

Эрик Берн

Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп

Лишь в людях себя познать способен человек. И. Гете

Eric Berne, M. D.

THE STRUCTURE AND DYNAMICS OF GROUPS AND ORGANIZATIONS

Copyright © 1973 by Eric Berne Copyright renewed 1992 by Ellen Berne, Eric Berne, Peter Berne and Terence Berne. This translation is published by arrangement with Random House, a division of Penguin Random House LLC

Перевод с английского

А. Грузберга

Предисловие

Эта книга адресована тем, кто связан с группами и сталкивается с проблемами, возникающими в группах. Однако это научная работа, а не руководство для лидеров. Подход примерно такой, как у инженера, которого пригласили для починки бойлера. Инженер отыскал засоренный клапан, сильно ударил по нему, и бойлер заработал нормально. Инженер представил счет на сто долларов. Владелец бойлера сказал, что это многовато для одного удара молотком, и предложил пересмотреть счет. Тогда инженер написал: «Удар по бойлеру молотком – 1 доллар. Знание, куда именно ударить, – 99 долларов». То есть 99 процентов текста отведено практическому пониманию того, как организовать работу группы, поскольку именно это знание делает возможным ее нормальное функционирование.

Исследование основано на изучении, наблюдении и участии в деятельности множества групп на протяжении девятнадцати лет, а также на руководстве работой групповых терапевтов и консультировании лидеров самых различных организаций. Сюда входит опыт свыше пяти тысяч изменяющихся ситуаций в армии, флоте и администрации по делам ветеранов, в больницах штата Калифорния, в исправительной системе этого штата, в муниципальных, окружных и частных агентствах, а также в Калифорнийском и Стэнфордском университетах. Большие возможности для наблюдений предоставляли также повседневная жизнь и участие в частной психиатрической практике, политике, спорте, религии, образовании, науке – наблюдения черпались и в суде, театре, в буфете и у лагерного костра. Идеи, представленные здесь, с самого первого своего опубликования обсуждались в основном в

Сан-Франциско: в клинике душевного здоровья ветеранов, в больнице Маунт Сион, нейропсихиатрической клинике Лэнгли-Портер, Стэнфордской психиатрической клинике, в отделе исследований человека исследовательского центра Форт Орд, а также на Сан-Францисском семинаре по социальной психиатрии, где терапия лечебных групп исследовалась наиболее систематически.

В Первой части создается модель группы, основанная на исторических и современных наблюдениях и иллюстрированная практическими приложениями. Во Второй части в качестве примера анализируется одна группа – во всех подробностях единичного группового собрания. Третья часть рассматривает реального индивида как члена группы и организации, его проблемы, тревоги и действия в разных ситуациях, когда он сталкивается со сложностями личностных взаимоотношений. Эта часть основана на принципах транзакционного анализа, которые полнее рассматриваются в моей предыдущей книге «Транзакционный анализ в психиатрии». Четвертая часть включает сведения для группового терапевта и некоторые примеры из консультационной практики. Имеются также два приложения, одно – посвященное литературе по групповой динамике и другое – о классификации социальных агрегаций. Язык настолько прост, насколько позволяет характер работы. Слова, которые используются в терминологическом смысле, можно посмотреть в словаре в конце книги, если значение их неясно или забылось.

В подготовке рукописи к печати неоценимую помощь оказали мой секретарь миссис Эллен Уильямс, мой сын Питер и дочь Эллен. Но поскольку люди постигают практические аспекты групповой динамики только в очень юном возрасте, книга посвящается моей единственной сестре.

Эрик Берн

Часть I

Группа как целое

Глава 1

Структура группы

Введение

Первая задача – построение модели, чего-то вроде скелета или арматуры, а потом – заполнение ее плотью, кровью и душой, чтобы она ожила. Это позволит ответить на вопрос: что делает группа с личностью и что делает личность с группой? Как только модель прилагается к реальным людям и к реальным группам, она оживает.

