

POMOC



JAK JĄ OFEROWAĆ, DAWAĆ I AKCEPTOWAĆ

O relacji jeden na jeden, relacjach grupowych
i konsultingu biznesowym

Edgar H. Schein

POMOC

POMOC

JAK JĄ OFEROWAĆ, DAWAĆ I AKCEPTOWAĆ

O relacji jeden na jeden, relacjach grupowych
i konsultingu biznesowym

Edgar H. Schein

Tytuł oryginału: *Helping. How to offer, give, and receive help*

Copyright © 2009 by Edgar Schein

Copyright for the Polish edition © 2012 by Marcin Bajda Management & Coaching

Przekład: Marcin Bajda

Korekta merytoryczna: Anna Ratajczyk

Produkcja: M.T. Media, www.mt.media.pl

Korekta językowa: Magdalena Tytuła, Teresa Lachowska

Projekt okładki, opracowanie graficzne i skład: Stefan Łaskawiec

Fotografia na okładce: www.shutterstock.com

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentów tej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione.

Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje łamanie prawa autorskiego tej publikacji.

ISBN: 978-83-934405-0-4

Wydawnictwo:

Marcin Bajda Management & Coaching

ul. Pod Lipą 6/2

02-798 Warszawa

www.marcinbajda.eu

Printed in Poland



Spis treści

POMOC – wstęp Edgara Scheina do polskiego wydania	11
Wstęp	13
Źródła mojego zainteresowania procesem pomocy i podział książki	16
Podziękowania	21
1. Czym jest pomoc?	23
Efektywny i nieefektywny proces udzielania pomocy	25
Wiele znaczeń słowa „pomoc”	28
Pomoc formalna i nieformalna	31
Wsparcie jako proces społeczny	32
2. Ekonomia i teatr. Esencja relacji pomocy	35
Ekonomia społeczna: utrzymanie porządku społecznego	40
Intymność i zaufanie	44
Teatr społeczny	48
Podsumowanie i wnioski	55
3. Nierówności i niejasności w relacji pomocy	59
„O jeden niżej”, gdy potrzebujesz pomocy	62
„O jeden wyżej”, gdy jesteś proszony o pomoc	64
Pięć możliwych pułapek czyhających na klienta	67
Sześć możliwych pułapek czyhających na pomagającego	72
Budowanie relacji pomocy	78
Podsumowanie i wnioski	79

4. Pomaganie jako teatr	81
Trzy role wspierającego	83
Pięć rzeczy, których pomagający nie wie na starcie	84
Pięć rzeczy, których klient nie wie na starcie	85
Wybór roli	88
Rola eksperta: udziel informacji lub zapewnij usługę	89
Rola lekarza: zdiagnozuj i przepisz receptę	92
Rola konsultanta procesu: zaangażuj klienta w rozwiązanie problemu	96
Podsumowanie i wnioski	98
5. Uważny wgląd	101
Klucz do budowy i utrzymywania relacji pomocy	103
Formy wglądów	105
Czysty wgląd	106
Wgląd diagnostyczny	108
Pytania konfrontacyjne	112
Pytania zorientowane na proces	113
Niektóre kryteria użycia poszczególnych technik	114
Konstruktywny oportunizm	117
Okoliczności sytuacji	118
Podsumowanie i wnioski	120
6. Proces wglądu w praktyce	123
6.1. Pomoc w nieformalnej sytuacji jeden na jeden	126
6.2. Niewinne pytanie	129
6.3. Przejście do pytań konfrontacyjnych	130
6.4. Pomoc udzielona koledze, aby został lepszym konsultantem	131
6.5. Nieefektywna pomoc przy wypisie ze szpitala	138
6.6. Okresowa pomoc w ciągłej relacji	139
Podsumowanie i wnioski	144
7. Praca zespołowa jako wzajemna i nieustająca pomoc	145
Praca zespołowa	149
Zaskakujące okoliczności	155

Współzależność zadań	157
Informacja zwrotna jako zasadniczy proces pomocy	158
Wiele form pomocy w klinice onkologicznej	163
Gdy zespół jest rozproszony	166
Podsumowanie i wnioski	168
8. Pomagający liderzy i klienci w organizacjach	171
Kto jest klientem?	173
Kultura i przywództwo	175
Akceptacja pomocy jako umiejętność lidera	177
Typowy przypadek konsultingu dla zarządu	177
Pomoc we wdrażaniu zmian organizacyjnych	183
Rola pomagającego w firmach konsultingowych	186
Podsumowanie i wnioski	187
9. Zasady i wskazówki	191
Gotowość do niesienia pomocy	193
Gotowość do akceptacji pomocy	195
ZASADA 1. Efektywna pomoc następuje wtedy, gdy dwie strony są na nią gotowe (lub do niej przygotowane)	196
ZASADA 2. Pomoc jest efektywna, gdy relacja wsparcia postrzegana jest jako zrównoważona	197
ZASADA 3. Efektywne wsparcie wymaga od pomagającego odegrania właściwej roli.	198
ZASADA 4. Wszystko, co mówisz lub robisz, jest interwencją, która określa przyszłą relację.	200
ZASADA 5. Uważny wgląd zaczyna efektywną pomoc	202
ZASADA 6. To klient ma problem	203
ZASADA 7. Nigdy nie będziesz znał wszystkich odpowiedzi	205
Na sam koniec	206
Literatura	207

Objaśnienia symboli graficznych zastosowanych w tekście



Podstawowe argumenty, że życie społeczne jest w części ekonomiką relacji i w części teatrem, płyną z długiej tradycji nauki i filozofii. Antropolodzy zgadzają się, że społeczeństwa są podzielone na warstwy, a zachowania społeczne są wzajemne.

