



## Человеко-центрированный подход в работе с организациями

**ШТРОО Владимир Артурович**

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

**КОЛПАЧНИКОВ Вениамин Валентинович**

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия*

Авторы делятся своими впечатлениями о конференции, посвященной юбилею Карла Роджерса, одного из самых ярких представителей гуманистической психологии, участниками которой им довелось побывать (США, Калифорния, Сан-Диего, январь 2014 г.). Особый акцент в сообщении делается на представленности организационно-психологической проблематики в мероприятиях этой конференции, а также в деятельности Центра изучения человека, основанного К. Роджерсом в 70-х годах прошлого столетия. Затем приводится текст интервью с одним из соратников, и одновременно — серьезным оппонентом — К. Роджерса, Эрнестом Медоусом, который вот уже несколько десятилетий практикует человеко-центрированный подход в работе с деловыми организациями.

**Ключевые слова:** Карл Роджерс, человеко-центрированный подход, психологическое консультирование персонала организаций, Эрнест Медоус.

В конце января 2014 года в Сан-Диего, США состоялась Международная конференция, приуроченная ко дню рождения Карла Роджерса, основателя клиент-центрированной терапии, а в последствие — человеко-центрированного подхода, успешно реализуемого уже на протяжении многих лет в бизнесе, политике и образовании (Carl Rogers Birthday Annual Conference, San Diego, California, USA, January 22-25, 2014). Программа конференции включала авторские лекции, тематические симпозиумы, проблемные круглые столы, исследовательские презентации и практические демонстрации. Организатором конференции выступил Центр исследований человека (*Center for Studies of the Person*), расположенный в небольшом городке на юге Калифорнии (La Jolla, CA, USA).

Центр изучения человека — международная организация, объединяющая специалистов, практикующих человеко-центрированный подход в самых разных областях — психотерапии и консультировании, образовании, бизнесе, политике и разрешении конфликтов. Центр был создан Карлом Роджерсом в 70-х годах XX века и с тех пор является одним из мировых центров человеко-центрированного подхода. В настоящее время Центр реализует ряд международных проектов и программ. В частности, «La Jolla Program» — наиболее известная и популярная. Это ежегодный интенсив продолжительностью семь-десять дней, в котором участники из различных стран в режиме ежедневных групп встреч, презентаций ведущих специалистов,

дискуссий и демонстраций повышают свою профессиональную квалификацию и личностно растут в рамках человеко-центрированного подхода. Сотрудниками центра успешно реализуется проект по обучению медицинского персонала госпиталей США человеко-центрированному подходу. Еще одна программа — The Program for Transformational Community Leadership and Communication (Ray De Lagrave, Institute for Transformational Communication) — проект работы с национальными меньшинствами (преимущественно латиноамериканскими) в крупных городах, нацеленный на личностный рост и успешную социализацию их представителей. Как отдельный и самостоятельный проект Центра изучения человека начинался проект «Камелот» (Camelot) — по обучению персонала организаций человеко-центрированным умениям, выросший сейчас в корпоративную консультативную организацию. Широко известны проекты Центра, направленные на разрешение конфликтов в горячих точках (Северной Ирландии, ЮАР, на Ближнем Востоке и др.). Центр инициировал проведение в дальнейшем ежегодных международных конференций, приуроченных ко Дню рождения К. Роджерса с целью консолидации представителей подхода, обмена опытом и усиления влияния на современное общество и человека.

Участниками конференции 2014 года стали около 70 специалистов из Австрии, Аргентины, Бразилии, Колумбии, Мексики, Норвегии, России, США и Японии. Прошедшая конференция еще раз убедительно продемонстрировала потенциал человеко-центрированного подхода в практике психологического консультирования организаций, эффективность его применения в столь жестких и прагматичных отношениях, как деловые отношения в бизнесе. Как показывает практика, в результате обучения персонала организаций человеко-центрированному подходу растет производительность и прибыль организации, намного возрастает удовлетворенность сотрудников отношениями в организации. Уже почти 20 лет активно работает международная группа специалистов, применяющих человеко-центрированный подход в организациях, так называемая «Rajago group», инициатором создания которой стал один из коллег К. Роджерса — Эрнест Медоус. Члены этой организации, среди которых есть и российские бизнес-консультанты, регулярно встречаются для обмена опытом и распространения человеко-центрированного подхода в организациях.

