

Эдгар Шейн



ПОМОЩЬ

Как ее предлагать,
оказывать и принимать

Эдгар Шейн

Помощь. Как ее предлагать, оказывать и принимать

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39829257

Эдгар Шейн. Помощь. Как ее предлагать, оказывать и принимать:

Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2019

ISBN 978-5-00117-843-9

Аннотация

Каждый из нас неоднократно обращался за помощью, предлагал ее или принимал. Ситуации помощи пронизывают все сферы нашей жизни. На практических примерах автор разъясняет, как правильно выстроить этот процесс и избежать ошибок.

На русском языке публикуется впервые.

Содержание

Предисловие	5
С чего все начиналось и как устроена книга	9
Глава 1. Помощь полезная и бесполезная	14
Многоликость помощи	18
Помощь формальная и неформальная	23
Помощь – социальный процесс	25
Глава 2. Экономика и театр	27
Сущность взаимоотношений	27
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Эдгар Шейн

Помощь. Как ее предлагать, оказывать и принимать

Научный редактор *Тамара Шапошникова*

Издано с разрешения *Berrett-Koehler Publishers, Inc.*

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2009 by Edgar Schein

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc.,
San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

* * *

*Моей жене Мэри, которая научила меня всему,
что я знаю о помощи*

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 прямым ходом в мусорную корзину. Пациенты не принимают выписанные врачами лекарства.

Оказание помощи требует определенного уровня понима-

ния 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 разбраться 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 со-

ставляющие 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 Кули¹, Герберт Мид², Эверет Хьюз³ и Герберт Блумер⁴ – 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 поведения⁵. В период моей работы в исследователь-

¹ Кули, Чарльз Хортон. Человеческая природа и социальный порядок. М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000.

² Mead, G. H. *Mind, Self and Society*. Ed. Charles W. Morris. University of Chicago Press, 1934.

³ Hughes, E. *Men and Their Work*. Glencoe. Ill.: Free Press, 1958.

⁴ Блумер, Г. Символический интеракционизм. М.: Элементарные формы, 2017.

⁵ Гофман, И. Ритуал взаимодействия. Очерки поведения лицом к лицу. М.: Смысл, 2009; Гофман, И. Представление себя другим в повседневной жизни. М.: Директмедиа Паблишинг, 2007; Гофман, И. Поведение в публичных местах. За-

ском 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 Мааненом⁶.

Не менее важен для меня и опыт работы с национальными исследовательскими лабораториями⁷, 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 Липпиттов, 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 консультирования⁸. Благодаря информации, собранной за годы работы, я осознал, что

метки о социальной организации сборищ. М.: Элементарные формы, 2017.

⁶ Van Maanen, J. «The self, the situation and the rules of interpersonal relations» in Essays in Interpersonal Dynamics, edited by W. Bennis, J. Van Maanen, E. H. Schein, and F. I. Steele. Homewood, IL: Dorsey Press, 1979.

⁷ Schein, E. H. Process Consultation. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.

⁸ Schein, E. H. Process Consultation Revisited. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1999; Шейн, Э. Процесс консалтинга. СПб.: Питер, 2008.

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 Поттер⁹ 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.

⁹ Potter, S. Gamesmanship. New York: Henry Holt & Co, 1950; Potter, S. One-upmanship. New York: Henry Holt & Co, 1951.

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»¹⁰, 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 стратифицированы, а социальное поведение взаимообусловлено. 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

¹⁰ Лангер Э. Осознанность. М.: Эксмо, 2017.

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.

Глава 1. Помощь полезная и бесполезная

Помощь – это сложный феномен. Задача этой книги – прояснить, когда помощь бывает полезной, а когда – неуместной.

За годы своей работы я часто размышлял на эту тему. Почему одни занятия идут во благо, а другие нет? Почему коучинг и экспериментальное обучение зачастую более эффективны, чем традиционные лекции? Почему, когда я имею дело с клиентами, лучше работает метод фокусировки внимания на процессе, чем на содержании, то есть на том, как делать, нежели на том, что делать? Моя цель – помочь читателю понять механизмы оказания помощи, когда о ней просят, и ее получения, когда в ней нуждаются. На первый взгляд кажется, что я поставил перед собой легкую задачу, но это не так.