istotne treści



W codziennym życiu, jako dorośli, nauczyliśmy się tysięcy ról i scenariuszy. Możemy przechodzić gładko przez proces identyfikowania sytuacji, które spotykamy, i zarządzania różnymi relacjami, które tworzymy codziennie. Jak zobaczymy, te kulturowe procesy są kluczowe w relacji pomocy. Zarówno klient, jak i wspierający wchodzi w relację z określoną wartością twarzy. To, jak rozwija się później relacja wsparcia, zależy od tego, w jakim stopniu klient przyznaje wartość wspierającemu, i odwrotnie. W każdym przypadku ta wartość zależy od zaufania, które mają wzajemnie do siebie klient i wspierający. Przyjrzyjmy się temu procesowi w sposób bardziej szczegółowy.

podsumowanie

*Dla mojej żony Mary,
która nauczyła mnie wszystkiego, co wiem o pomocy.*



POMOC

wstęp Edgara Scheina do polskiego wydania

W świecie rosnącej złożoności i współzależności dawanie oraz akceptacja pomocy stają się jednymi z najważniejszych umiejętności każdego z nas. Większość z nas uważa, że jest całkiem dobra w **udzielaniu** pomocy, choć często doświadczamy, że ludzie nie akceptują tego, co oferujemy. Dlatego powinniśmy lepiej nauczyć się tej roli. Większość z nas często nie umie **akceptować** pomocy, przede wszystkim dlatego, że czujemy, że jej nie potrzebujemy, a swoje sprawy powinniśmy załatwić sami. To jest dziedzina, w której musimy się jeszcze wiele nauczyć, ponieważ wraz z rosnącym komplikowaniem się życia potrzeba pomocy innych będzie nieustannie wzrastać.

Umiejętność proszenia o pomoc i akceptacji pomocy będzie szczególnie ważna dla liderów, którzy stają się coraz bardziej zależni od kolegów i podwładnych. Dla liderów jest to szczególnie trudne, ponieważ powszechnie oczekuje się, że będą znali odpowiedzi na każde pytanie i nie potrzebują pomocy. Osoby profesjonalnie wykonujące „zawody pomocy”, czytając tę książkę, będą mogły przemyśleć złożoność procesów psychologicznych podczas dawania i otrzymywania pomocy. Każdy z nas z kolei może się zastanowić, w jaki sposób sam daje pomoc i akceptuje ją jako

rodzic lub opiekun chorych czy niepełnosprawnych przyjaciół i krewnych.

Pomoc jest najważniejszym wewnętrznym procesem przy wychowaniu, nauczaniu, coachingu, konsultingu biznesowym, opiece i terapii. Bardzo cieszy mnie fakt, że książka została przetłumaczona na język polski i będzie dostępna także Czytelnikom w Polsce.

Edgar H. Schein

Emerytowany Profesor MIT Sloan School of Management

styczeń 2012



Wstęp

Pomoc jest jedną z podstawowych ludzkich relacji: matka karmi swoje dziecko, zakochani, przyjaciele lub małżeństwo pomagają sobie wzajemnie, członek zespołu wykonuje swoje zadanie, aby pomóc całej grupie odnieść sukces, terapeuta pomaga pacjentowi, konsultant lub coach wspiera poprawę skuteczności indywidualnej, zespołowej lub skuteczności organizacji. Pomoc jest tak oczywista w naszym życiu, że samo słowo pojawia się tylko w sytuacji wydawałoby się zwyczajnej, kiedy pomoc nie została udzielona, i wtedy mówimy: „ktoś nie był pomocny”. Paradoksalnie, pomimo że pomoc jest wszechobecna, okazuje się, że wiemy stosunkowo niewiele o emocjonalnej stronie tej relacji.

Wiele już napisano o formalnej pomocy, którą uzyskujemy od psychoterapeutów, lekarzy, pracowników socjalnych i innych profesjonalistów. Równie dogłębnie nie zostały natomiast przeanalizowane sytuacje nieformalne, gdy próbujemy pomóc, a pomoc ta została odrzucona w niemiły sposób np. przez kolegę. Jak to możliwe, że osoba, która skacze do wody, aby ratować tonącego, jest później oskarżona o uszkodzenie barku ofiary podczas próby ratowania? Dlaczego tak wiele raportów przedstawianych przez konsultantów zarządom firm zostaje odłożonych na półkę lub w najlepszym przypadku jest rozsyłanych jako okólniki? Dlaczego lekarze narzekają na pacjentów nieprzyjmujących przepisanych leków?

Intuicyjnie i z doświadczenia wiemy, że aby pomoc była skuteczna niezbędne jest, by pomiędzy **klientem** (określenie, którego

będę używał w odniesieniu do osoby lub osób otrzymujących pomoc) a udzielającym pomocy zaistniała nieć porozumienia i pewien stopień zaufania. Udzielający pomocy powinien zrozumieć sytuację klienta, aby wiedział, kiedy zaoferować pomoc i co może być najbardziej skuteczne. Zaufanie jest natomiast potrzebne klientowi, aby wyjawiał, co jest jego rzeczywistym problemem i był w stanie przyjąć wsparcie [w tym tekście słowo „pomoc” ang. – *helping* – używane jest wymiennie z synonimem „wsparcie” – przyp. tłum.], a później wprowadzić w życie bez zastrzeżeń każdy plan, jaki wyniknie z rozmowy z udzielającym tego wsparcia.