Группу можно определить как социальную агрегацию, имеющую внешнюю границу и по крайней мере одну внутреннюю границу.

Люди, собравшиеся для совместного времяпрепровождения, представляют собой неформальную «одноразовую» группу малой структуры. На противоположном конце шкалы располагаются такие большие, формальные, относительно постоянные группы, как государства. Основная структура такой огромной организации примерно такая же, как у малой группы, хотя ее лучше представить амебной формой структурной диаграммы (

рис. 1). Большая окружность, внешняя граница, означает, что группа делает различие между членами и нечленами, а меньшая окружность – главная внутренняя граница – означает, что в группе есть по крайней мере два класса людей: лидерство и членство.

Рис. 1. Главная групповая структура – амебная форма

Из этой диаграммы видно, что существует по крайней мере два других типа социальных агрегаций: с внешней границей, но без внутренней границы (вечеринки и приемы) и такие, у которых нет ни внешней, ни внутренней границы (массы и толпы). Более подробное объяснение этой классификации социальных агрегаций дается в Приложении 2.

Хотя приемы, толпы и массы по-своему интересны, их динамика отличается от динамики организованных групп. Данная книга посвящена обсуждению структурированных анклавов, т. е. организаций и групп. Сюда относится большинство оформившихся общностей людей, представляющих академический, практический или научный интерес. Тут и такие исторически важные организации, как государства, города, парламенты, армии, флоты, религиозные организации; агрегации, важные в повседневной жизни, – школы, университеты, фирмы, профсоюзы, профессиональные общества, спортивные лиги и общественные клубы; и большинство агрегаций, представляющих интерес для изучающих групповую динамику, – больницы, психотерапевтические группы, военные и индустриальные единицы, семьи и экспериментальные группы. Все они имеют две общие особенности: делают различия между членами и нечленами и содержат по крайней мере два класса людей, в целом относящихся к лидерству и членству.

В данной системе классификации необязательно проводить строгое различие между группой и организацией. Такое различие бывает иногда полезно в ходе обсуждения, но теоретически не требуется. Группа может иметь любое количество внутренних границ, и при этом ее характеристика существенно не меняется. При любом обусловленном количестве внутренних границ, скажем, при четырех, пяти или шести, можно повысить ранг группы, назвав ее организацией, и в дальнейшем отличать от простых групп, у которых таких внутренних границ меньше.

Однако не следует забывать, что термин «группа» используется здесь только для удобства. В обычных научных дискуссиях этот термин часто используется не очень разборчиво и несет с собой невысказанные, неоправданные и, вероятно, ошибочные оттенки. В практической ситуации обычно лучше говорить просто «вы», «те люди», «некоторые из нас» или «некоторые из них». В сущности, огульные разговоры об «этой группе» и «той группе» часто являются свидетельством скрытого высокомерия по отношению к конкретным людям и отсутствия подлинной образованности.

Но для объективного мышления необходима некоторая отчужденность. Она позволяет говорить о «группе» как о некоем существе и наблюдать за происходящим, как за поведением существа – иногда это необходимо для лидера внутри группы и для друзей, находящихся за ее пределами. Полководец должен скорее думать о «наших силах» и «силах противника», чем о «гражданах нашей страны» или «людях из другой страны». Не забывая об этом, мы попытаемся ответить на вопрос (к сожалению, на языке взрослых), который нередко задают

все маленькие мальчики: «Мама, а почему папа носит такой мундир?» При чем мундир может быть серым, синим или оливково-зеленым.

Групповая структура

Внешняя граница и главная внутренняя граница составляют основные границы группы; вместе они представляют главную групповую структуру. Из рисунка 1 очевидно, что следует рассмотреть три региона. Внешняя граница, или пограничная зона, отделяет внешнюю среду от группового пространства, а главная внутренняя граница разделяет групповое пространство на регион членства и регион лидерства.