Буквально на днях ко мне за советом обратился друг, у которого наметились проблемы в семейных отношениях. Мое предложение он отверг, заявив, что уже пробовал это и безрезультатно. Более того, своей реакцией дал понять, что я пренебрег его проблемой. Я сразу вспомнил подобные случаи, когда кто-то обращался за помощью или оказывал ее, но ничем хорошим это не заканчивалось.

Чуть позже произошла другая ситуация. Около моего дома остановилась машина, и водитель спросила: «Как проехать на Массачусетс-авеню?» Вместо того чтобы сразу указать направление, я поинтересовался, куда направляется женщина. Оказалось, в центр Бостона, и тогда я пояснил, что дорога, по которой она едет, приведет ее именно туда и сворачивать на Массачусетс-авеню не следует. Женщина была признательна, что я не отправил ее в том направлении, о котором она изначально спрашивала.

На мой взгляд, самая бесполезная помощь (заявляю и как помощник, и как клиент) касается сферы компьютеров. Я не улавливаю смысла диагностических вопросов, которые задает специалист технической поддержки. А когда он начинает объяснять алгоритм устранения неисправности, мне хочется встрять: «Подождите, я даже не понял, с чего начать».

Еще одна типичная ситуация: жена просит помочь ей разобраться с компьютером. Я совершенно не учитываю ее возможности и начинаю рассказывать, что сделал бы я. В результате мы оба разочарованы.

В моем опыте есть также случай полезной помощи. Чтобы лучше освоить компьютер, я нанял репетитора. Он первым делом спросил, какую цель я преследую, и, узнав, что компьютер нужен мне для работы с документами, показал все программы и инструменты, упрощающие работу с информацией. Это было здорово!

Многие давали советы и делали предложения, совершен-

но не подходящие для решения моих проблем в тот момент. Если я вежливо игнорировал самозванных помощников, они напоминали недовольным тоном, что «просто пытались быть полезными». Подразумевая, что неправ именно я, раз не смог оценить их помощь.

Однажды дочка попросила меня сделать вместе с ней домашнюю работу по математике. Я отложил свои дела, решил задачу и с удивлением обнаружил, что ребенок обиделся и вовсе не собирается сказать спасибо. Что я сделал не так? В следующий раз в аналогичной ситуации я предложил дочке пообщаться. Мы обсудили несколько серьезных проблем, возникших в школе, и оба вздохнули с облегчением. Как видите, моя помощь не имела ничего общего с выполнением домашнего задания.

Врачи, психологи, социальные работники и наставники всех мастей часто сталкиваются с неприятием своей помощи. Как консультант я часто предлагаю менеджерам способы решения стоящих перед ними задач. Они выносят их на обсуждение, и позже я узнаю, что клиент не смог или не захотел воспользоваться моими рекомендациями. Не раз, консультируя группу, я обращал внимание на дисфункциональное поведение, слышал в ответ кучу благодарностей и видел впоследствии, что ситуация ни на йоту не изменилась.

Помощь, безусловно, не исчерпывается взаимодействием двух людей. Командная работа часто зависит от усилий, прилагаемых всеми участниками для решения общей задачи.

Понятие «эффективная команда» по сути означает группу людей, которые знают, как помочь друг другу в достижении общей цели. А ведь основа хорошей командной работы – это именно эффективная ответная помощь. Но и здесь слово «помощь» появляется, когда помощи не было: «То, что ты сделал, не помогло» или «Почему ты не помог мне?» Помощь в рамках команды наиболее очевидна в спорте, где возможность одного игрока забивать полностью зависит от способности других пасовать или блокировать.

Помощь пронизывает нашу жизнь, даже если мы многого не замечаем. Но этот столь необходимый человеку процесс чреват трудностями и неудачами. Попробуем разобраться, что означает помогать и принимать помощь, какие психологические, социальные и культурные ловушки сопровождают ее и как их избежать.

Многоликость помощи

Помощь – это широкое понятие. Тут и образ рыцаря в сияющих доспехах, спасающего даму от кровожадного дракона, и консультант по организационному развитию, работающий над улучшением производительности. С точки зрения клиента помощь включает в себя не только то, о чем мы просим, но и спонтанные великодушные действия других людей, которые лучше понимают, в чем и когда мы нуждаемся.