W literaturze na temat terapii dużą wagę przywiązuje się do budowania takiego zaufania pomiędzy obiema stronami. Ale w codziennych rutynowych działaniach, nieustannego udzielania sobie wsparcia i otrzymywania pomocy od innych, pytania, jak budować zaufanie, skąd mieć pewność, że już istnieje, i jak je zachować, wydają się nadal otwarte. Tym bardziej że większość z tych sytuacji pojawia się szybko, bez ostrzeżenia, i trwają one bardzo krótko. Gdy mąż prosi o pomoc w doborze koloru krawata na ważne spotkanie, nie siadamy i nie angażujemy się w długą rozmowę, podobną do wywiadu, który terapeuta przeprowadza z nowym pacjentem. Kiedy proponujemy pomoc niewidomej osobie na ruchliwym skrzyżowaniu, nie myślimy o budowaniu zaufania, zanim złapiemy tego kogoś za rękę i przejdziemy z nim przez ulicę. Jednak nawet wtedy zdarza się usłyszeć od osoby niewidomej: „Nie, dziękuję” – i takie słowa każą nam się zastanowić, czy czasem nie obraziliśmy niewidomego i czy nie podejmuje on niepotrzebnego ryzyka. Jak moglibyśmy się tego dowiedzieć?

Ogólne zasady dotyczące pomocy mogą być użyteczne tylko wtedy, kiedy wyjaśniają różnicę między efektywnym a nieefektywnym wsparciem we wszystkich sytuacjach, od najbardziej złożonych do tych najprostszych, takich jak np. udzielenie informacji na temat dojazdu do miejsca, gdy ktoś prosi o pomoc na rogu

ulicy. Opracowanie takich zasad wymaga analizy ich elementów: rodzaju relacji oraz rzeczywistego znaczenia zaufania.

Zacznijmy od tezy, że wszystkie relacje międzyludzkie oparte są na ustanawianiu wzajemnego statusu i „okolicznościach sytuacji”, jak mówią socjologowie. Jest naturalne, że każdy z nas w relacjach chce uzyskać status i pozycję, na które w swoim mniemaniu zasługuje. Nie jest przy tym istotne, jak wysoka lub niska jest ta pozycja. Chcemy również zachowywać się w określonej sytuacji „właściwie”. Próbujemy iść dalej lub zatrzymujemy się, oceniając każdą relację w kategoriach, jak wiele w niej stracimy lub zyskamy. Udana relacja, która daje nam uczucie spełnienia, to taka, gdy działamy w zgodzie z naszymi celami. Idealnie jest, gdy cele wiążą się ze zdobyciem lepszej pozycji w relacji.

Tym, co odróżnia sytuację pomocy od innych sytuacji, jest fakt, że świadomie staramy się pomóc komuś innemu osiągnąć jego cel. W relację wsparcia inwestujemy czas, emocje, pomysły i dobra materialne, więc spodziewamy się zwrotu, nawet jeśli miałoby nim być tylko słowo „dziękuję”. Kiedy tak właśnie wygląda sytuacja pomocy, dla obu stron oznacza ona zysk. Niestety, często nasze relacje wyglądają inaczej, a my ryzykujemy utratą statusu: nie pomagając, kiedy pomoc jest potrzebna, albo starając się pomóc, gdy pomoc nie była potrzebna lub nikt jej nie oczekiwał, wreszcie – udzielając niewłaściwego wsparcia lub nie kontynuując pomocy, gdy okazuje się niezbędna przez dłuższy czas.

Tym, co odróżnia sytuację pomocy od innych sytuacji, jest fakt, że świadomie staramy się pomóc komuś innemu osiągnąć jego cel.



Czytelniku, w książce, którą trzymasz w ręku, analizuję procesy zachodzące w relacji pomocy, wyjaśniam znaczenie zaufania w tych relacjach, piszę, co każdy potencjalny udzielający wsparcia

powinien zrobić, aby sprawić, żeby pomoc była faktycznie efektywna, oraz pokazuję, jak każdy, komu pomoc jest udzielana, może ułatwić ten proces. Twierdzę, że społeczne i psychologiczne procesy wsparcia są zawsze takie same, niezależnie od tego, czy mówimy o pomocy w dotarciu do centrum miasta, procesie coachingu, w ramach konsultacji biznesowych czy opieki nad chorym. Opisuję wiele przykładów z mojego życia zawodowego i osobistego: kiedy poddawałem się terapii, kiedy uczono mnie grać w tenisa ziemnego i na wiele innych sposobów otrzymywałem pomoc. Udzielałem wsparcia jako mąż, ojciec trojga dzieci, dziadek siedmiorga wnucząt, wykładowca na uczelni, konsultant dla klientów indywidualnych i organizacji. Opiekowałem się żoną podczas jej wieloletniej walki z rakiem piersi. To dzięki doświadczeniu zdobytemu w różnych dziedzinach życia i pracy, widząc podobieństwa zachodzących procesów, zbudowałem ogólną teorię pomocy.

Źródła mojego zainteresowania procesem pomocy i podział książki

Ta książka ma formę eseju. Praca na wydziale socjologicznym Uniwersytetu Harvarda dała mi szansę na wnikliwe studiowanie socjologii i antropologii. Zawsze uważałem, że nie docenia się tych dwóch dyscyplin przy analizie zjawisk społecznych. Niedoceniane są między innymi dokonania szkoły chicagowskiej, która wypracowała koncepcję **interakcjonizmu symbolicznego**. Wydaje się, że koncepcja ta jest najbardziej odpowiednia do analizy procesu udzielania pomocy. Po raz pierwszy sformułowana przez Cooleya (1922), Meada (1934), Hughesa (1958) i Blumera (1971), została rozwinięta w pracach Ervinga Goffmana (1959; 1963; 1967), którego mikroanalizy zachowań społecznych uważam za szczególnie istotne. Blisko współpracowałem z Goffmanem podczas mojego pobytu w Walter Reed Institute of Research, gdzie w latach 1953–1956 byłem konsultantem. Moje zainteresowanie tą formą analizy rozwijałem później wspólnie z Johnem Van Maanenem (1979).

