



## Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал?

КОЛПАЧНИКОВ Вениамин Валентинович

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

ТИШОВА Алла Николаевна

*Индивидуальный предприниматель, Екатеринбург, Россия*

В статье анализируются возможности и пути применения человекоцентрированного подхода в деловых отношениях в современных бизнес-организациях. Насколько возможно, реалистично и целесообразно применять гуманистический человекоцентрированный подход, разработанный известным американским психологом Карлом Роджерсом, в жесткой конкурентной сфере деловых отношений и бизнеса? С опорой на взгляды известного человекоцентрированного бизнес-консультанта Эрнеста Медоуса (Ernest Meadows), коллеги и последователя К. Роджерса, операционализируется понятие «компетентность в человекоцентрированном подходе» как владение четырьмя человекоцентрированными умениями: эмпатическим слушанием, конгруэнтностью, эмпатией и безусловным позитивным уважением/принятием. Описываются модель работника, компетентного в человекоцентрированном подходе, а также модель полноценно функционирующей рабочей общности — организации, состоящей из работников, компетентных в человекоцентрированном подходе. Раскрываются особенности разрешения конфликтных ситуаций в новых рабочих общностях, способы выдачи распоряжений и проведения разговоров о продуктивности деятельности, принципы распределения обязанностей между сотрудниками в соответствии с их способностями и возможностями, культура обещаний, характеристики лидерства и исполнения, целесообразность и возможности использования эмпатии в деловых отношениях и др. Приводятся конкретные примеры-иллюстрации применения человекоцентрированного подхода в реальных деловых отношениях и организациях. Делается вывод о том, что человекоцентрированный подход — не утопия или идеалистическая мечта, но стратегический потенциал и направление развития организаций, стремящихся к тому, чтобы быть конкурентоспособными и эффективными в современных условиях развития и внедрения высоких технологий и интенсивного делового взаимодействия в бизнесе.

**Ключевые слова:** человекоцентрированный подход, человекоцентрированные умения, компетентность в человекоцентрированном подходе, новая рабочая общность.

### Введение

Целью данной статьи является, с одной стороны, осветить некоторые теоретические аспекты реализации человекоцентрированного подхода в организациях и деловых отношениях и, с другой стороны, привести реальные примеры применения человекоцентрированного подхода в деловых отношениях в организациях.

Как известно, основоположник человекоцентрированного подхода Карл Роджерс, начав с разработки клиентоцентрированной психотерапии, позже, с 1960-х годов, активно распространял принципы человекоцентрированного подхода в самых разнообразных областях человеческих взаимоотношений, будучи глубоко убежденным в их конструктивности. Он лично вместе с коллегами активно работал в образовании (Роджерс, Фрейберг, 2002; Колпачников 2015; Орлов, 2012), медиации конфликтов, фасилитации личностного роста в близких межличностных отношениях (Роджерс, 1994; 2006; 2010). Некоторые коллеги Карла Роджерса стали работать в разнообразных организациях, распространяя человекоцентрированный подход в бизнесе. Одним из таких практиков, всю свою профессиональную жизнь проработавшим с персоналом бизнес-организаций, является Эрнест Медоус, сотрудник Центра изучения человека, руководитель консалтинговой фирмы «Камелот»<sup>1</sup>. Многолетний опыт работы с организациями вылился в ряд концептуальных представлений Э. Медоуса, некоторые из которых нам хочется осветить в этой статье.

### **Модель работника, компетентного в человекоцентрированном подходе**

Компетентность в человекоцентрированном подходе (*competence in the Person-Centered Approach*), по Э. Медоусу, — это компетентное владение четырьмя человекоцентрированными умениями. Эти четыре умения — эмпатическое слушание, конгруэнтность, эмпатия и безусловное позитивное уважение/принятие. Оставим в стороне дискуссию о том, являются ли «базовые условия» клиентоцентрированной терапии К. Роджерса умениями или личностными установками. Примем позицию Э. Медоуса, что это — набор умений-инструментов, которым компетентный человек осознанно и осмысленно пользуется на основе свободного осознанного выбора в своих интересах (Медоус, 2012а, Meadows, 2014, Колпачников, 2000). Сошлемся также на практику: бизнес руководствуется целями, определяется задачами, и сотрудников оценивают в соответствии с их компетентностью достигать цели, производить результат в соответствии с задачами.