В случае государства диаграмму может заменить карта. Внешняя граница, морская или сухопутная, отделяет государство от остального мира, а власть располагается в особом регионе, в столице. Все государство в целом: Соединенные Штаты, Великобритания или Россия – представлено регионом внутри большой окружности, но все официальные заявления и документы исходят из Вашингтона, Лондона или Москвы, представленных регионом внутри меньшей окружности.

Было бы очень удобно, если бы структуру всех групп можно было представлять географически, поскольку существует естественная тенденция думать о группах в пространственных терминах, используя такие выражения, как «требования для вхождения» или «высылка». Целые книги написаны с этой точки зрения. К несчастью, во многих случаях возникают серьезные проблемы. Невозможно представить на карте отличия католиков от остальных людей, даже если можно изобразить кружком Ватикан. Очевидно, что необходимо более тщательно рассмотреть значение главных границ.

Еще более важное соображение: карта группы – не сама группа. Можно многое узнать из карты, в некоторых отношениях даже больше, чем при изучении самой местности, но она дает только самые общие намеки на то, что может происходить в сознании людей. Чтобы начать понимать это, необходимо знать психологическое значение линий на карте.

По этим двум причинам целесообразнее описывать значение структурной диаграммы не в географических терминах. Внешняя граница определяется как представляющая факторы, которые существенно отличают членов от нечленов, а главная внутренняя граница – как представляющая факторы, отличающие членство от лидерства. Эти определения подходят ко множеству самых разных ситуаций. В то же самое время они не мешают использовать при обсуждении и пространственные термины: это неизбежно, потому что повседневная речь изобилует пространственными словами.

При таком способе выражения членство определяется как положение индивида «внутри» внешней границы. В некоторых случаях индивид оказывается в таком положении недобровольно и автоматически, как при рождении, гражданстве или родстве. В других случаях границу необходимо пересечь снаружи внутрь с помощью таких процессов, как иммиграция, крещение, посвящение (инициация), прием на работу, допуск или зачисление. Пересечение внешней границы изнутри известно под такими названиями, как эмиграция, уход с должности или окончание обучения; изгнание из группы называют исключением, отлучением или разжалованием. Главная внутренняя граница пересекается извне внутрь с помощью выборов, наследования, назначения или аналогичных процессов. Уход из региона лидерства называется отречением, отставкой, истечением срока деятельности; изгнание из этого региона может быть названо смещением, отзывом, исключением или перемещением. Стоит предварительно отметить, что существует больше слов для обозначения пересечения границы изнутри наружу, чем снаружи внутрь.

Конечно, структурная диаграмма служит только подготовкой к встрече с реальными людьми, участвующими в реальных транзакциях. Такая диаграмма подобна меню, указывающему предлагаемые возможности. Но чтобы распробовать пирог, его нужно съесть.

Женщина с лесбийскими наклонностями рассказала, что встретила на улице владелицу бара, где она обычно встречалась с подругами, но в последнее время стала бывать там реже. Она сказала, что барменша обращалась с ней так, словно она больше не член группы. Доктор спросил у нее, каковы критерии членства, и она ответила: «Ходить туда, где они встречаются, говорить их языком, делать так, чтобы тебя с ними видели, соглашаться встречаться с одной из них».

Очевидно, что группа, лидером которой является барменша, отличает членов от нечленов.

Член – это тот, кто ходит в места их встреч, говорит на их языке, согласен, чтобы его с ними видели, и образует пару с одной из этих женщин.

Нечлен – тот, кто всего этого не делает. У группы есть и своя карта: внешняя граница – помещение бара, а главная внутренняя граница – стойка бара. Женщина, которая по праву находится за стойкой, является лидером, а те, что перед стойкой, – члены. Однако полноправными членами они не становятся, если не удовлетворяют остальным критериям членства. В бар может зайти любой, но само по себе это перемещение не сделает его подлинным членом группы.