Trwały wpływ na moje przemyślenia wywarła praca w National Labs Training (Bradford, 1974; Schein i Bennis, 1965), gdzie byłem zatrudniony przez kilkadziesiąt lat i prowadziłem grupy uwrażliwiające [obecnie są prowadzone podobne szkolenia pod nazwą inteligencji emocjonalnej, przyp. tłum.] oraz uczestniczyłem w projektowaniu laboratoriów w Bethel czy Maine. Niezależnie od osobistych doświadczeń ówczesne pokolenie naukowców zajmujących się procesami zachodzącymi w zespołach oraz przywództwem w niezaprzeczalny sposób wpłynęło na moje badania. Chcę wyróżnić szczególnie prace: Douga McGregora, Lee Bradforda, Kena Benne'a, Rona i Gordona Lippittów, Herberta Shepada, Warrena Bennis, Jacka Gibba, Chrisa Argyrisa, Edie i Charlie Seashore'ów i Dicka Beckharda.

Prowadzone prace i warsztaty skupiały się wokół badań nad procesami interpersonalnymi. Podejście od strony procesowej w połączeniu z teorią interakcjonizmu symbolicznego pomogło mi rozwinąć własny model konsultacji, który określiłem jako **proces konsultacji** (Schein, 1969; 1999). Przedstawione tezy są wynikiem szerokiego doświadczenia w konsultingu biznesowym. Przemyślenia doprowadziły mnie do wniosku, że pomoc jest nie tylko ważnym składnikiem samego konsultingu biznesowego, ale stanowi sama w sobie rdzeń procesu społecznego wymagający oddzielnych analiz.

Książka jest próbą podsumowania doświadczeń dobrze znanych nam wszystkim. Nie zamierzałem przedstawiać wszystkich badań. Zamiast tego prezentuję praktyczne spostrzeżenia, które mogą sprawić, że Czytelnik lepiej zrozumie proces wsparcia i poprawi swoje umiejętności w tym obszarze. Istotne jest to, że ostatnie badania dotyczące procesów pomocy, coachingu i konsultingu skupiają się na czynnikach psychologicznych, takich jak temperament i osobowość. Uważam, że równie ważne do zrozumienia tych procesów jest spojrzenie na nie od strony kulturowej i socjologicznej.

Humorysta Stephen Potter (1950; 1951) wykorzystał wiedzę na temat zasad społecznych interakcji, pisząc książki pół serio, których bohaterzy chcąc podnieść swój status kosztem przeciwnika, stosują subtelne sztuczki psychologiczne. W dwóch książkach – *Gamesmanship* i *One-upmanship* – są oni wyraźnie przerysowani, wymagaliby jednak tylko niewielkich zmian, aby znaleźć swoje pierwowzory wśród nas. I nie jest przypadkiem, że te dwa tytuły stały się słowami powszechnie używanymi w codziennym języku [w języku angielskim powstało wiele odmian „-manship” – przyp. tłum.], dając kolejny dowód na powszechność codziennych rytuałów w imieniu celów społecznych.

Pomoc jest szczególnym rodzajem relacji i trzeba pamiętać o jej wyjątkowych cechach. W przedstawieniu tych zależności cenię sobie przede wszystkim prace Ellen Langer, zwłaszcza jej książkę *Mindfulness* (1989), w której bada procesy wewnętrzne, tak dobrze opisane od strony interpersonalnej przez Goffmana.

Podstawowe argumenty, że życie społeczne jest w części ekonomiką relacji i w części teatrem, płyną z długiej tradycji nauki i filozofii. Antropolodzy zgadzają się, że społeczeństwa są podzielone na warstwy, a zachowania społeczne są wzajemne. Przedstawione w książce obserwacje i twierdzenia na temat procesu pomocy są moje własne. Zbudowałem je na dwóch przesłankach: socjologicznej i antropologicznej. Celem książki jest wzbogacenie naszej wiedzy poprzez nieco inny pogląd na interakcje społeczne oraz na rolę, jaką odgrywa pomoc w codziennym życiu.



Podstawowe argumenty, że życie społeczne jest w części ekonomiką relacji i w części teatrem, płyną z długiej tradycji nauki i filozofii. Antropolodzy zgadzają się, że społeczeństwa są podzielone na warstwy, a zachowania społeczne są wzajemne.

W rozdziale pierwszym przedstawiam wiele form pomocy, aby dać wyobrażenie, jak szeroka i głęboka jest ta koncepcja. Rozdział drugi pokazuje, jak porównanie do ekonomiki społecznej i teatru pomaga nam zrozumieć niektóre z zasad relacji między ludźmi. W rozdziale trzecim pojęcia te stosuję do opisu relacji udzielania pomocy i przedstawiam tezę, że każda taka relacja jest początkowo niesymetryczna i niejednoznaczna. Rozdział czwarty opisuje trzy rodzaje wsparcia i tłumaczy, że relacje pomocy powinny zawsze zaczynać się od procesu konsultacji. Rozdział piąty mówi, jak rozpocząć pomoc przez uważny wgląd, a szczegółowe przykłady jego stosowania omawiam w rozdziale szóstym. W rozdziałach siódmym i ósmym pokazuję, jak taki model pomocy ma faktyczne zastosowanie do niektórych istotnych aspektów pracy w zespole, do przywództwa i zarządzania zmianami organizacyjnymi. Rozdział dziewiąty to podsumowanie, w którym przedstawiam zasady i wskazówki dla potencjalnych konsultantów, menedżerów, coachów i innych agentów zmiany.