Компетентность в человекоцентрированном подходе определяет ответственный выбор работником организации, в которой он работает, осознанное разделение им ее миссии и философии, ответственное принятие на себя своих функциональных обязанностей, его актуальные оперативные решения и выборы, инициативу и т. п. Все эти реалии непосредственно касаются жизни и благополучия работника, поэтому их осознанный и ответственный выбор и отношение к ним с его стороны соответствуют его жизненным интересам. Оставим, опять же, в стороне споры по поводу реалистичности и частоты встречаемости подобного ответственного отношения и выбора в реальных организациях<sup>2</sup>. Описывая модель компетентного в человекоцентрированном подходе работника (*Model of Employee Competent in the Person-Centered Approach*), остановимся на утверждении, что такой работник именно так подойдет к выбору организации и своего места и активности в ней.

Важнейшей стороной описываемой модели является компетентность такого работника в отношениях. «Любая работа осуществляется через отношения!» — настойчиво повторяет Э. Медоус. Поэтому компетентность в отношениях (с руководителем, коллегами, подчиненными, смежниками, потребителями и т.д.) является непосредственным фактором эффективности и продуктивности его профессиональной деятельности. Говоря про организацию, мы

<sup>1</sup> Интервью с Эрнестом Медоусом и некоторые его идеи были опубликованы в журнале «Организационная психология» (Штроо, Колпачников, 2014).

<sup>2</sup> Для авторов статьи это вопрос компетентности руководителей, топ-менеджмента. Их способность взаимодействовать и инвестировать в компетентность отношений. Некоторые реальные конкретные примеры мы приводим ниже в данной статье

говорим про группу людей, связанных определенными отношениями. Все инновации, знания, процессы и любые иные изменения, которые внедряются в организации, — внедряются через отношения. Все, что имеет организация внутри и вне своих пределов, она получает через отношения. Компетентность в отношениях реализуется на основе совокупного использования четырех человекоцентрированных умений в их единстве. Это позволяет:

- слышать и понимать партнеров по взаимодействию (эмпатическое слушание);
- выражать себя полно и точно (конгруэнтность);
- брать на себя ответственность за свой опыт без обвинения других или ситуации и менять не устраивающие ситуации к лучшему (конгруэнтность);
- преобразовывать напряжение и стресс трудных ситуаций в творчество и креативность (безусловное позитивное уважение и принятие);
- если необходимо — содействовать партнерам в преодолении ими затруднений и проблем (эмпатия).

Такие отношения — база наилучшей организации работы, достижения ее наивысшей производительности, преодоления трудных ситуаций, роста бизнеса и удовлетворенности отношениями. Приведем несколько примеров применения указанных умений из жизни реальных российских предпринимателей при высвобождении персонала.

1. Директор принимает решение расстаться с коммерческим директором по соглашению сторон и приглашает всех сотрудников в одно место для *конгруэнтного* объявления: «Уважаемые коллеги, информирую вас, что сегодня последний день работы Имярек. Я готов ответить на ваши вопросы, выслушать комментарии с целью минимизировать слухи, кривотолки и рабочее время, потраченное на них».

2. Директор (Д) отдела по работе с персоналом обсуждает условия соглашения сторон с работником (Р), который отсутствовал на рабочем месте более двух недель.

Р: Вы пожалеете, если уволите меня. Я буду жаловаться в инспекцию по труду.

Д: Я не учитываю или уже нарушаю Ваши права?

Р: Конечно, я болел и ездил за границу лечиться. Там справок не дают.

Д: Как Вы видите решение нашей ситуации?

Р: Не знаю. Есть контролирующие органы, пусть они решают.

Д: Я сейчас наберу телефон инспектора, представлю Вас ему, вместе с Вами внимательно выслушаю его ответ, и при обсуждении вопроса буду находиться с Вами в одном информационном поле.

3. Высвобождая пенсионера (П), руководитель (Р) спрашивает:

Р: Как Вы видите свое будущее без нашей организации, в которой проработали столько лет?