В целом организационно-психологическая проблематика была довольно заметно представлена в программе прошедшей конференции. Среди прозвучавших докладов особый интерес участников вызвало выступление *Сэнди Уонг (Sandi Wong)* на тему «Человеко-центрированный подход — от вмешательства к интеграции» («*Person-Centered Approach — from Intervention to Integration*»), в котором было представлено два ключевых фокуса — корпоративная практика управления и исследования маркетинговых коммуникаций. Докладчик показала, каким образом человеко-центрированный подход оказался успешно интегрированным в эти области. Далее она наметила основные векторы приложения сил: от глобального развития лидерства и построения управленческих команд, сопровождение организационных изменений, видения и стратегического развертывания до индивидуального консультирования и коучинга первых лиц корпораций; от обучения клиентов до разработки и осуществления маркетинговых исследований потребителей на азиатских рынках.

Особенно ярко различные аспекты организационной психологии прозвучали в выступлениях российских участников конференции, в частности, представителей факультета психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Москва, Россия). Преподаватель кафедры психологии личности *Анна Паукова* в своем выступлении поделилась размышлениями о феномене организационного дауншифтинга с точки зрения человеко-центрированного подхода, а доцент той же кафедры *Вениамин Колпачников*

рассказал о своем *опыте бизнес-консультирования российских организаций*. Профессор кафедры организационной психологии *Владимир Штроо* выступил с докладом «Как идеи Карла Роджерса воплощаются в современных теориях лидерства» («How Carl Rogers' ideas come true in contemporary theories of leadership»), в котором была подчеркнута «человеко-центрированная подоплека» широко известной в современном менеджменте и организационной психологии теории трансформационного лидерства. После доклада развернулась оживленная дискуссия о перспективах разработки «человеко-центрированной» теории лидерства. Участники дискуссии сошлись во мнении, что в основе такой теории должна лежать базовая идея о том, что любой человек может быть лидером, но то, становится он им или нет, есть результат его собственного выбора.

Особо следует упомянуть мастер-класс одного из ближайших соратников Карла Роджерса в калифорнийский период его жизни и одновременно с этим — его оппонента, *Эрнеста Медоуса*<sup>1</sup> (*Ernest Meadows*) на тему «Карл Роджерс: руководство и лидерство» («Carl Rogers: Management and Leadership»). В ходе всего нескольких часов ведущий наглядно и, вместе с тем, довольно изящно продемонстрировал в калейдоскопе разыгранных участниками мастер-класса ролевых ситуаций, как владение каждым из четырех базовых «человеко-центрированных» умений — эмпатическое слушание, конгруэнтность, эмпатия и безусловное позитивное принятие — способствуют повышению эффективности внутриорганизационных коммуникаций. Причем эти умения оказываются весьма полезными не только для руководителя в его взаимодействии с подчиненными, но и для рядового сотрудника в его общении с коллегами или с начальником. В завершение работы конференции Эрнест Медоус любезно согласился дать интервью нашему журналу, запись которого мы публикуем ниже.

## **Интервью с Эрнестом Медоусом (Сан-Диего, Калифорния, США, 26 января 2014 г.)**

Организационная психология (ОП): Добрый день, Эрни!

Эрнест Медоус (ЭМ): Привет!

ОП: Я хочу задать несколько вопросов о Вашей работе и ее теоретических основаниях.

ЭМ: Хорошо!

ОП: У Вас есть большой опыт работы с персоналом различных бизнес-организаций, и, насколько я знаю, Вы осуществляли эту работу с позиций человеко-центрированного подхода. Поэтому первый вопрос: как Вы думаете, возможно ли создать всестороннюю и логическую теорию организации, развития организации и организационного лидерства на основе теоретического потенциала, имеющегося у человеко-центрированного подхода?

ЭМ: О да, конечно. Она уже создана.

ОП: Расскажите подробнее?

ЭМ: Я начал работать с организациями в феврале 1966 года, до нашей встречи с Карлом <Роджерсом>. Я специализировался в направлении, названном «управленческая решетка»<sup>2</sup>, и я был обучен проведению семинаров по формированию команд и т.п. И мне было любопытно, что Карл Роджерс может добавить к тому, что я уже делал, поэтому я искал сотрудничества с ним и научился у него невероятно многому. Сам он не был

1 См. статью Э. Медоуса «Человеко-центрированный подход в бизнесе» в этом номере журнала.

2 «Управленческая решетка», предложенная в начале 80-х годов Робертом Блейком и Джейн Моутон [Robert R. Blake & Jane Mouton], — наглядное (схематичное) представление теоретической концепции стилей руководства, созданной в университете штата Огайо, США.