Podziękowania

Przekazałem rękopis książki wielu moim przyjaciołom i kolegom. Ich uwagi były bardzo pomocne na wszystkich etapach pracy nad książką. Specjalne podziękowania przekazuję dla: Ottona Scharmera, Lotte Bailyn, Johna Van Maanena, Davida Coghлана, Sue Lotz, Mary Jane Kornacki. Szczególnie dziękuję recenzentom z wydawnictwa Berrett-Koehler, którzy przyczynili się do udoskonalenia szkicu książki. Joan Gallos i Michael Arthur przeczytali gotowy projekt i przekazali mi uwagi, które pozwoliły na bardziej precyzyjne opisy.

Gdy pisałem tę książkę zmarła moja żona. Ostatnie sześć miesięcy jej walki z rakiem piersi po zwycięstwach, jakie odnosiła przez poprzednie dwadzieścia pięć lat, dostarczyły mi kolejnych przemyśleń na temat pomocy i opieki. Dziękuję jej pośmiertnie za cudowne pięćdziesiąt dwa wspólnie spędzone lata i zapewnienie mi twórczej domowej atmosfery, która powodowała, że pisanie było dla mnie zawsze przyjemnością.

Edgar H. Schein
Cambridge, Massachusetts
15 września 2008 r.



1.

Czym jest pomoc?

Efektywny i nieefektywny proces udzielania pomocy

Proces udzielania pomocy jest zjawiskiem złożonym. Pomoc może być **efektywna** i **nieefektywna**. Ta książka została napisana po to, aby pokazać różnice pomiędzy tymi dwoma rodzajami pomocy. W trakcie mojej kariery zawodowej jako profesora i konsultanta często zastanawiałem się, co jest pomocne, a co nie, dlaczego niektóre zajęcia idą dobrze, a inne gorzej, dlaczego coaching i nauki eksperymentalne są często bardziej skuteczne niż formalne wykłady. W czasie pracy z organizacjami zastanawiałem się, dlaczego lepsze rezultaty przynosi koncentrowanie się na procesie, a nie na samej treści, skupianie się raczej na tym, jak rzeczy są robione, a nie na tym, co robimy. Moim celem jest dostarczenie Czytelnikowi wystarczającej wiedzy, aby mógł udzielać pomocy, gdy zostanie o nią poproszony lub gdy znajdzie taką potrzebę, oraz aby potrafił przyjąć pomoc, gdy jej potrzebuje lub gdy została ona zaoferowana. Żadna z powyższych sytuacji nie jest tak łatwa, jak byśmy sobie tego życzyli.

Pamiętam przypadek efektywnej pomocy. Pewnego razu przed moim domem kobieta w samochodzie zaczepiła mnie: „Jak mogę dostać się do Massachusetts Ave.?”. Gdy zapytałem, dokąd konkretnie chce jechać, okazało się, że do centrum Bostonu. Droga, na której byliśmy, prowadziła bezpośrednio do centrum i można było jechać nią prosto, zamiast szukać Massachusetts Ave. Kobieta podziękowała mi wylewnie za to, że nie pokierowałem jej w miejsce, o które pytała.

Najbardziej rozpowszechniona wersja nieefektywnej pomocy, której doświadczyłem zarówno jako udzielający wsparcia, jak i klient, związana jest z komputerem. Kiedy dzwonię do biura obsługi, często nie rozumiem nawet pytań, których celem jest sprecyzowanie mojego problemu. Gdy specjalista techniczny dyktuje mi kolejne kroki, które należy wykonać, aby rozwiązać problem, nie wiem, jak mu przerwać, żeby powiedzieć: „Proszę poczekać,

nie rozumiem nawet pierwszego z nich”. Innym razem konsultant zapytał mnie na początku, z jakich programów korzystam. Odpowiedziałem, że traktuję komputer głównie jako maszynę do pisania. Wtedy mój rozmówca wymienił wszystkie programy i narzędzia, które pozwalają w łatwiejszy sposób pisać. Czułem się wspaniale. Ale kiedy moja żona prosiła mnie o pomoc z komputerem, rutynowo wpadałem w tę samą pułapkę, co konsultanci z biura obsługi, mówiąc jej, co ja bym zrobił. Okazuje się, że proponowałem jej więcej, niż potrafiła, i w końcu oboje byliśmy sfrustrowani.

Znajomi, redaktorzy, konsultanci, nauczyciele i coachowie często sugerują mi lub proponują rzeczy, które są nieistotne, jeśli brać pod uwagę rozwiązanie mojego problemu. Nawet kiedy je ignoruję tak delikatnie, jak tylko mogę, moi samozwańczy pomocnicy przypominają mi rozdrażnieni, że oni tylko starają się być pomocni. A jednocześnie sugerują, że robię błąd, nie akceptując pomocy.

Zapamiętałem takie zdarzenie: jedno z dzieci poprosiło mnie o pomoc w odrobieniu zadania domowego z matematyki. Przerwałem swoją pracę, rozwiązałem problem, ale widzę nadąsaną minę i ani słowa „dziękuję”. Co zrobiłem źle? Przy innej okazji, zamiast rozwiązać zadanie, powiedziałem: „Porozmawiajmy...”. Szybko okazało się, że w rzeczywistości problem dotyczył ogólnie szkoły i nie miał nic wspólnego z pracą domową. Przeprowadziliśmy pożyteczną rozmowę i oboje poczuliśmy się lepiej.