Многие группы различают не только членов и нечленов (в данном случае гомосексуалистов и гетеросексуалов), не только лидерство и членство (барменша и посетительницы), но также различные категории лидеров и членов. Эти добавочные различия составляют второстепенную структуру группы. Такая второстепенная структура, которая различает вертикальные (иерархические) классы, такие, как члены, обладающие и не обладающие правом голоса, или старшие и младшие исполнители (офицеры, чиновники), называется составной группой и может быть представлена концентрической диаграммой (

рис. 2А), в то время как структура, различающая горизонтальные (гомологические) классы, такие, как калифорнийцы и жители Нью-Йорка, узбеки и украинцы или монахи и монашки, называется комплексной группой и может быть представлена сегментной диаграммой (

рис. 2Б).

Группа с одним лидером, в которой все члены находятся в равном положении с точки зрения организации, называется простой. У такой группы нет второстепенной организационной структуры, поскольку главная структура (

рис. 1) достаточна для вычленения единственного лидера из единственного класса членства. Типичным примером является психотерапевтическая группа.

Рис. 2. Второстепенная групповая структура. А (вверху). Составная группа. Б (внизу).
Комплексная группа

Различие между картой и структурной диаграммой подчеркивается тем фактом, что диаграмма может быть истинной только с определенной точки зрения. (То же справедливо и для карты, но с другими условиями.) В одном отношении римская католическая церковь может рассматриваться как составная иерархия, а в другом – как сложная организация с мужским и женским сегментами. В повседневной жизни временами семья может действовать

как простая группа, в которой отец представляет лидерство, а остальные – недифференцированное членство, но в других случаях – как составная или сложная группа, в которой лидерство разделено между отцом и матерью, а в членстве следует различать старших и младших детей или сыновей и дочерей[1] (

рис. 3).

Рис. 3. Семья в действии. А (вверху). Простая группа. Б (внизу). Сложная группа

Почти любое строение группы предоставляет законные возможности и условия для развития ее структуры. Эти условия, которые обычно размещаются в конце конституции группы, могут быть названы аутоотелическими[2]. Одна из целей аутоотелических условий – предоставить возможность изменять конституцию и организационную структуру, не ослабляя группы. Аутоотелические условия конституции Соединенных Штатов находятся почти в самом ее конце, в статье пятой. У Соединенных Штатов сейчас та же организационная сущность, что и пятьдесят лет назад, отчасти потому, что структурные изменения происходят по закону. Но Советский Союз имел совершенно иную организационную суть, чем прежняя Россия, потому, что ее структура была изменена неконституционными методами. Решающий фактор по отношению к структуре – это изменение главных органов организационной схемы.

Сама по себе организационная структура – всего лишь скелет. Группа не обретает жизнь, пока она не активизируется путем заполнения отдельных или всех ее ниш конкретными индивидами. Эти люди составляют индивидуальную структуру группы. Поэтому пресса может спрашивать: «Что говорит Вашингтон (или Лондон, или Москва)?» или же: «Что говорит Рузвельт (или Черчилль)?» – в соответствии с тем, представляется ли лидерство частью организационной или индивидуальной структуры. Индивидуальная структура в каждый данный момент показана на схеме персонала (извлеченной из списка), в которой перечислены имена индивидов, занимающих ниши штатного расписания.

Очевидно, что конституционная структура группы независима от ее индивидуальной структуры; в сущности, цель конституции в том, чтобы так и было. Соединенные Штаты сохраняют свою организационную структуру, даже когда в результате выборов коренным образом меняется персональная схема.

Тот факт, что группа сохраняет свою организационную структуру при почти полной замене индивидуальной структуры, аналогичен процессу в живом организме. Обычно, как утверждается, 95 % атомов, из которых состоит человеческое тело, заменяются новыми в течение года, но это изменение атомной структуры, которая соответствует индивидуальной структуре группы, почти не сказывается на узнаваемой сущности индивида. Происходит это потому, что «взаимоотношения» между новыми атомами примерно такие же, какие были между старыми. Это соответствует исторической преемственности конституционной структуры группы. В обоих случаях относительно незначительные изменения в главной организационной структуре могут вызвать гораздо более болезненные последствия, чем полное изменение атомной (индивидуальной) структуры.

