



Управление организацией, центрированное на группе: практический опыт¹

БАСЕЛАР Анита

РОША Жоана Симиели Шавиер

ФЛОР Майра де Соза

Центр «Пространство живой психологии», Флорианополис, Бразилия

Перевод с порт. И. С. Адмиральской. Научный редактор В. А. Штроо

Аннотация. Настоящая статья представляет собой описание опыта применения принципов человекоцентрированного подхода в организации под названием «Espaço Viver Psicologia» в городе Флорианополисе (Бразилия), специализирующейся на клинической психологии. Целью исследования было продемонстрировать организацию труда в рамках человекоцентрированного подхода и верифицировать процесс изменения межличностных и трудовых отношений в организации, ориентированной на группу. Были использованы библиографический метод и метод «вариантов смысла». В исследовании приняли участие сотрудники, работающие в группоцентрированной организации. На основе полученных результатов было показано, что постоянная открытость опыту, безусловное позитивное принятие, эмпатическое понимание и конгруэнтность способствуют развитию индивидуальных возможностей в контексте группового и организационного роста.

Ключевые слова: организации; человекоцентрированный подход; группы.

Введение

Мы живём в потоке интенсивных и стремительных стимулов, связанных с технологическим развитием мира, в необходимости постоянно адаптироваться к нему. Мир развивается с высокой скоростью, а вместе с ним нуждаются в пересмотре способы организации труда и межличностных отношений. Чтобы благополучно и безопасно работать в этих условиях стремительного развития и изменений, требуется креативность и гибкость в отношениях. Психология на всем протяжении своей истории посвящает себя производству знания и ресурсов, способствующих развитию человека и его отношений в различных жизненных контекстах. Разрабатываемые психологические теории представляют собой различные представления о человеке, мире и человеческом развитии, а также различные подходы к психологической практике, к тому, как «делать» психологию.

¹ Источник: Bacellar, A., Rocha, J. S. X., Flor, M. de S. Gestão organizacional centrada no grupo: relato de experiência. Rev. abordagem gestalt. [online]. 2014, Vol. 20, No. 1, P. 41—50. Публикуется с разрешения редакции журнала [Revista da Abordagem Gestáltica](#).

Т. Грининг с соавторами в обзоре, собравшем и систематизировавшем психологические теории, описывают развитие психологических концепций как процесс эволюции идей (Greening, 1975). Одну из первых значительных идей — бихевиоризм — Т. Грининг описывает как психологическую теорию, представляющую взгляд на человеческое функционирование, соответствующий позитивистским научным концепциям своей эпохи. В процессе распространения идей классического бихевиоризма в научной среде исследователей перестала удовлетворять модель, ограниченная поведением, и возникла потребность в том, чтобы расширить представление о человеке, дополнить его аспектами, выходящими за пределы поведенческих манифестов.

Следует отметить, что «с современным движением в направлении практики, основанной на доказательствах, когнитивная терапия получила заметное внимание» (Knapp & Beck, 2008, p. 63). То, как в рамках когнитивной практики проводятся эмпирические исследования — с акцентом на физиологической природе психических процессов и использованием соответствующего позитивистского языка — приближает её к медицинскому сообществу. Кроме этого, в течение последнего десятилетия, в позитивной психологии происходит качественный сдвиг: разрабатывается практика, использующая когнитивные процессы с целью производить и поддерживать качественно позитивные мысли и переживания. Таким образом, фокус внимания позитивной психологии сдвинулся в сторону исследования сильных сторон, качеств и особенностей человека. «Задача психологии заключается в расширении поля знания и определения направления исследований. Другими словами, психология не предназначена исключительно для того, чтобы исправлять то, что является ошибочным или плохим, ее задача — (ре)конструировать позитивные качества. Психологическое воздействие и психологические исследования не должны быть сфокусированы только лишь на том, чтобы диагностировать и «чинить» то, что «сломано» или не работает, но поддерживать то лучшее, что есть в индивидах» (Paludo & Koller, 2007, p. 12).

Представители позитивной психологии описывают это направление как теоретический подход, который придает ценность человеческому существу, что, вероятно, приближает ее к экзистенциально-гуманистической психологии. Однако тот факт, что в практическом применении она фокусируется на управлении поведением — формировании и закреплении позитивного поведения и устранении нежелательного поведения, — отдаляет ее от экзистенциально-гуманистической парадигмы и приближает к когнитивному подходу в терапии.

