

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	11
<b>Глава 1. Помощь полезная и бесполезная</b> .....	17
<b>Глава 2. Экономика и театр</b> .....	26
<b>Глава 3. Неравенство и неоднозначность отношений помощи</b> .....	47
<b>Глава 4. Помощь как театр</b> .....	67
<b>Глава 5. Искусство задавать вопросы</b> .....	86
<b>Глава 6. Опрос в действии</b> .....	106
<b>Глава 7. Командная работа как постоянная взаимная помощь</b> .....	127
<b>Глава 8. Помощь руководителям и корпоративным клиентам</b> .....	152
<b>Глава 9. Основные принципы и советы</b> .....	171
<b>Благодарности</b> .....	186
<b>Об авторе</b> .....	187
<b>Примечания</b> .....	188

# Предисловие

Помощь лежит в основе любых человеческих отношений: мать кормит новорожденного; возлюбленный, друг или супруг поддерживает наши задумки; участник команды вносит личный вклад в ее успех; врач лечит пациента; организационный консультант или коуч содействует индивидуальному, групповому или организационному росту. Помощь — важнейший фактор нашего развития. Но мы часто воспринимаем ее как должное, а если и говорим о ней, то, как правило, в негативном контексте: «Он не помог мне». И хотя отношения, связанные с помощью, пронизывают нашу жизнь, мы мало задумываемся об эмоциональной составляющей этого процесса.

О представителях помогающих профессий, например психотерапевтах или социальных работниках, написано немало. А вот обычных людей ситуации помощи часто ставят в тупик: мы не всегда понимаем, что происходит и как себя вести. Мы предложили помощь другу и столкнулись с грубым отказом. Человек, спасая утопающего, непреднамеренно вывихнул ему плечо и оказался на скамье подсудимых. Консалтинговые отчеты, предназначенные руководству компании, попадают прямиком в мусорную корзину. Пациенты не принимают выписанные врачами лекарства.

Оказание помощи требует определенного уровня понимания и доверия между помощником и клиентом (этот термин я буду

использовать для обозначения лиц, получающих помощь). Без понимания сложно выбрать подходящий момент и определить конкретные действия. Без доверия — открыться, поделиться своей проблемой и принять помощь, то начать воплощать совместно выработанные решения. В психологической литературе много говорится о формировании доверительных отношений, но как это выглядит в процессе помощи, не до конца ясно.

Потребность в помощи чаще всего возникает неожиданно, у нас не остается времени на подготовку. Если нужно помочь супругу выбрать костюм для важной встречи, которая состоится в этот же день, вам и в голову не придет исследовать эту тему. Да и перед тем как перевести незрячего через оживленный перекресток, мы вряд ли зададимся вопросом формирования отношений, просто возьмем человека под руку и поведем. Другое дело, что наш порыв может столкнуться с неожиданным сопротивлением. Например, пешеход скажет «нет, спасибо», и мы будем недоумевать, чем оскорбили его чувства или почему он подвергает себя риску. Как разобраться в этом?

Общая теория помощи пригодится, только если сможет объяснить разницу между эффективным и неэффективным результатом в *любой* ситуации, даже самой обыденной (подсказать прохожему дорогу и пр.). Для создания основных элементов этой теории придется проанализировать все составляющие отношений и понять, что на самом деле означает доверие.

Предположим, взаимодействие между людьми связано с позиционированием, или, как говорят социологи, «ситуативным этикетом». Каждый человек хочет достичь определенной позиции или статуса, которого, как ему кажется, заслуживает, и хочет делать то, что считает необходимым в рамках конкретной ситуации. Мы пробиваемся вверх или топчемся на месте и оцениваем результат по потерям или приобретениям. Успешным, оставляющим чувство удовлетворения можно

назвать взаимодействие, отвечающее нашим целям. В идеале все его участники что-то для себя получают.

Помощь — это процесс, в котором мы сознательно хотим сделать что-то полезное для другого. Мы вкладываем время, эмоции, идеи, действия и ждем чего-то взамен, как минимум слов благодарности. При соблюдении этого правила обе стороны довольны. Реальность, увы, не так радужна (помощь оказывается несвоевременно, недостаточно или не в том виде, либо мы в ней не нуждались и т. д.), и мы рискуем утратить свое положение.

В этой книге я анализирую динамику отношений помощи, делаю упор на важность доверия и рассказываю, как вести себя потенциальному помощнику (чтобы его действия достигли цели) и тому, кто нуждается в помощи (чтобы облегчить процесс).

Я пришел к выводу, что социальные и психологические механизмы помощи одинаковы, будь то управление компанией, обучение сотрудников или забота о больном супруге. Поэтому в книге приводится множество примеров из моей профессиональной и личной жизни (лечение, тренировки по теннису и пр.). Как муж, опекающий больную раком жену, отец троих детей, дедушка семи внуков, преподаватель, индивидуальный и корпоративный консультант я неоднократно выступал в роли помощника. Выявляя общее в разных жизненных ситуациях, мы можем прийти к единой теории помощи.