действительно очень хорош в работе с организациями. Он был невероятно успешен в терапии и исследовании. Он был пионером в области исследований. Он отклонил логический позитивизм как пригодную модель для исследования суверенного человека. Логический позитивизм хорошо работает в области причин и следствий, но он не уместен в области суверенности. Суверенность, как я определяю ее, означает то, что человек способен принимать решения, которые не способна изменить никакая сила на небесах или на земле. Мы все суверенны, и мы обладаем этой властью, рождаемся с нею. Таким образом, Карл изменил исследовательскую модель так, чтобы исследователь должен был отвечать человеку как предмету своего исследования. Таким образом, у вас не могло быть слепых экспериментов или двойных слепых экспериментов, вы не могли держать их в тайне от суверенного субъекта. И он настаивал, чтобы результат ответа суверенному субъекту включался в исследовательские выводы. Таким образом, он действительно изменил научные стандарты, особенно в области исследования суверенности. Это стало частью его теории, вы это знаете. И я пытаюсь поразмышлять над тем, что является другими частями... Знаете, невозможно рассказать об этой теории в одном интервью, это требует намного большего времени... Мне нравится преподавать ее, но вряд ли мы можем сделать это здесь и сейчас. Каков следующий вопрос?

ОП: Прежде чем мы перейдем к следующему вопросу, я хочу сказать, что я слышу Ваш ответ на первый вопрос: да, это возможно и даже уже сделано. И Вы говорите о новой методологии исследования, которую Карл Роджерс ввел в психологию и в исследование человека. И все же интересно, можете ли Вы сказать больше об этой теории лидерства, основанного на человеко-центрированном подходе?

ЭМ: У нас есть курс по лидерству, в котором систематически излагается эта теория. И это курс, в ходе которого люди проводят девять дней каждые шесть месяцев в течение четырех лет. Это к вопросу о возможности в ответе на вопрос интервью изложить всю эту теорию. Но эта теория основана на исследовании Карла, которое он провел с использованием логического позитивизма еще в 1930-х. Он исследовал делинквентных мальчиков и заметил, что некоторые из них попадали в беду снова и снова, а некоторые из них – нет. И он начал искать различие между ними. Его основное открытие состояло в том, что у мальчиков, которые больше не доставляли проблем, было Эго большей силы, чем у тех, кто стал рецидивистом. Как только он выделил силу Эго (технически он использовал, по-моему, шкалу «Сила Эго» из теста 16PF Р. Кэттелла), он сумел показать, какие способы консультирования способствуют повышению силы Эго и какие — снижают ее. Он осуществил факторный анализ, а в те дни это требовало 40-часовой бумажной работы по сравнению с одним компьютерным кликом сегодня. То, что он обнаружил в своих матрицах корреляции, было три кластера, которым он дал соответствующие названия. Один из них был назван конгруэнтностью, второй — эмпатией и третий — безусловным позитивным уважением. И это стало основанием нашей теории лидерства. Он был гением, он намного опередил всех остальных. И он не был равнодушен к признанию, и он сделал большую работу в области психотерапии и приобрел огромное количество последователей. И его последователи восхищались им, и они требовали от него больше терапии, и он продолжал говорить о терапии. Но как только он уехал со Среднего Запада — из Чикаго и Висконсина — он заинтересовался возможностями другого применения этих трех условий. Поэтому, когда он переехал в Ла Хойю, он уже не получал лицензии на продолжение психотерапевтической практики, это было не то направление, куда он шел. Он продолжил работать над различными практическими приложениями своей теории. Он написал несколько книг по применению его подхода в различных областях — и это действительно было началом его общей модели. Я никогда не слышал, чтобы сам Карл именовал это как «общую модель», я думаю, что такое приписывание произошло немного позже, даже, вероятно, после того, как он умер. Например, в моей работе