Для Т. Грининга и его коллег (1975), психоанализ — это вторая значительная сила в психологии. Появившийся в Европе в контексте социальных и религиозных ценностей той эпохи, психоанализ имеет дело с проявлениями, не вписывающимися в принятые поведенческие модели. Подход, объясняющий процессы человеческого функционирования через описание отклонений, вызывает недоверие и пессимизм в отношении человеческой природы и возможностей для ее трансформаций. «По мнению З. Фрейда, в основе человеческого общества лежит отказ от инстинктов через механизмы подавления. Но инстинкты не сдаются без борьбы и фактически не могут быть побежденными, только лишь временно блокированными <...>. Как для отдельного человека, так и для культуры не существует постоянного решения или способа прийти к счастливой развязке этого конфликта между инстинктами и культурой, только лишь обязательства, уловки и операциональные приспособления» (Matson, 1975, p. 73).

На фоне растущей популярности традиционного психоанализа развивались другие теоретические психоаналитические течения. Впрочем, в основе всех них находилась борьба между импульсом и подавлением, заложником которой был человек. Обобщая основные

идеи этих двух течений психологической мысли <бихевиоризма и психоанализа>, мы видим, с одной стороны, развитие теорий и интервенционных техник, нацеленных на побуждение и направление человеческого поведения в сторону норм продуктивности и счастья, и, с другой стороны, развитие психологических интервенций, которые пытаются объяснить и интерпретировать человеческие побуждения и чувства. До нынешнего момента, целью психологических теорий является воздействие на человека, делающее его более адекватным и приспособленным для социальной жизни в текущей эпохе. В основе этих теорий лежит идея о контроле над переживаниями, побуждениями и поведением, о контроле над человеком.

Родоначальником третьей теоретической ветви в психологии, названной Т. Гринингом экзистенциально-гуманистической психологией, а точнее — основателем человекоцентрированного подхода (ЧЦП) является североамериканский психолог Карл Рэнсом Роджерс. Теория, которую он развивает с 1940 года, основана на понимании отношений между людьми как неисчерпаемого источника человеческого развития. В экзистенциально-гуманистической психологии основной акцент ставится на потенциале человеческих возможностей в отсутствии предопределения. Ни внутренние силы (побуждения и эмоции), ни внешние силы (окружающая среда) не имеют власти определять мысли, чувства и установки человека, поскольку кроме внутренних и/или внешних влияний существует индивидуальная форма восприятия реальности и свобода в выборе реакции на воспринятую реальность. В этом контексте мы отдаем должное свободе воли и предлагаем людям брать на себя ответственность в процессе жизненных выборов. Здесь нет интерпретаций по поводу функционирования людей, но есть установка на то, чтобы понимать, как происходит саморазвитие человека.

Предписывающий, рационально объясняющий и определяющий взгляд, присутствующий в теоретических подходах, упомянутых выше, ограничивает понимание человека связью с третьей силой. Научным сообществом такой подход к объяснению функционирования психики расценивается как наивный и упрощенный. Одно из возможных пониманий этого затруднения может быть связано с фактом того, что психоаналитическая и бихевиористская теории пытаются найти объяснение для человеческого бытия, в то время как человекоцентрированный подход пытается понять человеческий способ бытия.

Мы рассматриваем подход, который для того, чтобы быть понятным в своей глубине и сложности, требует разрыва с логикой традиционной парадигмы и работы по открытию себя телесному (организмическому) опыту с возможностью осознания всего, через что проходит мой организм в каждый момент своей жизни. Это открытие гарантирует постоянное исследование опыта, позволяя расширять и/или переформулировать опыт. В простоте слов К. Роджерса присутствует сложность, его тексты не теряют актуальности, продолжают переосмысливаться и помогают понимать, что происходит с человеческими отношениями в культурном и социально-экономическом контексте уже 21-го века. Считаю важной характеристикой то, что Карл Роджерс и другие исследователи, работавшие в рамках человекоцентрированного подхода, делились и продолжают делиться собственным опытом самораскрытия с целью способствовать, с каждым разом все больше, человеческому развитию в разных контекстах.

Из всех контекстов нашей жизни — рабочего, семейного, досугового — самым главным привычно считается рабочий, который занимает большую часть жизни. Не важно, в каких единицах мы рассматриваем работу — в единицах хронологического времени (как это принято после индустриальной революции) или с точки зрения интенсивности и вовлеченности — работа находится в центре наших жизней. В опоре на понимание этого контекста, считаем одной из задач современной психологии расширять знания об отношении людей к

работе и о развитии организации работы как таковой. В этой перспективе, человекоцентрированный подход может предложить людям новый «способ быть» в организациях.