П: Не знаю. Да и Вам будет не сладко без меня, замены нет.

Р: Я готов провести столько времени с Вами, сколько Вам нужно, чтоб Вы подумали и решили вопрос о своем ближайшем будущем. Я также готов ходатайствовать перед начальством о возможном последующем взаимодействии.

4. Сотрудник (С) на приеме у руководителя отдела по персоналу (Р).

С: Вынуждена уволиться. Вот мое заявление.

Р: Вы говорите, вынуждена?

С: Конечно, у меня изменились семейные обстоятельства, я не могу работать в таком графике.

Р: А какой график Вам нужен?

С: Свободный или несколько часов в день.

Р: Я знаю Вас как ответственного сотрудника. Верю, что обстоятельства могут быть разными. Хотите, порекомендую Вас руководителю клининговой компании для уборки нашего офиса в ночное или утреннее время?

С: Ой, спасибо Вам! Я о таком даже не мечтала.

## Полноценно функционирующая рабочая общность — организация

Разрабатывая понятие «полноценно функционирующая рабочая общность», Эрнест Медоус противопоставляет его «староевропейскому» понятию «группа». Отличительными чертами функционирования группы Э. Медоус считает необходимость любого члена группы отказаться от каких-то своих потребностей и интересов ради сохранения групповой целостности и бесконфликтного функционирования группы. Это, по мнению Э. Медоуса, неизбежно ведет к снижению потенциально возможной продуктивности групповой деятельности. Такое функционирование организации/группы и ее членов неизбежно связано с большей или меньшей некогруэнтностью работников, подавлением и искажением собственных потребностей и опыта, возрастанием напряжения, которое чревато конфликтами и неудовлетворенностью. Потенциал и энергия группы не используется полностью, подавляется. Это негативно сказывается на продуктивности деятельности группы и на удовлетворенности ее членов. Вот несколько реальных (и типичных) примеров функционирования таких групп.

1. Лучшие намерения оборачиваются статьей необоснованных затрат. Например, при обучении персонала. «Почему Вы здесь?» — спрашиваю (*Алла Тишова, А.Т.*) в начале тренинга. «По приказу, руководитель послал, все проходят этот тренинг, это обязательный тренинг, это наш корпоративный стандарт». Такой широко распространенный подход неизбежно сказывается на результатах обучения, вернее, их отсутствии.

2. Несколько лет назад в одной крупной иностранной компании сотрудник хотел попасть на тренинг к конкретному тренеру. Его руководитель считал, что тема тренинга не актуальна для этого сотрудника и отказал в просьбе. Сотрудник доказывал, свое право учиться, приво-дил пример коллег, занимающих равные ему позиции, которым организация оплатила этот тренинг. Тщетно. В результате именно в день тренинга данный сотрудник успешно нашел новое место работы. Сейчас спустя годы, став топ-менеджером в другой компании, он до сих пор сотрудничает с тем самым бизнес-тренером.

Такому представлению о группе/организации Э. Медоус противопоставляет понятие «новая рабочая общность». Новая рабочая общность состоит из сотрудников, компетентных в человекоцентрированном подходе, владеющих человекоцентрированными умениями. Они осознанно выбрали эту организацию для своей деятельности. Они открыты своему опыту (мыслям, чувствам, мотивам, потребностям, интуициям и т.п.) и компетентны в отношениях — способны выражать свой опыт, слушать партнеров, справляться или разрешать трудные ситуации, способны поддерживать партнеров и получать поддержку от них. Креативный и творческий потенциал каждого члена такой организации не подавляется, а актуализируется на благо организации и самого работника (свободно выбравшего эту организацию и работу в ней, как соответствующую его ценностям, мотивам и потребностям). Продуктивность деятельности такой организации очень высока, как и удовлетворенность сотрудников работой в ней.

Приведем пример из практики по развитию персонала в такой организации. Сотрудник сам выбирает, у кого и чему учиться, самостоятельно оплачивая 50% стоимости обучения. Организация берет обязательства у сотрудника (например, отработать не менее трех лет после обучения или вернуть деньги) и договаривается о решении конкретной задачи для организации (например, если тренинг посвящен управлению проектами, то такая задача — реальный проект, который должен быть доведен до конца). Или иными словами, организация оплачивает только успешное и на практике применимое обучение.

