-белое мышление. Тактика: действовать как бы следуя рациональным аргументам; словесное насилие. Речи «для трибуны»: через редких лиц набирать очки. Вокруг точки зрения создаются временные группировки. Расхождение обертона-унтертона. Борьба за превосходство (ТА-модель) Кооперация и конкуренция постоянно чередуются	Речи больше не помогают – значит, переходим к делам! Стратегия совершившихся фактов. Расхождение вербального и невербального поведения; преобладает невербальное. Ошибочное толкование поступков. Пессимистическое ожидание как следствие недоверия вызывает ускорение конфликта. Групповая оболочка, давление мнений, «подобное тянется к подобному», кристаллизация ролей. Полностью утрачивается способность проникновения в сущность. Конкуренция сильнее, чем кооперация	Стереотипные образы, клише по отношению к знанию, умению, кампания по созданию имиджа, слухи. Стороны навязывают друг другу негативные роли и борются с ними. Привлечение сторонников, потребность в поддержке вследствие слабости. Самоисполняющиеся посредством фиксации на образе. Скрытые малозаметные выпады, уколы, раздражение. «Двойная связь» через парадоксальные задачи.	Открытые и прямые личные нападения – моральная целостность распадается. Инсценированные акции разоблачения как ритуал: разоблачение ведет к «разочарованию», «увывереживанию» задним числом. Образ: ангел-черт, двойник. Отвращение, отторжение, изгнание. Утрата внешней восприимчивости, изоляция в «берлоге». Идеология, ценности, принципы! Стремление к реабилитации.	Спираль угроз и контругроз: Треугольник угроз: Соответствие требования/наказания/возможности осуществления наказания; достоверность через пропорциональность. Собственная связанность («заграждения»). Принужденность действий, утрата инициативы. Растет стресс через ультиматумы и контрультиматумы; ножницы. Ускорение.	Мышление осуществляется уже только «в категориях вещей». Никакие человеческие качества больше не учитываются. Ограниченное разрушение как «подходящий ответ» (избегают непропорциональных контрударов) Превращение ценностей и добродетелей в их противоположность: сравнительно меньший понесенный ущерб рассматривается как «выигрыш».	Вызвать крах вражеской системы. Жизненно важные факторы или системные органы, разрушаются, из-за чего система делается неуправляемой. «Отрезать врага от его тыла». Полное разрушение: физическое-материальное (экономическое) и/или душевно-социальное и/или духовное.	Пути назад больше нет. Тотальная конфронтация. Уничтожение врага ценой самоуничтожения. Радость самоуничтожения – если только враг будет сокрушен! Готовность собственной гибели непоправимо навредить его окружению или потомкам.

5.10. Какие силы действуют в эскалации конфликта?

Здесь показаны главные признаки девятой ступени эскалации (табл. 5.3.) как они могут появиться между двумя людьми в группах или между группами и организациями.

Описание эскалационной динамики могло бы вызвать впечатление, что мы, люди, беззащитны перед мощными силами, которые неуклонно влекут нас от ступени 1 вплоть до пропасти ступени 9. Действительно, при возрастающей эскалации мы имеем дело с мощными силами. Но мы все же не безвольны перед ними. В принципе, мы можем на каждом пороге пробудиться, прийти к осмыслению и положить конец нашим действиям. Конфликт набирает эскалацию только тогда, когда мы это допускаем. Только если мы не слушаем сигналы сознания у отдельных порогов и полностью поддаемся возникающим мощным побуждениям и страстям, то разрушение приобретает все больший размах.

Мы неосознанно обладаем негативным потенциалом сил, который делает нас способными к чудовищным и бесчеловечным поступкам. Книги по истории вполне ясно свидетельствуют нам об этих опасных примитивных инстинктах. Вначале из-за невнимательности и легкого замутнения сознания мы допускаем определенные силы из нашего подсознания. Мы взаимно провоцируем и мобилизуем их, развязываем их и можем потом обуздать их только с величайшим трудом. Если мы однажды позволили им вступить на арену столкновения, тогда они угрожают увлечь нас за собой. В конфликте люди погружаются в глубочайшие регионы inferнального, низшего мира, как они описаны в произведениях, подобных "Божественной Комедии" Данте или в мифах и сказаниях (см. об этом гл. 9).

На фоне этого архетипа я представляю эскалацию как путь в глубины, в низший мир и низшую природу отдельного человека и общества. Через эскалацию связь со светлой стороной (гл. 2) все больше утрачивается. Каждая акция провоцирует неосознанные негативные силы у противоположной стороны. Дело доходит до реакции, которая больше не управляется повседневным "Я" или высшим "Я". Поэтому выход из эскалации всегда является столкновением с собственной и чужой темной стороной. В этом оказывают помощь следующие главы.