с организациями я не вижу связи с терапией, я рассматриваю ее как производную его общей модели. И я также думаю, что и сама терапия – производная его общей модели. Но он описал терапию первой, поэтому сложилось ложное впечатление, будто хвост размахивает собакой. И Карл довольно быстро заинтересовался на последующие десять или двенадцать лет миром во всем мире, видя, в конечном счете, это продуктом своей работы. Сейчас, когда я работаю в организациях, я не расцениваю эти три кластера как условия, я расцениваю их как умения. Умения, потому что им можно научиться. И фактически я выделяю четыре умения. Я взял эмпатию и добавил к ней эмпатическое слушание. И различие между эмпатией и эмпатическим слушанием в том, что эмпатическое слушание — это умение, которое я использую на основе свободного выбора тогда, когда я хочу понять другого. Эмпатию я не использую, когда я хочу понять. На самом деле, когда я хочу понять кого-то, эмпатия будет мешать. Эмпатия полезна, когда другой человек решил, что он хочет вырасти или развиваться или учиться, и в своей эмпатии я — с ним. Я часто сравниваю сочувствие и эмпатию. Сочувствие — когда я чувствую так же, как вы, а эмпатия — когда я с вами, в то время как вы чувствуете [что-то свое]. Поэтому в эмпатии, как становится понятным, мы оба сосредотачиваемся на вас. А эмпатическое слушание имеет отношение к обоим вовлеченным людям. Я хочу понять, и вы готовы способствовать этому пониманию. Получаете ли Вы ответ на свой вопрос?

ОП: Что ж, Вы начали описывать общую модель как одно из оснований теории и практики. Вы описали отличие между эмпатией и эмпатическим слушанием. Вы сказали, что используете не условия, но умения. Вы можете еще что-то сказать об этом?

ЭМ: Знаете, мой ум пуст прямо сейчас. Он, вероятно, тоскует по следующему вопросу (улыбается).

ОП: Хорошо. У меня есть другой вопрос. Думаю, это будет интересно и полезно для читателей, если Вы опишете кратко свою программу лидерства, из чего она состоит, как и организована.

ЭМ: Лидерская программа, состоит из семи девятидневных сессий. Каждая сессия проводится раз в полгода. Все обучение продолжается в течение трех лет. Каждая сессия имеет свой тематический фокус. Первая сессия — «Продвинутые человеко-центрированные умения». Вторая сессия — «Новая общность: общность, основанная на человеко-центрированном подходе». Третья сессия — «Приложения к бизнесу, образованию, политике, разрешению конфликтов и т.д.». Четвертая сессия — «Лаборатория власти». Пятая сессия — «Новая рабочая общность». Шестая сессия — «Философские основания человеко-центрированного лидерства». **Седьмая сессия — «Нравственные основания человеко-центрированного лидерства».** В рамках каждой сессии используются следующие обучающие формы: а) 20-часовая тренинговая группа «продвинутые человеко-центрированные умения», в которой участники обучающейся группы в отношениях друг с другом тренируют применение человеко-центрированных умений; б) «учебные группы»: каждому из обучающихся дается книга для прочтения и усвоения, содержащая важные сведения о человеко-центрированном подходе в разных сферах и областях. Задачей прочитавшего книгу является донести до остальных обучающихся главное содержание и смысл данной книги и убедиться, что остальные члены группы поняли и осмыслили это содержание; в) человеко-центрированные дискуссии — углубленное обсуждение актуальных вопросов теории и практики **человеко-центрированного подхода**; д) **«постоянное партнерство»**: все участники обучения разбиваются на постоянные пары. Члены каждой пары ежедневно в течение сессии проводят один час в эмпатическом контакте, содействуя друг другу в разрешении личных и деловых трудностей и помогая развивать лидерские «видения»; д) «лидерская возможность»: каждый член группы в течение трехлетнего обучения реализуют

проект в своей повседневной жизни или работе, состоящий в приложении человеко-центрированного подхода к той или иной ситуации — производственной или личной. В целом, обучение представляет собой интенсивный и глубокий познавательный, межличностный и практический опыт, с активной обратной связью от ведущих. Этот опыт «выращивает» настоящую компетентность в человеко-центрированном подходе и способствует развитию лидерских задатков.

ОП: Еще один вопрос состоит в том, как лидер может мотивировать своих подчиненных добиваться высоких результатов? Как он мотивирует их достижения?

ЭМ: Парадокс в том, что мы не можем мотивировать человека извне. Это не то, как мотивация работает. Мотивация проявляется изнутри. Это не означает, что некоторые внешние блага не полезны, но Вы должны быть самим собой, т.е. быть собой и использовать имеющиеся блага. Именно так мотивация работает — изнутри. Вы можете дать стимул для мотивации, которая проявляет себя. Но Вы не можете извне мотивировать человека. Сама работа — мотив. Люди делают то, что они могут делать и что они хотят делать. И вопрос для лидера состоит в том, желает ли человек и может ли он делать эту работу. Если работа не сделана, необходимо разбираться с тем, что произошло: либо человек не может или не хочет ее делать. И принимать соответствующие решения. Но если человек реально не может и/или не хочет, необходимо искать другого человека для организации, лучше соответствующего ей. Иногда это нежелание или неспособность делать работу коренится в проблеме характера. И если я не хочу работать с таким человеком, они покидают компанию. Но я позабочусь о том, чтобы такой человек оставил организацию так, как он сам захочет это сделать. Я не собираюсь загонять их в угол и говорить: «Вы уволены». Я говорю: «Вы знаете, я не хочу работать с Вами больше. Что мы можем сделать с этим?».