Представления о полноценно функционирующей рабочей общности на данный момент являются не просто теоретической моделью, но воплощаются в практике. Такой организацией является, например, *Hermanmiller Inc.* — крупнейшая в США фирма по производству оборудования для медицинских госпиталей. Сотрудники этой фирмы в течение более 40 лет обучаются человекоцентрированным умениям в консалтинговой фирме «Camelot», возглавляемой Э. Медоусом, и успешно применяют их в своей работе. Эта компания стабильно находится в списке лучших компаний США, в ней постоянно осуществляются инновации и растет производительность труда, и это — при почти нулевой текучести кадров и высокой удовлетворенностью работой в организации. Есть и другие примеры новых рабочих общностей, например, крупная логистическая компания «Р-лайн» в Санкт-Петербурге, возглавляемая А. Агафоновым, группа организаторов (под руководством Ж.-М. Рандина) человекоцентрированного симпозиума 2016 в Лозанне (Швейцария) и др. Остановимся несколько подробнее на некоторых аспектах функционирования такой организации нового типа.

### Разрешение конфликтов

Как и во всякой организации, в новой рабочей общности возможны конфликты несовпадения/столкновения интересов, представлений, устремлений и потребностей. Конфликты и разногласия среди сотрудников — большая проблема для подавляющего числа организаций, съедающая много драгоценных сил, энергии, времени на их разрешение и преодоление — как самих конфликтов, так и их негативных последствий. В человекоцентрированном подходе конфликты понимаются как различия, которые хороши (а не «плохи», как они видятся при типичном понимании конфликта). Хороши, потому что отражают реальные устремления и энергию самоактуализации участников конфликта. Вопрос в том, чтобы компетентно обращаться с этими различиями, не предавая себя и не подавляя другого участника конфликтного взаимодействия. Краеугольным в этом процессе является владение умением безусловного позитивного принятия. И тогда часто удивительным образом находят креативные решения конфликтов, максимальным образом отвечающие интересам каждого из участников конфликта и организации в целом. Энергия самоактуализации каждого участника конфликта не подавляется, а поддерживается для нахождения и воплощения творческого оптимального совместного решения. В своей работе с персоналом организаций Э. Медоус в рамках специальных мастер-классов учит работников не бояться конфликтов, а приветствовать их и творчески разрешать.

**Пример из практики.** Руководитель подразделения, включающего нескольких отделов, привлек внимание супервайзера отдела, что тот закрепляет своим подчиненным знакомые для них задачи, и перераспределил ответственность. А именно, отдал ключевого клиента, потенциальному и малоопытному сотруднику. Супервайзер начал доказывать свою правоту привлекая (я бы сказала, отвлекая от работы, — А.Т.) руководителя по работе с персоналом и вышестоящих руководителей, утверждая, что опытный сотрудник обеспечит безрисковое сопровождение ключевого клиента. Директор компании выдвинул требование руководителю подразделения и супервайзеру найти решение, которое устроит обе стороны, без принципиальных уступок друг другу. Общим сторонам был четко предъявлен критерий, по которому будет оцениваться результат на общем собрании компании, — способность творчески разрешать конфликт. Поскольку супервайзер не владел человекоцентрированными умениями, руководитель подразделения привлек консультанта для медиации. В итоге,

супервайзер решил: а) научиться четырем умениям, б) подготовить себе кандидата на замену (опытного сотрудника) и в) подать заявление на участие в программе подготовки кадрового резерва компании на должность руководителя подразделения. Руководитель подразделения: а) оставил свои решения в силе, б) согласился на наставничество опытного специалиста компании по отношению к малоопытному сотруднику, который будет осуществлять контакт с ключевым клиентом, в) обещал рекомендовать супервайзера в кадровый резерв компании при успешном выполнении задачи, г) обещал оставить супервайзера отдела своим заместителем на период своего отпуска.