Напротив, можно произвести фундаментальные перемены в организационной структуре группы, не обязательно изменяя при этом индивидуальную структуру. Такой процесс называется реорганизацией (без смены персонала) и наиболее отчетливо иллюстрируется реорганизацией железнодорожной компании, испытывавшей финансовые трудности. Каждый шаг этой компании подвергается тщательному анализу по законам, регулирующим такие ситуации. А профсоюз бдительно следит за сохранением индивидуальной структуры. Таким образом, относительно постоянная организационная структура и подвижная индивидуальная

структура в основном не зависят друг от друга.

Вместе организационная и индивидуальная структуры образуют публичную структуру, поскольку они обе открыты для публичного наблюдения. Но у каждого члена свой личный взгляд на группу. Это определяется личными потребностями, опытом, желаниями и эмоциями. Например, конституция Соединенных Штатов отводит каждому члену сената равные ниши, но избиратель видит структуру сената по-другому. Своего собственного сенатора он может представить как занимающего самую важную нишу, а остальной сенат для него – другая, недифференцированная ниша «остальные сенаторы». Ниши «обычных граждан» в организационной структуре имеют одинаковое отношение к нише президента, но человек, получивший личное письмо от президента, может видеть себя в своей частной структуре – справедливо или нет – гораздо более значительным, чем соседи. Индивид вообще склонен считать свои собственные взаимоотношения с лидером центральной проблемой группы, остальные члены при этом слегка отводятся в сторону. Это справедливо даже в том случае, если индивид считает себя очень периферийной личностью. Если его вообще занимают проблемы группы, то это проблемы его взаимоотношений с лидером.

Таким образом,

организационная структура группы основана на ее конституции;

индивидуальная структура состоит из персонала, который в каждый данный момент занимает организационные ниши; и

частная структура основана на личных чувствах каждого члена. Эти три аспекта легко увидеть в семейной группе. Организационная структура – это официальные отношения между мужем и женой, родителями и детьми, установленные законом. Индивидуальная структура остается прежней, с некоторыми возможными добавлениями, пока сохраняется семья. Частная структура зависит от исхода; например, психологическое разъединение предшествует разводу или побегу из семьи. Интересно отметить, что организационная структура колоний пчел и муравьев установлена биологически, а не «конституционно». Вопрос о том, распознают ли в подобной структуре индивиды друг друга, еще ждет ответа. А способны ли вести себя такие организмы по отношению друг к другу как «частные личности», по-иному, не так, как требует организационная структура, – этот вопрос еще менее ясен.

Резюме

В этой главе установлены отличия одного типа социальной агрегации от остальных и вводится понятие группы.

Основная гипотеза, нуждающаяся в проверке: у каждого члена особая мысленная картина группы, основанная на личных чувствах. Термины, введенные в этой главе

Глава 2

Групповая динамика

Выживание группы

Самое главное в каждой группе – это сам факт ее существования. Группа, перестающая существовать, становится историческим явлением, как Древний Египет или Ассирия. Поэтому самая главная забота каждой здоровой группы – выжить как можно дольше, во всяком случае, до тех пор, пока не выполнена задача. Стандарты здоровья для группы, как и для организма, – долговечность, эффективность и способность к росту. И очевидно, что самый главный из этих стандартов – выживание.

Есть два вида влияний, которые могут угрожать существованию группы: разрушительные силы снаружи и дезорганизующие силы изнутри. Устранение этих угроз должно иметь приоритет перед всем остальным. Энергия, с которой отражаются эти угрозы, зависит от того, насколько сильно члены желают сохранить группу. Даже в спокойные времена большинство групп должно направлять часть своей энергии на поддержание порядка. Такой задачей нельзя пренебрегать сколько-нибудь долго, как показала забастовка полиции в Бостоне много лет назад. Таким образом, в борьбе группы за выживание следует учитывать три силы: внешние посягательства, внутреннее возбуждение и противостоящую им силу группы.