Разобраться во множестве жизненных ситуаций, в которых имеет место помощь, нам поможет ее классификация (табл. 1.1). В таблице описаны роли, которые мы исполняем в официальных и неформальных ситуациях, и характерные для них виды помощи. Процессы помощи характерны для всех форм трудовых коллективов. Мы и собираемся в группы, потому что не можем выполнить всю работу сами. Наемные помощники – это не только представители сферы услуг, но и все сотрудники, выполняющие свои обязанности на работе. Между руководителем и подчиненным возникает некая психологическая договоренность о том, на какую взаимопомощь они могут рассчитывать. Если подчиненный не приложил необходимых усилий для выполнения задания или начальник не предоставил время или другие ресурсы, чтобы закончить работу, как правило, возникает напряженность.

Таблица 1.1. Разнообразные формы помощи

*Незнакомец **подсказывает*** туристу направление
*Родитель **делает*** домашнее задание за ребенка
*Супруг **советует**,* что надеть на вечеринку
*Медсестра **помогает*** пациенту застелить постель
*Друг **подсказывает*** слово, которое вертится на языке

*Гость **предлагает помыть*** грязную посуду
*Учитель **объясняет*** понятие ученику
*Компьютерный мастер **проходит*** с вами все ступени, необходимые для решения проблемы с компьютером

*Оператор линии доверия **консультирует*** попавшего в беду

*Ребенок **показывает*** другу или родителю, как использовать телефон или видеоигру

*Тренер **объясняет*** клиенту, как улучшить некоторые навыки

*Операционная сестра **вовремя передает*** нужный инструмент хирургу

*Защитник **создает брешь*** для нападающего

*Коуч **обучает*** менеджера, как взаимодействовать с подчиненными

*Член импровизационной команды **старается развеселить*** партнера

*Консультант **подыскивает*** человеку новую работу

*Начальник **дает** подчиненным **рекомендации***, как им лучше выполнять свои обязанности

*Рабочий сборочного конвейера **вовремя ставит деталь***, и линия может двигаться дальше

*Сиделка **ухаживает** за больным человеком*

*Адвокат **консультирует** клиента по вопросу развода*

*Социальный работник **предлагает** семье **варианты** выхода из экономического кризиса*

*Психотерапевт **работает с клиентом** над проблемами поведения и эмоциональными трудностями*

*Священник **рассказывает** прихожанам, как справляться с виной, горем и тревогой*

*Врач **осматривает** пациента и выписывает рецепт*

*Распорядитель похорон **помогает** скорбящей семье **справиться** со смертью*

*Консультант **пытается** **улучшить** функционирование организации*

Для понимания характера этой концепции обратите внимание на количество слов, которыми мы описываем разные процессы оказания помощи (табл. 1.2). Но есть ли у них нечто общее? Есть ли какое-то культурное значение, знание которого влияет на качество помощи? Как быть с различными видами помощи: физической, психологической, информационной, диагностической, рекомендательной и др.? Нужно ли их различать?

Таблица 1.2. Слова, обозначающие помощь

Вдохновляющий
Дающий
Делающий для
Заботящийся
Консультирующий
Наставляющий
Облегчающий
Обучающий
Объясняющий
Опекающий
Передающий
Поддерживающий
Показывающий
Помогающий
Предлагающий
Регулирующий
Рекомендующий
Руководящий
Толкующий
Служащий
Снабжающий
Советующий
Содействующий
Сочувствующий
Улучшающий

Уполномочивающий

Устанавливающий

Помощь формальная и неформальная

Процесс оказания помощи в повседневной жизни – это действие одного человека, направленное на решение или облегчение проблемы другого. При этом не важно, мог ли он справиться с ней в одиночку или нет, просил ли о помощи или просто получил ее (например, при спасении тонущего человека). Мы сейчас говорим о процессе, лежащем в основе сотрудничества, взаимодействия и других форм альтруистического поведения. Назовем эту категорию *неформальной* помощью. Во всех культурах она воспринимается как нечто само собой разумеющееся, это основа цивилизованного общества. Вероятно, у неформальной помощи есть какое-то биологическое или генетическое объяснение, поскольку мы знаем, что она свойственна не только человеку. Помощь – неотъемлемая часть того, что принято считать воспитанностью, этическим и моральным кодексом. Клич о помощи или ее предложение нельзя игнорировать, иначе общественная структура распадется, а ее участники окажутся в растерянности.