### **Поручения, обещания**

Типичная форма поручений и заданий в современных организациях — это директивная постановка задач сотрудникам. При этом руководитель нередко не удостоверяется, понял ли его подчиненный и, главное, принял ли задание к исполнению. А этого часто не случается. Не удивительно, что в итоге задание оказывается не выполнено или выполнено не адекватно. В результате снижается продуктивность деятельности, страдают взаимоотношения. Гораздо более компетентной формой выдачи распоряжений является получение персонального обещания работника том, что он сделает в соответствии с полученным заданием. Такая процедура выдачи заданий требует ряда компетентностей руководителя: 1) умения выражать себя точно и аккуратно (умение конгруэнтности), 2) эмпатического слушания работника, дабы удостовериться, что работник понял задание и понять, что он обещает в связи с ним, и 3) безусловного позитивного уважения, чтобы компетентно обращаться с возможными трудностями в данных переговорах. Этот процесс требует больше времени и усилий, чем директивная команда. Но он обеспечивает гораздо более высокий шанс (если не гарантию) что задание руководителя и сделанное обещание работника действительно будет выполнено.

**Пример из практики.** Директор компании (Д) ставит задачу маркетологу (М).

Д: К концу года я хочу иметь картину в цифрах и графиках, которая показывает динамику увеличения потребления нашими основными партнерами продукции по количеству и ассортименту.

М: Вы хотите видеть в таблице или в клиентской базе динамику роста потребления количества и ассортимента нашей продукции ключевыми клиентами?

Д: Да.

М: (через несколько дней): Я готова взять эту задачу темой своей дипломной работы в магистратуре по бизнес-администрированию. Я планирую высчитать, сколько нашей продукции использует каждый потребитель на своем рабочем месте в зависимости от сегмента рынка. В результате, помимо сбора статистики и информации у наших основных клиентов, мы сможем вычислить объем рынка, нашу долю по сегментам и ставить задачи продавцам. Прошу разрешить взять на практику студентов и задействовать ресурс продавцов — не более трех часов в неделю.

Д: ...

О культуре обещаний в новой рабочей общности стоит поговорить подробнее. В современном обществе культура обещаний в значительной степени обесценена. Люди легко дают обещания. И также легко их не выполняют, ссылаясь на всякого рода обстоятельства и препятствия. В человекоцентрированном подходе, где культивируется принятие ответственности за собственный опыт на себя, апелляция к внешним обстоятельствам и препятствиям рассматривается как уход от ответственности и не приветствуется. Когда человек дает обещание,

это означает, что он берет на себя полную ответственность за его выполнение, не взирая ни на какие обстоятельства и условия. Причем, человек знает, что, не выполнив обещания, он потеряет доверие того, кому дал обещание. А восстанавливать доверие намного труднее, чем его поддерживать. Поэтому давший обещание сделает все, чтобы выполнить свое обещание. А руководитель, получивший от сотрудника обещание, за которое работник принял ответственность, может быть достаточно уверен в его выполнении. Надо иметь в виду, что спрашивая обещание работника, руководитель ожидает обещания на самом высоком уровне возможностей и способностей работника. Работник, давший такое обещание, максимально задействует свои способности и силы, растет и актуализируется в процессе его выполнения. В результате вся организация, живущая в культуре персональных обещаний, заряжена на максимальную продуктивность и эффективность производственной деятельности, функционирует в режиме максимальной креативности, четкости, точности и производительности.

Важный нюанс постановки заданий: руководитель говорит, «что» он ожидает и получает обещание от работника, «что» он выполнит. А «как» он это выполнит — полностью ответственность самого работника. Руководитель не озабочивается контролем или инструктированием того, «как» надо выполнять задание. Это — ответственность и компетентность самого работника. В этом проявляется уважение к человеческой суверенности и свободе работника. И в этом проявляется компетентность руководителя, как лидера организации.

### **Лидерство в новой рабочей общности**

Лидера, по Э. Медоусу, конституирует видение и последователи. Видение — цель, представление о желаемом результате, притягательное для самого человека (лидера) и его последователей. Главная задача и работа лидера — разработка собственного видения и трансляция ее последователям. Последователи чувствуют, что лидер видит то, что они не видят, и доверяют ему, что там, куда идет лидер, есть важное для них, и потому следуют за ним. Возможно и сознательное разделение видения с лидером и сознательное следование.