Когда мы думаем об организации работы с опорой на человекоцентрированный подход, появляется видение, выходящее за пределы вопросов структуры и сфокусированное на человеческих отношениях, стоящих за рабочими процессами. Мы говорим о месте, в котором чувства могут свободно выражаться, свободные от моральной оценки или интерпретаций. Месте, подходящем для того, чтобы проживать различный опыт, гибко откликаться на происходящее, искренне реагировать в различных ситуациях, улучшать взаимодействие с помощью общения и сообща работать с недопониманием и сомнениями через обсуждение.

Представляем этот текст с надеждой способствовать постоянной открытости опыту, определяя его как сообщение о результатах, достигнутых в применении постулатов человекоцентрированного подхода в жизни организации, посвятившей себя клинической психологии.

Методологические основания

Espaço Viver Psicologia — это клиника, основанная в 2008 г. и предоставляющая различные услуги психологической помощи с опорой на человекоцентрированный подход. Кроме психологического обслуживания, эта организация занимается обучением и предлагает курсы повышения квалификации для специалистов, а также проводит группы личностного роста для сообщества в целом, гарантируя профессиональное сопровождение и устойчивое качество сервиса. Центр существует шесть лет, и его миссией является помощь людям в преодолении эмоциональных трудностей. Благодаря этой работе центр «Espaço Viver Psicologia» успел стать ориентиром как для людей, пользующихся его услугами, так и для государственных и частных медицинских организаций, с которыми он сотрудничает.

Мы исходим из того, что применение постулатов человекоцентрированного подхода позволяет выйти за пределы психотерапевтической связи или использования специальных психологических техник², и характеризуется способом быть и находиться в человеческих отношениях. В наших рабочих взаимоотношениях мы предлагаем сотрудникам тренировать этот способ быть, центрированный на человеке. В этом ключе важно отметить, что мы посвящаем эту статью эффектам применения постулатов этого подхода в профессиональных взаимоотношениях.

Для достижения поставленной цели предпринимается попытка охарактеризовать современные организации, представить эти рабочие организации в перспективе человекоцентрированного подхода и описать процесс эволюции межличностных отношений в организации, центрированной на группе. В качестве методологического ресурса используется анализ литературы, в которой рассматриваются «варианты смысла» респондентов, работающих в организациях с моделью управления, центрированной на группе.

Под *вариантами смысла (versões de sentido)* понимается методика качественного феноменологического исследования, которую можно охарактеризовать как «свободный отчет, который не пытается быть объективным свидетельством происходящего, но является живой реакцией на происходящее, записанной или сказанной непосредственно после случившегося от первого лица» (Amatuzzi, 1996, p. 12). Участникам исследования было предложено написать в свободной форме о том, как они воспринимают свой опыт работы в Espaço Viver

² Имеется в виду идея К. Роджерса о том, что эффект клиенториентированной терапии связан не с особыми отношениями между терапевтом и клиентом и не с применением терапевтом каких-либо специальных техник, но может быть достигнут в любых отношениях, если в них есть безусловное принятие, эмпатия и конгруэнтность (*прим. перевод.*)

Psicologia и какое значение этот опыт имеет в их жизни внутри и вне организации, не заботясь о «правильности» оформления текста. Из возможных участников исследования, пять работников представили свои *versões de sentido*, три специалиста не участвовали, поскольку были авторами этой статьи, и один предпочел не участвовать. В процессе написания этой статьи мы попытались озвучить наши размышления, опираясь на литературные источники и результаты категоризации и качественного анализа *versões de sentido*. В этот момент было бы недостаточно только лишь обозначить, что задачей этой статьи виделся перенос идей К. Роджерса об отношениях между людьми в контекст рабочих отношений в организациях. Считаем, что наилучшая форма презентации идей К. Роджерса — это предоставление доступа к прямой речи, поэтому везде, где это возможно, мы используем цитаты из текстов его работ, перемежая их с нашими размышлениями и фрагментами из *versões de sentido*, о которых шла речь выше.

Рабочие организации современности

Организация предоставляет людям возможность осуществить деятельность, которую в одиночку выполнить слишком сложно. В этом смысле, ее можно охарактеризовать как пространство, в котором люди объединяются для работы, конечный продукт которой способствует развитию возможностей каждого члена группы и организации в целом. Она выполняет функцию, выходящую за пределы вопросов, связанных со структурой и процессом, поскольку представляет из себя огромную сеть межличностных и социальных отношений. Важно также отметить, что в текущем контексте мы живем в сложной системе, объединяющей разные организации.