Следующую категорию помощи назовем *полужформальной*. Это помощь специалистов в решении бытовых проблем, связанных с домами, машинами, компьютерами, аудио- и видеотехникой и т. п. Мы платим за услугу или информацию и

менее вовлечены в процесс лично. В многих ситуациях этой категории помощи мы не видим сложностей или не желаем учиться новому, что становится причиной разочарований для обеих сторон-участников процесса.

В случае эмоциональных, социальных, физических проблем мы прибегаем к *формальной* помощи (врачей, юристов, священников, консультантов, социальных работников, психологов и психиатров). Нередко помощь требуется целым организациям. Представители руководящего звена компании обращаются к профессиональным консультантам, а те, в свою очередь, берут на себя заключение контрактов, составление расписания, обмен денег или других материальных ценностей на услуги и т. п.

Как показывает анализ запросов о помощи, большая их часть относится именно к формальному уровню. В то же время неформальные и полужформальные виды распространены намного шире и зачастую имеют большие последствия, особенно если помощь пришла не вовремя или была оказана с ошибками.

Что делает профессионалов, оказывающих формальную помощь, успешными и чему мы можем у них научиться, чтобы в дальнейшем перенести это в неформальные ситуации? И наоборот, чему формальный помощник может научиться при изучении динамики неформальной и полужформальной помощи?

Помощь – социальный процесс

Думаю, что не удивлю вас заявлением, что процесс помощи предполагает более одного участника. Давайте поразмышляем об этом, а также о том, как определить *отношения помощи*. Что вообще представляет собой человеческое взаимодействие и что значит «иметь хорошие отношения», в которых мы можем открыться и довериться друг другу?

Любые связи регулируются культурными правилами, предписывающими, как вести себя по отношению к другому человеку. Мы называем их хорошими манерами, тактом, этикетом. Они разработаны для того, чтобы атмосфера в обществе оставалась спокойной и безопасной. Все они касаются внешнего, поверхностного уровня поведения членов социума. А он, в свою очередь, опирается на другие, более мощные законы, обеспечивающие существование общества как такового. Конечно, некоторые правила в зависимости от ситуации могут меняться. Но в целом в любой культуре существует множество универсальных норм, нарушение которых карается изгнанием и изоляцией.

Если партнер регулярно нарушает эти правила, то мы невольно задумываемся, нужны ли нам такие отношения. В конечном счете это приводит к потере доверия и обиде одной из сторон: либо той, которая нуждалась в помощи и не получила ее, либо той, которая ее предлагала, но столкну-

лась с отказом или игнорированием.

Процесс полуформальной или формальной помощи обычно начинается с личной инициативы. Нам необходимо понять, как первоначальный контакт между потенциальными помощником и клиентом переходит в отношения помощи.

Руководитель группы объединяет членов команды, и образовавшаяся между ними связь способствует оказанию взаимопомощи. Например, консультант помогает менеджеру организовать взаимодействие различных подразделений для решения организационных задач. Если в помощи нуждается группа людей или целое сообщество, необходимо, чтобы их представитель сформулировал потребность и довел ее до общественного сознания. Тогда может быть запущен социальный процесс взаимопомощи.

Нам предстоит разобраться, как личная инициатива влияет на взаимодействие. Поняв динамику его развития, то мы сможем сделать отношения помощи более эффективными.

В следующих главах я остановлюсь на основных правилах, регулирующих общение между людьми, а также на том, как они работают в отношениях помощи. Мы рассмотрим неравенство и неоднозначность в отношениях помощи, роли в сбалансированных и здоровых отношениях, подумаем, как создать такие отношения как в роли получающего, так и в роли оказывающего помощь, и способствовать их развитию.

Глава 2. Экономика и театр

Сущность взаимоотношений

Мы очень рано узнаём о существовании двух фундаментальных культурных принципов. Первый и наиболее важный из них заключается в том, что любое общение – это взаимный процесс, который должен быть, или хотя бы казаться, справедливым и отвечающим интересам обеих сторон. Этакая экономическая система взаимодействия людей. Если хотим выжить и чувствовать себя в социуме комфортно, то обязаны освоить эти правила.

Уже в раннем детстве мы учимся внимательно слушать собеседника и говорить спасибо, когда нам что-то дают и мы в какой-то мере признаём это подарком. Благодарность – это ответное действие, завершающее коммуникационный цикл и делающее общение честным и равноправным. Так мы расплачиваемся за что-то (предмет, информацию или указание), обладающее для нас некоторой ценностью. Как мы увидим в дальнейшем, ожидание ответной реакции характерно для всех типов взаимодействий. Ее недостаточная степень либо отсутствие могут обидеть собеседника и ухудшить отношения.