Приведем примеры некоторых видений лидеров, которые изменили мир. Обращаем внимание, что большинство из нас добровольно следуют этими видениями. Ларри Пейдж и Сергей Брин сформулировали свое видение осенью 1998 года. Когда они открывали компанию, они знали, что это будет технология интернет-поиска, и были намерены стать полезными всем на свете. Сегодня официально видение Google звучит так: «Оперативно предоставлять релевантную информацию практически по любой теме».

Марк Цукерберг, соучредитель и главный исполнительный директор *Facebook* — самый влиятельный человек мира (в *Facebook* заходят более одного миллиарда человек ежедневно). Его видение: «Со всем миром на равных».

### **Распределение обязанностей**

Распределение функциональных обязанностей сотрудников в полноценно функционирующей рабочей общности происходит в соответствии с особенностями и возможностями сотрудников: каждый выполняет ту работу в рамках общей деятельности, которая наиболее соответствует способностям, возможностям, компетентности этого работника и приносит наибольшую пользу общему делу. Каждый работник берет на себя осознанную ответственность за свою работу в рамках общего дела. Будучи заинтересованным в успехе общего дела каждый работник готов поддержать и подстраховать своих коллег и сотрудников. Это создает дух взаимопомощи, поддержки и предотвращает размывание ответственности,

когда какая-то часть работы остается без внимания, что может поставить под угрозу успех всего дела.

Эрнест Медоус говорит о ценности хорошего, т.е. ответственного последователя, исполнителя. Это работник, заинтересованный в общем деле, разделяющий видение лидера и ценности организации, принявший на себя ответственность за свой участок работы, компетентный в отношениях и готовый поддержать, подстраховать коллег в общем деле. Сильный лидер заинтересован в сильных сотрудниках, заинтересованных в деле, способных ответственно и конгруэнтно выражать и отстаивать собственное мнение или инициативу, направленную на улучшение совместной деятельности.

### **Разговор о продуктивности деятельности**

Вот рекомендуемая схема разговора о продуктивности и удовлетворенности деятельности между лидером/руководителем и сотрудником:

Ты удовлетворен результатом?

Удовлетворен ли я результатом?

Удовлетворен ли ты собой? Мной?

Удовлетворен ли я тобой, собой?

Основанный на взаимном безусловном позитивном уважении, конгруэнтности, эмпатическом слушании и понимании, такой разговор способен реально выявить ресурсы деятельности и взаимоотношений, которые будут способствовать росту продуктивности деятельности и удовлетворенности отношениями. Такой разговор намного продуктивнее типичного поиска виновного на основе типичной схемы «Почему? — Потому что...», когда руководители и работники ищут «объективную причину» — не столько объяснение, сколько оправдание возникших трудностей и стремятся снять ответственность с себя за возникшие трудности и неудачи. Э. Медоус верно отмечает, что очень много групповой энергии и креативности теряется в таких выяснениях причин. Компетентные работники избегают непродуктивных выяснений «Почему — Потому что», а предпочитают признавать проблему и спрашивать «Что теперь?», принимая на себя ответственность за разрешение возникшей ситуации.

### **Эмпатия в деловых отношениях**

Принято считать, что эмпатия — это центральный процесс при оказании психологической помощи человеку, у которого есть некоторая проблема, и который мотивирован ее решить. Эмпатия может эффективно использоваться в деловых отношениях. Вот пример эмпатии в деловых отношениях. Дик Бэри — руководитель отдела продаж *Hermanmiller Inc.*. Сотрудники его отдела продают медицинское оборудование на весь Северо-Запад США. «Утром я обычно здороваюсь и перебрасываюсь парой слов со своими сотрудниками. Сегодня я заметил, что Джон явно не в своей тарелке — нервный, дерганый, постоянно выходящий перекурить. Я подошел к нему и сказал:

— Джон, я вижу, что что-то происходит, ты весь сам не свой. Что с тобой?

— Да опять поссорились с женой...

— Джон, если хочешь, я могу побыть с тобой в то время, пока ты поищешь решения, что же делать в этой ситуации. Я знаю, что это помогает.