Термин «постмодернизм» возникает для обозначения культуры, являющейся продуктом общества, эволюция которого прошла этап индустриального производства материальных благ. Если капиталистическая экономика, основанная на индустриализации, является культурным сценарием модерна, то ее кризис создает условия для появления культуры постмодерна, приход которой свидетельствует об истощении идей модернизма³ (Giddens, 1991, p. 153). Эта новая социокультурная, экономическая и технологическая реальность производит организации, специализирующиеся в области информатики, продуктом которых является информация. Это приводит к переосмыслению таких понятий как «работа» и «организация». Реальность рынка труда в эпоху постмодерна требует творческих решений и соответствия высокой скорости изменений, связанной с современным западным миром. В практике, однако, все еще присутствуют требования и установки эпохи модерна, малосовместимые с этими вызовами, поскольку первые основаны на оценке продуктивности и в силу этого ограничивают возможность развития и переживания творчества, свободы выбора и принадлежности группе. Уже сами по себе они являются препятствием для достижения гармонии в рабочем пространстве, для творческой атмосферы и ограничивают возможности для личного и организационного роста, приводя организацию к стагнации (Siqueira & Spers, 2001).

«Организация работы, являющаяся продуктом эпохи модерна, обычно представляет собой контроль, спускающийся сверху вниз. Он осуществляется с помощью таких инстру-

³ Речь идет о том, что в эпоху индустриализации человек рассматривается с точки зрения его важности в производстве конечного продукта. Производственные отношения эпохи модерна — это разделение личного и рабочего, максимальное использование человеческого потенциала и представление о человеке, как о совокупности качеств, которые он реализует в труде. С развитием технологий происходит постепенный переход в эру, в которой информация начинает цениться выше, чем технологии. Здесь фокус внимания смещается с производства на производящего — человека. Постмодерн требует от организации другого построения отношений, в центре которого стоят люди, а не процессы (*прим. перевод.*)

ментов как приказы и правила, как избирательное поощрение — например, увеличение заработной платы или начисление льгот. В последнее время многие крупные компании <...> предпринимают попытки перенести власть, ответственность и инициативу из центра на всю организацию, в особенности на уровне управления <...> в определенных индустриях наблюдаются конструктивные результаты этого процесса» (Rogers, 1977/2001, p. 103).

В этом контексте, если организации существуют для того, чтобы группа людей могла справляться с задачами, которые не под силу одному человеку, коммуникация становится основным средством для объединения в групповую деятельность и для достижения поставленных целей. Межличностная коммуникация в организациях, как правило, лишь частично прозрачна и направлена на конкретную реализацию рабочих действий, в то время как выражение чувств и предъявление себя в группе становятся невозможными в современных человеческих отношениях. Формат отношений, в котором каждый пытается реализовать себя, не учитывая людей, с которыми он связан, привел к тому, что коммуникация стала восприниматься как помеха в рабочих отношениях, поскольку связана с особенностями людей, не вписывающимися в капиталистические отношения, и усложняет производственный процесс. Как пишет М. Маркиори: «Коммуникация как неотъемлемая составляющая взаимодействия требует понимания, что внутри одного пространства существуют бесчисленные реальности, которые имеют значение для группы, участвующей в них <...> это означает учиться жить сообща в разнообразии» (Marchiori, 2009, p. 8). Принимая во внимание эти соображения, считаем продуктивным создавать такой климат в современных организациях, в котором в межличностных отношениях может присутствовать разнообразие и открытость для разрешения конфликтов, связанных с возникающими трудностями в коммуникации. Готовность увидеть организацию в свете подхода, центрированного на человеке, позволяет сделать важные для ее развития наблюдения и выводы.

Организация труда в группоцентрированной перспективе

К. Роджерс разработал концепцию полноценно функционирующей личности как того естественного направления, в котором развивается индивид в поиске максимального раскрытия своих врожденных возможностей. Согласно автору, продвижение в этом направлении связано с тем, насколько человек следует за своими внутренними физическими ощущениями, которые тесно связаны с реальностью, то есть с изменениями в среде и в межличностных отношениях. «Чем больше человек втянут в свои телесные переживания, тем выше будут его возможности в решении проблем и самореализации в соответствии с тем, что является наиболее подлинным для его существа» (Branco, 2008, p. 75).