Сущность группы, то ее «бытие», которое должно быть сохранено, – это

групповая структура. В некоторых случаях член будет сражаться за свою собственную частную структуру, за свои реальные или воображаемые личные взаимоотношения с лидером и за идеалы, которые, по его мнению, представляет лидер; хороший лидер заботится о том, чтобы эти мотивы укреплялись. Другие сражаются за сохранение индивидуальной структуры: чтобы спасти свои семейства и друзей или чтобы спасти королеву. Однако если группа выживает как эффективная сила, сохраниться должна не изменяемая частная структура и не расходуемая (в известных пределах) индивидуальная структура, а

организационная структура.

В сущности, есть три типа выживания: идеологическое, физическое и эффективное. Идеологически группа может существовать в сознании членов или их потомков долго после того, как перестала существовать в виде организованной силы в обществе.

Земля Израиля много столетий существовала в виде такого идеологического представления, и Австро-Венгерская империя еще существует в сознании некоторых.

Потенциальные возможности такого идеологического выживания демонстрируют случаи возрождения.

Физическое выживание группы необходимо, чтобы группа продолжала существовать.

Так, деревня Лидице^[3] может выжить как идеологическое представление в сознании многих людей, но когда уничтожена индивидуальная структура, группа не может больше функционировать.

Тем не менее индивидуальная структура «расходуема» в очень большой степени. Даже государство, глубоко заинтересованное в благосостоянии отдельных граждан, готово пожертвовать некоторыми из них в час опасности, и они, в свою очередь, готовы к такой жертве. Аналогично государство жертвует огромное количество ресурсов, чтобы выжить как организованная сила, перед угрозой извне или изнутри (как в гражданской войне).

Эффективное выживание группы измеряется ее способностью к организованной деятельности или борьбе. Конечно, в определенной степени оно зависит от идеологической и физической силы, но решающим фактором является организационная структура. Эффективная сила группы может быть доведена почти до нуля, если сама группа может быть уничтожена или если она с самого начала слаба.

У евреев Восточной Европы была сильная и глубоко укоренившаяся идеология и большие человеческие ресурсы, но они были подавлены превосходящей организацией врагов.

Таким образом, существуют три варианта прекращения существования группы. Если слаба частная структура, группа может не выжить идеологически. Члены испытывают такую слабую потребность сохранить группу, что она просто разрушается от отсутствия объединяющих чувств – или любви, когда супруги расходятся. Группа распадается физически и перестает быть эффективной. Это называется

разложением. Если уничтожена индивидуальная структура, как бы сильна ни была идеология, организационная структура группы не может действовать. Это называется

уничтожением. Но даже если существует достаточно людей, желающих сохранить группу и готовых действовать для этого, если группа сохранилась физически и идеологически, – она может быть уничтожена эффективной силой путем уничтожения главной групповой структуры. Это называется

разрушением. Поэтому обычная тактика при попытках устранить группу как эффективную силу: идеологическое нападение, которое вносит разложение (эрозию), физическое нападение, которое приносит частичное уничтожение (изнашивание), и, наконец, преодоление главных групповых границ, чтобы ликвидировать их (вторжение). Если разрушение происходит внезапно, оно может вызвать панику.

На практике главной заботой лидерства и аппарата является эффективное выживание группы, даже за счет ее идеологической и физической силы. Наиболее драматичная угроза эффективному существованию – война. Стратегическая цель войны – уничтожение главной групповой структуры; на карте на рисунке 1 – преодоление границы и захват столицы. Цель – либо захват власти, т. е. преодоление главной внутренней границы и смена лидерства путем вторжения и реорганизации, либо уничтожение групповой структуры – «чтобы у выживших не осталось ничего, кроме глаз, чтобы оплакивать поражение», как сформулировал один воинственный писатель.