Джон согласился и в течение получаса я был с ним, пока он рассуждал и искал решение своего вопроса. По истечении получаса он пришел к решению о том, как поступит в отношениях с женой. И в течение всего оставшегося дня эффективно работал по продажам, а не находился в своем эмоционально-потерянном состоянии».

Дик Бэри прагматик и компетентный в человекоцентрированном подходе специалист. Он заинтересован в эффективности работы своего отдела. И умеет строить отношения с людьми. Мотивы его эмпатии в приведенном примере вполне утилитарны (эффективность работы отдела), но он вполне честно, по-человечески, эмпатично помог Джону найти решение в сложной ситуации. Джон решил свою проблему и лично вырос. Улучшились отношения Джона и Дика. И отдел эффективно работал в течение дня.

### **Совместная деятельность в новой рабочей общности**

Хочется отметить общее состояние совместной деятельности новой рабочей общности. Почти физически ощущается энергия жизни, творчества, радости, заинтересованности, совместности. Каждый сотрудник делает свое дело и готов поддержать партнера по деятельности. Во взаимодействии рождаются совместные творческие решения. Столкновения мнений и интересов разрешаются на основе безусловного уважения и принятия, эмпатического слушания и конгруэнтности. Именно в столкновении мнений нередко рождаются по-настоящему творческие решения. Работники проявляют инициативу, предлагают себя для выполнения новых креативных действий. Царит общая атмосфера заряженности жизнью, делом, удовольствия от совместности! Кристиан, член группы по подготовке и проведению человекоцентрированного симпозиума в Лозанне (Швейцария), так охарактеризовал общую атмосферу совместной деятельности группы: «Каждый был готов проявить инициативу и поддержать другого. Это случалось очень часто. И — удивительное дело! — в результате все как будто складывалось само собой, словно и ситуация начинала благоволить успеху нашей деятельности!».

### **Заключение**

В заключение данной статьи, ответим на вопрос, вынесенный в ее название: человекоцентрированный подход в организациях — утопия или стратегический потенциал? Нередко сама мысль о применении гуманистического человекоцентрированного подхода в бизнесе, с его неотъемлемым стремлением к прибыли, жесткой конкуренцией и тому подобным представляется нереальной, утопичной и идеалистичной. Приведенная нами аргументация и жизненные примеры говорят об обратном. Человекоцентрированный подход в организациях, бесспорно, является стратегическим потенциалом современных бизнес-организаций. Этот потенциал открывается и реализуется не тогда, когда он декларируется как «предпочтительная» система ценностей, но когда руководитель или сотрудник хочет, может и знает, как использовать человекоцентрированные умения в своих целях, взаимодействуя с коллегами по достижению общих результатов. Тогда меняются качественные и количественные показатели бизнеса. Человекоцентрированный подход в организациях — перспектива эффективности бизнеса и удовлетворенности сотрудников в условиях современных высоких технологий, требующих по-настоящему высокой компетентности в отношениях<sup>3</sup>.

### **Литература**

- Колпачников, В. В. (2000). Человекоцентрированный подход в практике психологического консультирования организаций. *Вопросы психологии*, 3, 49–56.
- Колпачников, В. В. (2015). Психотехническая система обучения человекоцентрированному подходу. *Культурно-историческая психология*, 3, 135–146.

<sup>3</sup> Этот вывод совпадает с убеждением Э. Медоуса, выраженным в статье «Стратегическое будущее человекоцентрированного подхода» (Медоус, 2012б).

- Медоус, Э. (2012а). Различия. *Журнал практического психолога*, 1, 40–43.
- Медоус, Э. (2012б). Стратегическое будущее человеко-центрированного подхода. *Журнал практического психолога*, 1, 44–45.
- Орлов, А. Б. (2012). Человекоцентрированный подход в психологии, психотерапии, образовании и политике. *Журнал практического психолога*, 1, 33–64.
- Роджерс, К. Р. (1994). *Становление человека. Взгляд на психотерапию*. М.: Прогресс.
- Роджерс, К. Р. (2006). *Брак и его альтернативы*. М.: Этерна.
- Роджерс, К. (2010). Клиентоцентрированный? Человекоцентрированный? *Консультативная психология и психотерапия*, 4, 166–174.
- Роджерс, К. Р., Фрейберг, Д. (2002). *Свобода учиться*. М.: Смысл.
- Штроо, В. А., Колпачников, В. В. (2014). Человекоцентрированный подход в работе с организациями. *Организационная психология*, 2, 79–87.
- Meadows, E. E. (2014). Person-Centered Approach in Organizational Relationships. *Organizational Psychology*, 2, 46–52.