Lekarze, terapeuci, pracownicy socjalni, coachowie doświadczają tego, że ich pomoc nie zawsze działa. Jako konsultant i coach dla menedżerów w różnych organizacjach często proponowałem rozmaite rozwiązania ich problemów. Dopiero później orientowałem się, że albo moja rada nie działa, albo klient nie mógł lub nie był w stanie wdrożyć moich sugestii. Pamiętam to z własnej praktyki jako konsultanta, w czasie której często zdarzało się, że kiedy interweniowałem, wskazując na dysfunkcyjne zachowania zespołu, dziękowano mi za pomoc. Tyle tylko, że później nawyki nie zmieniły się ani trochę.

Pomoc nie dotyczy tylko sytuacji indywidualnych. Wysiłki grupy często zależą od tego, w jakim stopniu jej członkowie wykonują swoje zadania, by osiągnąć grupowy cel. Zazwyczaj nie myślimy o skutecznych zespołach jako o grupie ludzi, którzy wiedzą, jak pomóc sobie nawzajem w realizacji zadania. Jak się okazuje, efektywny zespół to właśnie ludzie, którzy z sukcesem pomagają sobie wzajemnie. Interesujące jest jednak, że słowo „pomoc” w kontekście pracy zespołu jest używane tylko wtedy, kiedy rzeczywiste wsparcie nie występuje, na przykład jeden członek zespołu mówi do drugiego: „To, co zrobiłeś, nie było pomocne” lub: „Dlaczego nie pomogłeś?”.

Efektywny zespół to ludzie, którzy z sukcesem pomagają sobie wzajemnie.



Pomoc w kontekście grupy ludzi jest najbardziej oczywista w sportach zespołowych, gdzie skuteczność jednego gracza zależy od wsparcia, jakie uzyskuje on od innych członków drużyny. Znanych jest wiele opowieści o futbolu amerykańskim, w których odnoszący sukcesy biegacze fundowali kolacje lub w inny sposób dziękowali całemu zespołowi po udanym meczu w uznaniu ich pomocy. Jest oczywiste, że na sukces zespołu pracują wszyscy jego członkowie.

Procesy udzielania pomocy i jej akceptacji są znacznie bardziej złożone, niż się to na pierwszy rzut oka wydaje. Te procesy, które są na pewno niezbędne, są tylko pozornie powszechne. W rzeczywistości udzielanie pomocy i jej akceptacja to trudne relacje, które często się nie udają. Założeniem książki jest myśl, która mówi, że pomoc jest ważna, ale jest procesem skomplikowanym. Analizuję, co dosłownie oznaczają słowa „pomagać” oraz „uzyskać pomoc”, jakie psychologiczne, społeczne i kulturowe pułapki są nieodłącznymi elementami tego procesu oraz jak można ich uniknąć. Jak

pokazują przykłady, pomoc odnosi się do wielu spraw, nie jest ograniczona tylko do profesjonalnego wsparcia, którego oczekujemy od lekarzy, prawników i pracowników socjalnych. Powstaje pytanie: o co w tym wszystkim chodzi i jak możemy zapewnić, aby pomoc była jak najlepsza?

Wiele znaczeń słowa „pomoc”

Słowo „pomoc” ma wiele znaczeń: pomocnym nazwiemy zarówno rycerza w lśniącej zbroi ratującego królowną uwięzioną w zamku, jak i konsultantów pracujących w organizacji, którzy zmieniają kulturę pracy, aby poprawić efektywność i dopasować ją do nowych celów strategicznych. Z punktu widzenia klienta pomoc obejmuje nie tylko to, o co poprosił on wprost, ale także spontaniczne i naturalne zachowania innych, którzy umieją rozpoznać, że ktoś potrzebuje pomocy, nawet jeśli o nią nie prosił.



Z punktu widzenia klienta pomoc obejmuje nie tylko to, o co poprosił on wprost, ale także spontaniczne i naturalne zachowania innych, którzy umieją rozpoznać, że ktoś potrzebuje pomocy, nawet jeśli o nią nie prosił.

Rozważmy różne życiowe sytuacje, w których występuje element pomocy (patrz: tabela 1.1). Pomoc pojawia się wszędzie, zarówno w relacjach formalnych, jak i nieformalnych. Do wielu zdarzeń przedstawionych w tabeli 1.1 jesteśmy przywoływani w różnych okresach życia, aby odegrać swoją rolę. Jeśliby pójść krok dalej, można powiedzieć, że pomoc jest charakterystyczna dla wszystkich form organizacji i pracy. Z definicji: organizujemy się w zespoły, bo nie jesteśmy w stanie samodzielnie wykonać zadania. „Wynajęta pomoc” w rzeczywistości odnosi się nie tylko do pomocy domowej i opiekunów, ale również do wszystkich pracowników