По мере того как человек начинает ориентироваться в своем внутреннем содержании и через него определять свои отношения, в его личности развиваются три важных, целостных и неотделимых друг от друга аспекта. Речь идет о постоянной открытости опыту, экзистенциальном способе бытия и доверии себе (Rogers & Kinget, 1959/1977). В этом смысле, согласно автору, основной задачей людей, являющихся членами какой-либо группы, должно быть поддержание веры в важность поиска себя для того, чтобы потом развивать способность к тому, чтобы: «быть постоянно открытым — сначала в отношении Другого, а затем — и всей группы; быть готовым исследовать новые неизвестные области в собственной жизни; подлинно принимать свои особенности и отличия от других и быть открытыми познанию себя, в связи с опытом и переживаниями, получаемыми в группе» (Rogers, 1980/1983, p. 56).

В то время как открытость опыту вызывает ощущение единения и безопасности в группе, рабочие отношения в современных трудовых сообществах провоцируют переживания неза-

щищенности и нестабильности. Сбои в коммуникации приводят к неполному пониманию происходящего, сопровождаемому частичными суждениями, которые приводят к неудовлетворению и конфликтам. Установка на открытость опыту, напротив, восстанавливает возможность целостного восприятия собственных ощущений без отторжения и отрицания.

Человек, пытающийся приблизиться к полноценному функционированию, развивает в себе способность согласовывать образ Я и телесный опыт. На этом пути все меньше элементов реальности угрожают его образу Я, и все меньше ресурсов личности уходит на то, чтобы отрицать или ослаблять их. Разворачивающаяся вокруг человека реальность все больше принимается через осознание, что приводит к уменьшению тревоги, являющейся продуктом непринятия собственного опыта. Чем сильнее выражен этот способ бытия, тем слабее становится потребность манипулировать или осуждать в отношениях с другими людьми. Чем выше способность принимать людей целостно, с их сильными качествами и ограничениями, тем выше творческий потенциал и способность изменять свои установки (Rogers, 1980/1983).

Открытый опыту человек характеризуется экзистенциальным способом бытия: каждый опыт воспринимается им как уникальный, без создания ожиданий и сравнения с прошлым опытом. Кроме этого, человек, которому доступен экзистенциальный уровень, с легкостью относится к своей жизни и видит ее как процесс, а не состояние. Здесь, вслед за К. Роджерсом, можно привести параллели с особенностями, отличающими группоцентрированную организацию. К характеристикам организации, функционирующей на экзистенциальном уровне, относятся: «жизнь, жизнестойкость и возрастающие возможности, которые тесно связаны с отсутствием жесткости; удивительная способность постоянно менять коллективный разум и использовать новые способы функционирования» (Rogers, 1977/2001, p. 107).

Наконец, еще одна характеристика человека, стремящегося к полноценному функционированию, — это способность распознавать свой организм как источник знания, которому можно доверять, как опору или ориентир для отношений и действий в жизненных ситуациях.

Вышеперечисленные три аспекта (открытость опыту, опыт экзистенциального бытия и доверие себе) кроме того, что они неделимы и взаимосвязаны, находятся в процессе постоянного изменения. В непрекращающемся функционировании человека они представляют собой внутренние ресурсы адаптации к любой реальности. «Полноценно функционирующая личность постоянно находится в движении, в потоке изменений, ее поведение не подлежит прогнозированию. Единственный прогноз, который может быть сделан относительно ее поведения, связан с высоким уровнем творческой адаптивности, которую личность проявляет в непрекращающемся процессе актуализации» (Rogers & Kinget, 1959/1977, p. 212).

Люди, которые опираются на эти положения в процессе построения отношений с другими, развивают свой потенциал в том, чтобы коммуницировать открыто и настойчиво, ориентироваться на разрешение трудностей. Они исследуют причины затруднений и конфликтов и в них ищут ресурсы для преодоления трудностей. Такая коммуникация способствует групповому росту и развитию организации в целом. К. Роджерс ссылается на это в разных размышлениях о работе группоцентрированной организации. «Я обнаружил огромную важность личных переживаний в административных вопросах. Зачастую, команда проводила часы (во всяком случае, так мне казалось), обсуждая какую-нибудь тривиальную проблему <...>. Но, в тот момент, когда озвучивались чувства, проблема, которая до этого казалась такой важной, сходила на нет. С другой стороны, когда команда общалась открыто, решение серьезных проблем типа обсуждения бюджета на следующий год, выборов координатора, принятия важных политических решений, могло быть вопросом нескольких минут» (Rogers, 1977/2001, p. 108).