ОП: И последний вопрос, который я хочу задать Вам, связан только с тем, как обращается лидер с ситуациями, когда подчиненный терпит неудачу, или не выполняет своих обязанностей.

ЭМ: Это — важнейший вопрос! Мы используем здесь человеко-центрированные умения, что означает, прежде всего, что вы конгруэнтны. Вы не говорите о нем, вы не говорите о его неудовлетворительной работе, вы говорите о себе и о том, что вы хотите. И если человек не выполняет обещания, которые он дал этой организации, вы должны с этим человеком изменить свои отношения или прекратить их совсем. Это — на поверхности, и путь, которым мы идем здесь ... Фактически, в рамках обучения мы посвящаем четырехдневный семинар с названием «Отчетность и разговор о достижениях», в котором рассматривается, как разговаривать с подчиненными о работе, и показывает, что законно и что незаконно. Мы учим, как избежать судебного процесса по причине неправомерного увольнения. Но это действительно большой вопрос, и я уверен также, что сейчас я устал, чтобы говорить об этом подробнее...

ОП: Большое спасибо! Я сожалею о том, что интервью затянулось, но то, что Вы сказали, это очень важно, и я уверен, что наши читатели будут благодарны Вам. Большое спасибо! И я желаю Вам всего наилучшего!

ЭМ: Пожалуйста!

# Person-Centered Approach in Working with Organizations

**Wladimir STROH**

*National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia*

**Veniamin KOLPACHNIKOV.**

*National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia*

**Abstract.** The authors share their impressions of the conference dedicated to the anniversary of Carl Rogers, one of the brightest representatives of humanistic psychology (January 2014, San Diego, USA), to which they had visited. Particular emphasis is placed on the report conspicuously present organizational-psychological problems in the activities of this conference, as well as in the activities of the Center for Studies of the Person, which was based by K. Rogers in the 70-ies of the last century. Then the text of an interview with one of the companions, and at the same time – a serious opponent – of C. Rogers, Ernest Meadows, which has been practiced the Person-Centered Approach (PCA) for several decades to working with business organizations.

**Keywords:** Carl Rogers, person-centered approach, psychological staff counseling organizations, Ernest Meadows.

## Interview with Ernest Meadows (San Diego, CA, USA, January 26, 2014)

Organizational Psychology (OP): I want to ask a few questions about your work and about theoretical foundations in your work.

Ernest Meadows (EM): Alright!

OP: I want to say that you have long experience with work in organizations, with person of different business organizations and you did this work on the platform of person centered approach. So my first question is: Do you think is it possible or not possible to develop theory of leadership and theory of organizational relationships on the basis of the person centered approach?

EM: Oh, yes, sure. Have done.

OPI: Tell more please?

EM: Well, I started working on organizations in February of 1966 before I met Carl. I was trained in the rubric called "managerial grid" and I was trained to contact those seminars of team-building, etc. And I was curious about what Carl Rogers might have to add to what I was already doing so I sought him out and learned an awful lot. He wasn't really very good with organizations. He was incredible with therapy and with research. He was a pioneer of research. He rejected logical positivism as a fit model for investigating sovereign human beings. Logical positivism worked well in the arena of cause of effect, but it is not appropriate in real mode (realm) of sovereignty. Now sovereign is what I mean that someone can make a decision that no power in heaven or on earth can reverse. We're all sovereign and we have that power and are born with it. So Carl changed the research model so that the investigator must answer to the subject. So you couldn't have blind experiments or double blind experiments, you couldn't keep them from sovereign subject. And he insisted that the result of that answering to the sovereign subject be included in the finding of the research. So he really clicked up the standards for research particularly in

the area of sovereignty. That will be part of his theory, you know. And so let me see I'm trying to think about what are some other parts.... I want to get on with the other questions too, but let me say that these theories that I've worked on, and I worked by 49 years and... so it's not possible to answer what that theory is, in just an interview, it's takes a lot more serious investment of your time to learn that... I like teaching it but it's more that we can do here. What's the next question?