Tabela 1.1. Wiele form pomocy

<i>Nieznajomy</i> wskazuje turyście, jak dotrzeć do określonego miejsca.
<i>Rodzic</i> pomaga dziecku w pracy domowej.
<i>Mąż</i> doradza żonie, w co się ubrać na wieczorne przyjęcie.
<i>Pielęgniarka</i> pomaga pacjentowi skorzystać z basenu.
<i>Przyjaciel</i> podpowiada wyraz, który masz na końcu języka.
<i>Goście</i> proponują pozmywanie talerzy po kolacji.
<i>Nauczyciel</i> na lekcjach wyjaśnia uczniowi nowe pojęcia.
<i>Ekspert</i> podpowiada kolejne kroki, aby rozwiązać problem z komputerem.
<i>Dziecko</i> pokazuje znajomemu lub rodzicom, jak korzystać z nowego telefonu lub gry wideo.
<i>Trener</i> pokazuje, jak poprawić pewne umiejętności.
<i>Asystent</i> podczas operacji podaje chirurgowi właściwy instrument we właściwym momencie.
<i>Executive coach</i> doradza menedżerowi, jak kierować podwładnymi.
<i>Członek zespołu kabaretowego</i> podpowiada partnerowi puentę, aby rozbawić publiczność.
<i>Doradca</i> wskazuje zwolnionym pracownikom, jak znaleźć nową pracę i pokierować dalej karierą.
<i>Menedżer</i> doradza podwładnym, jak lepiej wykonać pracę.
<i>Pracownik linii montażowej</i> kładzie odpowiednią część w odpowiednim czasie na linii montażowej, aby nie było przestojów.
<i>Pielęgniarz</i> pomaga choremu.
<i>Adwokat</i> doradza klientowi i instruuje go, jak przeprowadzić proces rozwodowy.
<i>Pracownik socjalny</i> pomaga rodzinie poradzić sobie z przejściowymi kłopotami finansowymi.
<i>Psychoterapeuta</i> pracuje z klientem nad jego problemami emocjonalnymi.
<i>Ksiądz</i> pokazuje parafianom, jak radzić sobie z poczuciem winy, żalu i niepokoju.
<i>Lekarz</i> bada pacjenta i przepisuje receptę.
<i>Pracownik zakładu pogrzebowego</i> wspiera rodzinę w okresie żałoby.
<i>Konsultant</i> stara się poprawić funkcjonowanie organizacji.

w organizacji zatrudnionych przy konkretnej pracy. Wykonywanie obowiązków w pracy jest więc także rutynowym sposobem pomocy. Rozważmy napięcia powstające między menedżerami a podwładnymi, gdy albo podwładny nie dał z siebie wszystkiego, żeby wykonać zadanie, albo menedżer nie przeznaczył odpowiedniej ilości czasu lub nie zapewnił środków do wykonania zadania. Pracownicy i ich menedżerowie zawierają, w większości nieświadomie, swego rodzaju psychologiczne umowy, na podstawie których określają zasady wzajemnej pomocy, a niedotrzymanie tych umów skutkuje napięciami.

Aby zilustrować szeroki charakter pojęcia „pomoc”, zauważmy, jak wielu różnych synonimów tego pojęcia używamy jako równoważnych do słowa „pomoc” (patrz: tabela 1.2). Co łączy wszystkie te procesy? Jakie ukryte założenia kulturowe powinien zrozumieć zarówno dający wsparcie, jak i osoba, której pomoc jest udzielana, aby podnieść jakość pomocy, o którą się prosi i którą się otrzymuje? Czy istniejące rodzaje pomocy: fizyczna, wsparcie emocjonalne, informacja, wgląd diagnostyczny, porada lub zalecenia muszą być rozróżniane? W czym są podobne, a w czym różne?

Tabela 1.2. Synonimy słowa „pomoc”

Asysta	Umożliwienie	Propozycje
Wspomaganie	Wyjaśnienie	Przepisywanie
Doradztwo	Ułatwienie	Rekomendacje
Pielęgnowanie	Dawanie	Pokazywanie
Katalizowanie	Kierowanie	Sterowanie
Coaching	Przekazanie	Zaopatrywanie
Konsulting	Poprawienie	Wspieranie
Porady	Mentoring	Nauczanie
Mówienie	Służenie	Nakazywanie

Pomoc formalna i nieformalna

W życiu codziennym wsparcie jest działaniem jednej osoby, która umożliwia komuś innemu rozwiązanie problemu albo osiągnięcie lub zrobienie czegoś w łatwiejszy sposób. Osoba uzyskująca pomoc może nie być w stanie wykonać zadania samodzielnie. Pomoc oznacza, że zadanie stało się w jakiś sposób łatwiejsze lub, w skrajnych przypadkach, w ogóle wykonalne (jak wtedy, kiedy ratujemy tonącego). Pomoc jest zatem procesem, u którego podstaw leżą: współpraca i współdziałanie oraz wiele innych form zachowań altruistycznych. Określę tę kategorię jako **pomoc „nieformalną”**. We wszystkich kulturach ta forma pomocy jest zinstytucjonalizowana, uważana za pewnik jako podstawa cywilizowanego społeczeństwa. Prawdopodobnie ma jakieś biologiczne podłoże genetyczne, ponieważ również zwierzęta angażują się w podobne zachowania. Pomoc jest częścią tego, co określamy jako maniery, kulturę lub zachowania etyczne i moralne. Taka pomoc występuje nieustannie, jako działania rutynowe. Zauważmy również, że prośba o pomoc lub oferta pomocy nie może zostać zignorowana – powinna być rozpatrzona w ten lub inny sposób, w przeciwnym razie następuje rozdarcie tkanki społecznej, a aktorzy są zawstydzeni.

Prośba o pomoc lub oferta pomocy nie może zostać zignorowana – powinna być rozpatrzona w ten lub inny sposób, w przeciwnym razie następuje rozdarcie tkanki społecznej, a aktorzy są zawstydzeni.