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Person-centered approach in organizations: Utopia or strategic potential?

**Veniamin KOLPACHNIKOV**

*National research university "Higher School of Economics", Moscow, Russia*

**Alla TISHOVA**

*Individual entrepreneur, Ekaterinburg, Russia*

**Abstract.** Opportunities and ways of application of the Person-Centered Approach in business relations in modern business organizations are analyzed. Is it possible and realistic, reasonable to apply humanistic Person-Centered Approach developed by the famous American psychologist Carl Rogers in the tough competitive sphere of business relations? With a support at views of the famous Person-Centered business consultant Ernest Meadows, the colleague and follower C. Rogers, competence in the Person-Centered Approach is operationalized as an ownership of four Person-Centered skills. Those skills are empathic listening, congruence, empathy and unconditional positive regard. A model of the worker competent in the Person-Centered Approach and a model of fully functioning new working community as an organization consisting of the workers competent in the Person-Centered Approach are described. Features of conflict resolution in new working communities, methods of task assignment and achievement conversation, principle of distribution of tasks between employees according to their capabilities and opportunities, culture of promises characteristic for such organizations, characteristics of leadership and execution, feasibility and possibilities of use of empathy in business relations, etc. are described. Real examples and illustrations of application of Person-Centered Approach in business relations and the organizations are given. A conclusion is drawn that Person-Centered Approach is not an utopia or idealistic dream, but strategic potential and direction of development of organizations aiming at being competitive and effective in modern conditions of implementation of high technologies and intensive business interaction in business.

**Keywords:** Person-Centered Approach (PCA), person-centered skills, competence in the Person-Centered Approach, new working community.

### References

- Kolpachnikov, V. V. (2000). Chelovekotsentrirovannyi podkhod v praktike psikhologicheskogo konsul'tirovaniya organizatsii [Person-centered approach in the practice of counseling organizations]. *Voprosy psikhologii*, 3, 49–56.
- Kolpachnikov, V. V. (2015). Psikhotehnicheskaya sistema obucheniya chelovekotsentrirovannomu podkhodu [Psycho system of training in person-centered approach]. *Kul'turno-istoricheskaya psikhologiya*, 3, 135–146.
- Meadows, E. (2012a). Razlichiya [Differences]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 1, 40–43.

- Meadows, E. (2012b). Strategicheskoe budushchee chelovekotsentrirovannogo podkhoda [The strategic future of person-centered approach]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 1, 44–45.
- Meadows, E. E. (2014). Person-Centered Approach in Organizational Relationships. *Organizational Psychology*, 2, 46–52.
- Orlov, A. B. (2012). Chelovekotsentrirovanniy podkhod v psikhologii, psikhoterapii, obrazovanii i politike [Person-centered approach in psychology, psychotherapy, education, and policy]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 1, 33–64.
- Rogers, C. (2010). Klientotsentrirovanniy? Chelovekotsentrirovanniy? [Client-centered? Person-centered?]. *Konsul'tativnaya psikhologiya i psikhoterapiya*, 4, 166–174
- Rogers, C. R. (2006). *Brak i ego al'ternativy* [Marriage and its alternatives]. M.: Eterna.
- Rogers, C. R. (1994). *Stanovlenie cheloveka. Vzglyad na psikhoterapiyu* [Human Formation. A look at psychotherapy]. M.: Progress.
- Rogers, C. R., Freiberg, D. (2002). *Svoboda učit'sya* [Freedom to learn]. M.: Smysl.
- Stroh, W. A., Kolpachnikov, V. V. (2014). Chelovekotsentrirovanniy podkhod v rabote s organizatsiyami [Person-centered approach in dealing with organizations]. *Organizational Psychology*, 2, 79–87.