Даже если такое полноценное функционирование не доступно, можно создать условия для приближения к нему, особенно если человек помещен в группу людей, пытающихся сознательно консолидировать усилия и вместе развиваться. Таким образом, мы можем рассматривать теорию полноценного функционирования личности применительно к группе. В этом случае открытость опыту, гибкость и вера в групповой потенциал становятся возможностями — усилие каждого члена группы в поиске своего подлинного проявления становятся катализатором для развития других, способствуя росту и саморегуляции группы.

Так же, как каждый организм находится в «основополагающем потоке движения в направлении конструктивной реализации присущих ему возможностей» (Rogers, 1980/1983, p. 40), то есть процессе, названном К. Роджерсом «самоактуализирующейся тенденцией», группа и жизнь в целом также саморегулируются этой формирующей тенденцией, которая: «является эволюционным стремлением к большему порядку, большей сложности, большей взаимосвязанности <...> которая встречается не только в живых системах, но и является частью могущественной основополагающей тенденции в нашей вселенной, видимой на всех уровнях» (Rogers, 1980/1983, p. 50).

Если рабочая группа намеревается существовать в устойчивом состоянии внутреннего согласия, находя творческие выходы и приспособления в условиях текущей реальности, мы можем естественным образом заключить, что эта организация стремится реализовать свои задатки, отвечая потребностям рынка и расширяясь в соответствии со своими организационными возможностями. Проводя аналогию между организационным функционированием и полноценным функционированием личности, можем предположить, что такими могли бы быть характеристики организации, центрированной на человеке, заинтересованной как в личном развитии людей, входящих в ее состав, так и в организационном развитии.

В связи с этим Роджерс утверждает: «Надеюсь, что я ясно озвучил, что считаю совершенно возможным существование организации, центрированной на человеке, в которой власть и контроль переживались бы так, как если бы они были внутри самого индивида. Твердо установлено, что в такой организации люди в действительности могут работать вместе — ответственно, целенаправленно, используя различные организационные формы, прорабатывая управленческие вопросы и справляясь с неизбежно происходящими кризисами. Группа куда более приспособлена для принятия решений, чем отдельный человек, поскольку ей принадлежит весь лидерский потенциал ее членов» (Rogers, 2001, p. 118).

Недавний опыт консалтинговых компаний, занимающихся организационным развитием, показывает, что понимание важности человеческих отношений, как это показано в человекоцентрированном подходе, переосмысленное в действиях, отношении и установках, может способствовать изменениям и улучшениям на различных организационных уровнях. «Основной вклад этих исследований — это понимание, что <...> для достижения эффективности и максимального раскрытия людей нужно искать их сильные стороны и исследовать потенциал вместо того, чтобы требовать от них способностей или умений, которыми они не обладают, делая их тем самым слабыми и уязвимыми» (Simeão & Sousa, 2009, p. 79).

От человека к группе, от ограничения к потенциалу: эмпирическое изучение

Безусловное принятие, эмпатическое понимание, аутентичность и открытость опыту — это концепции, которые присутствуют во всех работах К. Роджерса и связаны не только с терапевтическими отношениями, но и с любыми отношениями, нацеленными на развитие

человеческих возможностей. Когда речь идет о рабочих отношениях внутри группо-центрированной организации, эти принципы трансформируются в способы быть, жить и строить связи.

Рабочие отношения, сфокусированные на группе, развиваются в опоре на убеждение, что «наша основная задача — быть самими собой» (Rogers, 1980/1983, p. 56). В процессе события участники группы постепенно накапливают размышления и переживания, связанные с окружающими их людьми. Этот процесс способствует пониманию ими самих себя через опыт межличностных отношений. Отношения опираются на коммуникацию, которая должна быть прозрачной и основываться на подлинном телесном опыте, постоянном внимании к своим чувствам и ощущениям. Внутреннее содержание осознается и предъявляется группе каждый раз, когда это необходимо для развития и уточнения организационных процессов. Предъявление подлинных переживаний в открытой коммуникации приводит к такому же подлинному отклику в других членах организации, что обеспечивает развитие личного и группового потенциала.