Kolejny poziom pomocy możemy potraktować jako **pomoc „półformalną”**: kiedy idziemy do specjalistów, aby uzyskać pomoc w problemach domowych, problemach z samochodem, komputerem czy sprzętem audio i wideo. W większości przypadków potrzebujemy pomocy, aby przywrócić poprawne działanie urządzeń.

W takich sytuacjach mniej angażujemy się osobiście, za to płacimy za usługę lub informację. Wiele z naszych frustracji – zarówno jako klienta, jak i osoby udzielającej wsparcia – wiąże się właśnie z tą kategorią spraw. Przyczyną są nasze niespełnione oczekiwania (urządzenia powinny być łatwe w użyciu) lub niechęć przystosowania się do nowych języków i procedur, tak jak w przypadku komputerów.

Pomoc „formalna” dotyczy problemów osobistych związanych ze zdrowiem fizycznym lub psychicznym. Potrzebne jest wtedy wsparcie osoby uprawnionej do udzielania pomocy medycznej, prawnej lub duchowej. Idziemy do lekarzy, prawników, księży, doradców, pracowników socjalnych, psychologów lub psychiatrów. Jeżeli jesteśmy menedżerami w organizacjach, które mają problemy w zarządzaniu lub z efektywnością, zwracamy się do różnego rodzaju konsultantów lub coachów. W tych przypadkach pomoc przychodzi ze strony specjalistów i ma bardziej formalny charakter, który wymaga umowy, harmonogramu i określenia zapłaty za usługi. W większości przypadków transakcje dotyczą formalnego poziomu. Pamiętajmy jednak, że pomoc nieformalna i półformalna są bardziej powszechne i często pociągają za sobą duże konsekwencje, jeśli nie są efektywne.

W dalszej części rozważymy, na czym polega różnica pomiędzy pomocą formalną a tą codzienną nieformalną i półformalną. Co takiego robią wyszkoleni licencjonowani doradcy, że stają się mniej lub bardziej skuteczni? Czego możemy się od nich nauczyć, aby zwiększyć nasze umiejętności w okolicznościach mniej formalnych? Równie istotne wydaje się pytanie, czego przeszkolony doradca może się nauczyć z analizy procesów zachodzących podczas udzielania pomocy nieformalnej i półformalnej.

Wsparcie jako proces społeczny

W proces pomocy zaangażowana jest więcej niż jedna osoba, dlatego koncentrujemy się na **relacji wsparcia**: jak ją zdefiniować i jak

ją postrzegać. Rozważania te poprowadzą nas z kolei do dyskusji, na czym w ogóle polegają relacje międzyludzkie i co to znaczy mieć **właściwe relacje**, w których możemy ufać sobie nawzajem i otwarcie się komunikować.

Wszystkie relacje rządzą się zasadami kulturowymi, które mówią nam, jak się zachowywać w stosunku do siebie tak, aby społeczne współzycie było bezpieczne i efektywne. Zasady te nazywamy dobrymi manierami, taktem lub etykietą. Zachowaniami kierują dawno ustalone zasady, których należy przestrzegać, aby członkowie społeczeństwa w ogóle mogli ze sobą współdziałać. Niektóre z tych zasad różnią się w zależności od sytuacji. Dla określonej kultury będą stanowiły zestaw uniwersalnych zasad, a osoba je naruszająca podlega ostracyzmowi lub izolacji. Kiedy zasady są łamane, czujemy się urażeni, zakłopotani lub podejrzewamy, że relacja nie jest najlepsza. Taka sytuacja może powodować utratę zaufania lub zranic uczucia, jeśli klient nie czuje, że otrzymał pomoc, lub udzielający pomocy czuje się odrzucony lub zignorowany.

Wszystkie relacje rządzą się zasadami kulturowymi, które mówią nam, jak się zachowywać w stosunku do siebie tak, aby społeczne współzycie było bezpieczne i efektywne.



Sama pomoc rozpoczyna się zwykle od indywidualnej inicjatywy. Powinniśmy zrozumieć, jak pierwszy kontakt między potencjalnym wspierającym i potencjalnym klientem przekształca się w relację, której celem jest udzielenie pomocy. Ktoś decyduje się pomagać i jego działania mogą prowadzić do stworzenia relacji wsparcia albo ktoś prosi o pomoc, co również może skutkować powstaniem takiego związku. Lider łączy kilka osób w zespół i zaczyna proces budowy relacji, który prowadzi do stworzenia atmosfery wzajemnej pomocy wśród członków zespołu. Konsultant

wspiera menedżera w zarządzaniu różnymi działami, aby mogły one ze sobą współpracować przy realizacji korporacyjnych celów. Zdarza się, że zespoły lub społeczności czują, iż potrzebują pomocy. Ktoś musi jednak wyrazić taką potrzebę, aby informacja dotarła do świadomości publicznej i aby można było zacząć tworzyć relację wsparcia.

Pierwszą rzeczą, na której chciałbym się skupić, jest więc to, w jaki sposób indywidualna inicjatywa prowadzi do utworzenia relacji. Jeśli zrozumiemy proces budowania wszelkich relacji, będziemy mogli potem tworzyć bardziej efektywne relacje wsparcia.

W kolejnych rozdziałach zbadam zasady rządzące relacjami i możliwość ich stosowania w relacji pomocy. Prześledzimy początkową nierównowagę i dwuznaczności ról w relacjach wsparcia, różne role, które wspierający może przyjąć, gdy relacja jest w równowadze i wszystkie strony czują się komfortowo, oraz to, jak budować takie związki i jak działać, gdy relacja pomiędzy klientem a wspierającym rozwija się.



2.

Ekonomika i teatr

Esencja relacji pomocy