## **С чего все начиналось и как устроена книга**

Издание, которое вы держите в руках, представляет собой скорее эссе, чем академическое исследование. Обучение в Гарварде на отделении социальных отношений подтвердило мои

догадки: в исследованиях любого общественного феномена недостаточно используются социологические и антропологические данные. Тем не менее их значение признают многие центры и объединения, в частности Чикагская школа. В 1920–1930-е годы ее представители — Чарльз Кули<sup>1</sup>, Герберт Мид<sup>2</sup>, Эверет Хьюз<sup>3</sup> и Герберт Блумер<sup>4</sup> — заложили основы «символического интеракционизма». Это социологическое направление стало ведущим при изучении помощи как процесса. Тематика получила развитие в работах Ирвинга Гофмана, посвященных глубокому анализу социального поведения<sup>5</sup>. В период моей работы в исследовательском институте Уолтера Рида мне посчастливилось тесно сотрудничать с Гофманом, который консультировал там с 1953 по 1956 год. Я и по сей день придерживаюсь его взглядов в совместных исследованиях с социологом Джоном Ван Мааненом<sup>6</sup>.

Не менее важен для меня и опыт работы с национальными исследовательскими лабораториями<sup>7</sup>, где я на протяжении нескольких десятилетий проводил групповую психотерапию, а также участие в создании учебных лабораторий в городе Бетеле. Сильное влияние на меня оказало целое поколение исследователей механизмов групповой динамики и лидерства. Особенно хочу отметить вклад Дугласа Макгрегора, Ли Брэдфорда, Кена Бенна, Рона и Гордона Липпитов, Герберта Шепарда, Уоррена Бенниса, Джека Гибба, Криса Аргириса, Эдди и Чарли Сишоров и Дика Бекхарда.

Сотрудничество с этими учеными строилось вокруг изучения межличностных процессов. Фокусировка на процессе сквозь призму символического интеракционизма помогла мне разработать свой метод консультирования<sup>8</sup>. Благодаря информации, собранной за годы работы, я осознал, что помощь не только важный элемент консалтинга, но и отдельный социальный процесс, требующий анализа.

Книга, которую вы держите в руках, представляет собой комплекс упражнений, направленных на переосмысление привычного опыта. Я не ставил задачу собрать под одной обложкой все имеющиеся исследования по теме, поскольку это не научный трактат. Вместо этого я сделал упор на практическое понимание процесса, позволяющее читателю улучшить навыки принятия и оказания помощи. Важно уяснить: анализ помощи, коучинга и консалтинга базируется на таких психологических характеристиках, как темперамент и свойства личности. Для понимания отношений взаимопомощи необходимо взглянуть на них с позиции культуры и социологии.

Юморист Стивен Поттер<sup>9</sup> часто затрагивал эту тему в своих произведениях, когда его герои хотели повысить свой социальный статус или принизить коллегу. Хотя примеры, которые он приводит в «Искусстве игры» (Gamesmanship) и «Полном превосходстве» (One-upmanship), явно карикатурны, они тем не менее отражают нашу повседневную жизнь. И неслучайно в заголовки обеих книг вынесены такие привычные нам слова. Они иллюстрируют универсальность статусных ритуалов, совершаемых во имя общественных целей.

Поскольку помощь формирует особый вид отношений, у нее есть своя специфика. В связи с этим я хочу отдать дань уважения фундаментальным трудам Эллен Лангер, особенно ее книге «Осознанность»<sup>\*</sup>, рассматривающей изнутри то, что Гоффман изучал с точки зрения межличностного.

Мой исходный посыл читателю: социальная жизнь — это смесь экономики и театра, которые опираются на давние традиции науки и философии. Культурных универсалий мало, но антропологи согласны в том, что все общества страдифицированы, а социальное поведение взаимообусловлено.

---

<sup>\*</sup> Лангер Э. Осознанность. М. : Эксмо, 2017.

Представленные в книге наблюдения и утверждения — отражение моих личных взглядов, опирающихся на социологическую и антропологическую предпосылки. Мне хотелось бы, чтобы книга обогатила наше понимание и сформировала несколько иной взгляд на социальное взаимодействие и роль помощи в повседневной жизни.

В первой главе я рассматриваю различные формы помощи, чтобы проиллюстрировать границы и глубину своей концепции. Вторая глава призвана показать, как язык и образы экономической и театральной тематики помогают понять некоторые основы человеческих отношений. В третьей главе эти понятия применяются к отношениям помощи и выдвигается аргумент о том, что все они изначально несбалансированны и неоднозначны. Глава четвертая описывает три различных роли помощников и указывает на то, что отношения помощи всегда должны начинаться с консультации. С каких вопросов следует начинать, рассматривается в пятой главе, а в шестой разбираются подробные примеры. В седьмой и восьмой главах показано, как эта модель проясняет существенные аспекты командной работы, лидерства и управления организационными изменениями. В девятой главе приводятся некоторые принципы и советы для будущих помощников.