В нашей практике участники коллектива Espaço Viver Psicologia, вне зависимости от статуса и уровня своего личного и профессионального развития, чувствуют свою ответственность за рост. Эта интенция реализуется в течение всего рабочего дня. Управляющими полномочиями наделены люди, пользующиеся авторитетом и уважением со стороны группы и готовые реализовывать эти полномочия. Каждый участник берет на себя обязательство в контексте своей профессиональной практики и группового взаимодействия способствовать всеобщему развитию, используя в качестве ориентиров и инструментов безусловное принятие, эмпатическое понимание и аутентичность. Это обязательство может быть понято через описание аутентичности и подлинности, которые для К. Роджерса являются необходимыми и неизбежными, когда речь идет о пробуждении другого человека к развитию. «Я должен осознавать свои собственные чувства и даже больше <...> кроме того, чтобы быть подлинным, необходимо быть готовым открыто выражать в словах и в поведении различные чувства, установки и отношения, присутствующие во мне <...> и другой человек сможет встретиться со своей внутренней реальностью только тогда, когда я покажу ему подлинную реальность, присутствующую во мне» (Rogers, 1961/1997, p. 37–38).

Когда мы упражняемся в поиске и переживании своей аутентичности и стараемся предъявить её окружающим, это становится основанием для переживания совместности и питает общую веру в групповой потенциал. Это ощущение может быть проиллюстрировано отрывком следующего отчета участника исследования.

«Все люди связаны друг с другом, очень внимательны друг к другу в том, чтобы способствовать росту друг друга. При этом они очень внимательны и к себе самим, чтобы самим расти. Вместе мы смогли образовать группу, в которой каждый чувствует себя частью рабочего процесса, сконцентрированного вокруг аутентичности каждого ее члена и находящегося в постоянном развитии и росте. Я горжусь своей принадлежностью к этому целому, горжусь тем, что являюсь его частью (Психолог 1).

Практика аутентичности, самопредъявления и ощущения групповой целостности — это благодатная почва для безусловного позитивного принятия себя и других, которое помогает распознавать ограничения, искать пути их преодоления и развивать потенциал. Несмотря на то, что на этом пути случаются переживания, связанные с требовательностью к себе, и расстройств из-за недопонимания, группа ищет возможности для предъявления человеку

моментов, в которых его восприятие, реакции и отношение расходятся с тем, что произошло, удерживая во внимании чувства этого человека. Для К. Роджерса «... чем больше принятия и уважения я переживаю в отношении человека, тем сильнее я стараюсь создать такую связь с ним, в которой он мог бы почерпнуть пользу для себя. Под принятием я подразумеваю такое чувственное восприятие мною другого человека, в котором он является ценным независимо от своего состояния, своего поведения или чувств» (Rogers, 1961/1997, p. 38).

Переживание того, что ты принят другими таким, какой есть, также воспринимается нами как фактор, облегчающий и способствующий росту членов группы:

«Рядом со мной были люди, помогающие мне понимать, как и когда я сама препятствую собственному познавательному процессу. Они помогли мне понимать, какое конкретно действие я предпринимала и что при этом теряла — возможности, силы, отношения — и даже тогда они меня принимали. Они оставались рядом со мной даже тогда, когда другие предпочитали отстраниться <...> Сегодня могу сказать, что от раза к разу я все больше приближалась к тому человеку, которым действительно являюсь, обнаруживая свои ограничения и возможности» (Психолог 2).

Одним из преимуществ группового опыта является появление свободы в восприятии и понимании участниками динамики их психического функционирования. Говоря об эффектах, которые участники обнаруживают и понимают в процессе пребывания в группе, К. Роджерс утверждает, что, «часто это ощущение большей правды и аутентичности. Как будто человек узнает и принимает себя самого, выстраивая тем самым основания для изменения. Он оказывается ближе к своим чувствам, которые всилу этого уже не так жестко организованы и становятся более открытыми к изменению» (Rogers, 1970/1974, p. 39).

Это переживания большего принятия себя свойственно отношениям, где присутствует безусловное позитивное принятие и эмпатическое восприятие. Последнее понимается как «возможность погрузиться в субъективный мир другого и поделиться своим опытом, в той степени, насколько это позволяет вербальная и невербальная коммуникация» (Rogers, 1977, p. 104). Установки, подобные этой, позволяют членам группы чувствовать себя принятыми и понятыми окружающими в трудных для них процессах.

«Теперь могу разглядеть, насколько далеко я была от самой себя, насколько я не существовала. Для одних понять это оказалось легко, а другие столкнулись с теми же сложностями, как и я. Я разделяла это переживание с ними и понимала, что чем больше я предъявляюсь в отношениях, тем больше я принята и тем больше мне это требуется» (Психолог 3).