Второй фундаментальный культурный принцип: все вза-

имоотношения имеют ролевую основу. Мы с раннего детства усваиваем разные роли и постепенно оттачиваем их настолько, что даже не всегда осознаём. Мы должны правильно отыгрывать эти роли в соответствии с ситуацией. В любом разговоре одна сторона выступает в роли говорящего (актер), а другая – слушающего (аудитория, зритель). Смена ролей может происходить крайне быстро, но, чтобы работать в условиях социального общения, они должны дополнять друг друга.

Актуальные экономические ценности, пронизывающие процесс общения, определяются именно вторым фундаментальным принципом: правильное истолкование ситуации, устанавливающей наши роли, и смысл, которым мы должны их наполнить. Если у меня есть что-то важное для вас, то я дам вам это понять своим голосом и поведением, а это определит ситуацию и роли: вы машинально станете более внимательными и приготовитесь слушать. Но представьте, что я обманул ваши ожидания и лишь отвлек вас от дела. Это почти наверняка вызовет у вас обиду и раздражение. Я не сыграл свою роль согласно предложенному сценарию.

Повседневная жизнь – это непрекращающаяся череда подобных ситуаций. Они задают нам те роли, которые мы должны играть, и определяют ожидаемые нами реакции от других. Несколько примеров для лучшего понимания. Если на сцену выходит человек статусом выше, чем наш, мы знаем, что к нему надо относиться с уважением. Когда началь-

ник встречается с подчиненными в неформальной обстановке, он все равно ведет себя в соответствии со своим статусом. Таким образом, на протяжении жизни мы учимся ценить наши роли и роли других людей. Равенство и справедливость во взаимоотношениях не эквивалентны актуальному положению, они предписывают каждому участнику общения поведение согласно его статусу. Ситуация определяет степень признания ценности, на которую претендует каждый собеседник. Когда меня представляют в качестве спикера на важной встрече, моя значимость будет выше, а уважение со стороны аудитории – больше, когда же я увижусь с участниками мероприятия чуть позже возле бара, мое положение не изменится, но обстоятельства позволят мне вести себя проще, а окружающим – общаться со мной непринужденнее.

Проще говоря, эта ценность есть то, что мы называем «лицом». В любом процессе общения каждая из сторон поддерживает собственную значимость. Правила культурного общения требуют, чтобы собеседник также подтвердил заявленный им образ. Слова «Я хочу тебе кое-что сказать» означают, что я обладаю некой ценной для собеседника информацией. Теперь обязанность партнера – слушать внимательно. Здесь вновь возникает вопрос «оплаты». Заметьте также, что мы говорим об инвестировании в отношения и создании социального капитала, которым мы сможем воспользоваться позднее, попросив о помощи.

Если мы не признаём заявленный другим человеком об-

раз, игнорируем партнера, ставим его в неловкое положение, то не только обесцениваем его, но и себя выставаем грубыми и агрессивными. Это аксиома: отрицаем заявленную собеседником ценность – теряем лицо. Гораздо лучше обратиться в свою пользу: деликатно принять требования другого человека и попытаться с помощью умных слов или соответствующего запросу поведения повысить свой статус, предъявив собственные потребности в статусе. Таким образом, социальное общение – это либо тонкий сбалансированный акт, направленный на взаимное поддержание образов друг друга, либо возможность повысить свой статус. Именно об этом писал Стивен Поттер в книге «Полное превосходство».

Ситуационные роли и правила порой вытесняют даже формальные ценности, которые мы пропагандируем. Например, мы учим ребенка не врать, но когда рядом проходит грузная соседка и он называет ее толстой, наше требование говорить правду вступает в противоречие с правилами приличия. Таким образом, взросление – это во многом процесс познания того, когда ты можешь быть честным, когда – дипломатичным, а когда стоит притвориться, что не слышал и не видел чего-то, на что трудно подобрать приличные слова. Способность замалчивать или врать ставит под сомнение доверие в отношениях. Искренность, адекватность в поведении и степень уверенности в собеседнике отражают уровень того, насколько естественно любой человек воспринимается

в разных ролях и насколько публичный образ этого человека отражает его внутренние ценности.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.