OP: Before we going to the next question I hear your answer — yes, it possible and even done. And you sad about this new method of making research, which Carl Rogers introduced into psychology and into investigating of human being(s). And yet I wonder if you can tell more about this theory of leadership based on the person centered approach?

EM: We have a leadership course which laid out this theory systematically. And it's a course where people spend nine days every six months for four years. That's about what it's going to take answering an interview question to be able to do that. The stuff is based on Carl's research that he did using the logical positivism in the 1930s. He investigated delinquent boys and he noticed that some of them got into trouble again and some of them didn't. So he began to search for the difference. And his major finding was that boys who did not get in trouble again had more ego strength than who was recidivist. What he did was, once he isolated ego strength and technically I think he used the ego strength scale of the 16PF which was developed by Raymond Cattell and he said what kind of counseling behaviors contribute to ego strength and what kind of counseling behaviors detract from the ego strength. And he did a factor analysis what we called in those days that's about a 40 hour depends on paper job before computers, now it's quick. What he discovered in his correlation matrixes was three clusters and he named those clusters: one of them was congruence, one he named as empathy, and the third he named as unconditional positive regard. And so that is the basis of our theory of leadership. He was a genius (I know) he was way ahead of everyone else. He also want to be liked and also he had done a lot of work in therapy and gathered a huge following. And those followers became clamorers and they clamored for more therapy from Carl and he continued to talk about it. But once he left the Mid-West; Chicago and Wisconsin, He was interested in other applications of these three conditions. So when he came out to La Jolla, he never got a license to practice psychotherapy it's not where he was going. He worked on various of applications to his work. He wrote books on various applications to his work but he, and then really that was the beginning to his general model-I've never heard Carl refer to this as the general model I think that attribution came a bit later even probably after he died, for example my work in organization I don't see this related to therapy I see this as a derivative of his general model. And I also think therapy is a derivative of his general model but he did the early first it became the tail wag of the dog. And to Carl's interest quickly I think in all words, maybe ten or twelve years he turned to world peace and he saw that ultimately this would be the benefit of his work. now, when I work in organization I don't regard these three things as conditions, I regard them as skills, and skills because one can learn them. And I actually have four skills. I have taken empathy, and added to it emphatic listening and the difference between empathy and empathic listening it's a skill of choice when I want to understand another. Empathy, I don't use when I want to understand in fact when my trying to understand someone in empathy will get in the way of empathy so, empathy is useful when the other person has decided they want to grow or develop or learn and in empathy I am with them. I often compare sympathy and empathy and sympathy is when I am feeling with you and empathy is when I am with you while you are feeling. So, in empathy both of us are focusing on you, you see, and in empathic listening it has to do with both of you, both people in it, I want to understand and you're willing to contribute to that understanding. Ah, let's see, how are we doing?



OP: Well, you started to describe general model as one of the foundations of this theory and in in practice. You described distinguish between empathy and emphatic listening. You said that you use not conditions but skills. Can you say about this?

EM: Look, my mind is blank right now. It's probably yearning for another question.

OP: Oh, okay. I have another question. It will be interesting, helpful for the readership if you describe shortly your leadership program, what it's consist of, how it's organized...

EM: ...That doesn't mean that some general assessts aren't helpful but you have to do this to be yourself and use your assessts generally speaking... That's not how motivation works from the inside if you ...

EM: The organization they can fit better. And sometimes it is a character issue and I don't wanna work with them when they leave the company but I make sure they leave when they want to leave. I'm not going to corner them and say "You're fired" you know, "I don't want to work with you anymore" and there's nothing that we can do about that.

OP: And the last question which I want to ask of you is connected just with what we are talking about "How does a leader use those situations when he feels so subordinate, failure, or doesn't achieve their duties.

EM: That's a big one. We use the person centered skills which means you are congruent, you're talking about him, you're not talking about his poor performance, you're talking about you, what you want and if you can not produce the promises that you've made to this organization with this person you need to change your relationship with this person or end it. That's in a nut shell and the way we go about that is in fact we have a four day workshop devoted to just that its called "Accountability and Performance Conversations" so it shows how to have a conversation about performance, and shows you what's legit and what's not legit. We teach you how to avoid losing a wrongful termination lawsuit. So, but that's a big one, and I'm certain that I'm too tired to talk about that right now.

OP: Yes, thank you very much, Erney. We are sorry for this long interview but what you said it was very important and I'm sure that our readership will be grateful to you. Thank you very much and we wish you for the best!