Первый вариант был использован Соединенными Штатами в Японии после Второй мировой войны. После короткого периода реорганизации «Япония» снова возникла как эффективная сущность. С другой стороны, немцы использовали в Польше второй вариант; в результате возникла неорганизованная толпа, и группа больше не была способна к организованной работе. Группа была уничтожена как эффективная сила путем разрушения границ и дезорганизации структуры. И только много времени спустя «Польша» снова ожила, но с иной идеологией, с серьезно поврежденной физической структурой и ослабленной эффективностью.

Идеологические и физические войны – холодные и горячие, как их называют в наши дни, – это только средство.

Гитлер «прикончил» Чехословакию, уничтожил ее как эффективную силу, проникнув в главную групповую структуру, хотя идеологическая эрозия была очень слаба и почти не было изнашивания физической силы. Австрию он вначале подверг эрозии, а потом «прикончил» почти без изнашивания. В случае с Польшей он вызвал вначале невыносимое изнашивание, прежде чем смог преодолеть главную внутреннюю границу.

В случае государства физическая карта и организационная структура более тесно связаны, чем во многих других случаях. Государственная граница – не только конституционный, но и географический предел, отделяющий членов от нечленов. Удар по государственной границе рассматривается как первый шаг в нападении на главную внутреннюю границу, т. е. на правительство. Таким нападениям противодействует сила, которая зависит от потребности лидерства и членства сохранить существование группы, ее организационную структуру вместе с как можно более полным сохранением индивидуальной структуры. Аппарат, который имеет дело с такими угрозами существованию группы, – это внешний аппарат, первым встречающий вторжение на внешней границе. Такая ситуация показана на рисунке 4А.

Рис. 4. Групповые силы.

А. Внешний групповой процесс.

Б. Главный внутренний групповой процесс.

В. Второстепенный внутренний групповой процесс

Нападение на лидерство со стороны членства может быть представлено как нападение на главную внутреннюю границу без нарушения внешней границы. И опять, как в гражданской войне, такому нападению противодействует сила, которая зависит от потребности лидерства и сохранившего верность членства сберечь организационную структуру группы. Аппарат, имеющий дело с такими угрозами, – это внутренний аппарат. Такая простая революционная ситуация представлена на рисунке 4Б.

Третий тип угрозы возникает в результате конфликта между индивидуальными членами, индивидуальными компонентами или индивидуальными категориями, причем в конфликт непосредственно лидерство не вовлечено (

рис. 4В). Такая смута (интрига) нарушает нормальный ход работы и, если ее не остановить, может постепенно привести к дезорганизации всей группы. Гангстерские войны – повседневный пример опасной интриги, с которой групповые силы справляются при помощи внутреннего аппарата.

Таким образом, войны, революции и внутренние смуты есть три типа угроз, которые ставят в опасность организационную структуру и угрожают эффективному выживанию группы. Каждая из этих угроз вначале связана с разными границами. Войны начинаются на внешней границе, революции – на главной внутренней границе, интриги – на второстепенных внутренних границах.

Более тонкие ситуации, где не все так четко очерчено, как в случае вооруженного конфликта, можно понять при помощи изучения сущности группового аппарата.

Групповой аппарат есть инструмент, который предназначен для поддержания организационной структуры группы. В случае чрезвычайного положения в этот аппарат может быть мобилизовано все членство. Если внешняя угроза велика, все остальные работы откладываются и все здоровые члены мобилизуются в армию. Аналогичная мобилизация происходит в случае серьезной внутренней угрозы, например гражданской войны. Внешний аппарат государства состоит главным образом из армии и дипломатического корпуса. Внутренний аппарат состоит из полиции и отдела морали.

Всякая неудача группы в поддержании существования, не ограниченного во времени или