Эти размышления приводят нас к мысли, что в традиционном организационном формате необходимо развивать специальные структуры, осуществляющие посредничество в конфликте, тогда как реализация установок на безусловное положительное принятие, эмпатическое восприятие и аутентичность в организации, центрированной на группе, позволяет предотвращать возможные конфликты. В горизонтальных отношениях борьба за власть, являющаяся центральной характеристикой конфликта, исчезает.

Проживание отношений, наполненных этими тремя установками, приводит к еще одному важному переживанию, связанному со свободой опыта. Когда мы сосуществуем с людьми, открытыми опыту и внимательными к своему личностному развитию, мы также становимся внимательными к нашему собственному опыту, связанному с каждым аспектом

нашей ежедневной жизни. Уверенность в том, что наши чувства или отношение к чему-то не встретят оценки или критики со стороны других, и что отношение к нам не ставится в зависимость от нашей деятельности, позволяет нам проживать каждый новый день более целостно и связно с опытом текущего момента. Как следствие, появляется переживание свободы в том, чтобы исследовать свои чувства, которые до этого были глубоко спрятаны.

В этом состоянии защищенности мы готовы расширять осознанность, границы восприятия, переживания и чувств, связанных с каждым конкретным опытом. В этом состоянии могущества проживать и переживать без страха аспекты, которые до этого были спрятаны или держались в тайне, мы встаем на путь личного роста. «Человек чувствует себя свободным в том, чтобы обнаруживать в себе и выражать новые переживания и чувства так, как он их понимает. Другими словами, мы предполагаем, что он не чувствует себя обязанным отрицать или преобразовывать свое мнение или отношение для того, чтобы оставаться в контакте с людьми, которые ему важны» (Rogers & Kinget, 1959/1977, p. 46). Нет ничего, что не могло бы быть выраженным или пережитым, поскольку существует принимающее пространство для любого опыта, где можно предъявиться без страхов и опасений.

«Находится здесь означало быть уверенной в том, что я — тот, у кого есть место, чтобы быть, существовать. Начиная с этого момента каждый раз было все приятнее находится здесь, но в то же время это было очень утомительно, поскольку я поняла, что временами «быть» означает «уставать» (Психолог 1).

«Работать в Espaço Viver означает иметь пространство свободы, помогающее мне развивать мои возможности и навыки» (Психолог 2).

«В Espaço Viver я чувствую себя свободной выразить свои размышления, озвучивать новые смыслы и отношения к чему-то. Я чувствую, что могу свободно выразить чувства вне зависимости от того, являются ли они позитивными или негативными, и через это выражение работать с ними» (Психолог 3).

Ощущение свободы в том, чтобы проживать свой опыт, возвращает к жизни естественное стремление к росту, находящееся внутри каждого. С помощью него мы открываем свои возможности и способности и переходим в состояние постоянного развития. Открываем новые способы, новые отношения, становимся способными с каждым днем воспринимать себя и группу все более целостно. Эта свобода в получении и переживании опыта приводит к расширению возможностей осмысления себя и своих отношений. Подобные контакт между людьми со сходными жизненными интересами и ценностями и занимающимися общим делом, приводит к тому, что поводов для конфликтов становится все меньше, сплоченность группы растет, а связь с реальностью становится все более ясной.

Каждый участник замечает, как постепенно изменяется его группа. Согласно К. Роджерсу, «...одно из самых заметных изменений заключается в появлении постепенно формирующегося доверия, а также человеческого тепла и симпатии между членами группы» (Rogers, 1970/1974, p. 21). Это явление также было отражено в отчетах участников исследования.

«Чувствую, что все находятся в едином потоке и каждый — в своём процессе, и это придаёт мне энтузиазма в моих попытках выстраивать связи более конгруэнтно, даже когда это нелегко. В Espaço Viver я могу практиковаться и узнавать, каким человеком я хочу быть» (Психолог 2).

«Уже прошло три года, как я начала узнавать, что это такое — быть в группе, и с этих пор я очарована отношениями и этим новым способом строить связи. Я обнаружила, насколько мы выросли в отношениях друг с другом» (Психолог 5).

Таким образом, было замечено, что чем больше у человека накапливается опыт отношений с людьми, которые практикуют облегчающие взаимодействие установки рождеррианского подхода, тем больше он разрешает себе проживать все, что чувствует и воспринимает в отношениях, создавая пространство для переосмысления идей, ценностей и убеждений, становясь более аутентичным и реализованным. Это пробуждение напрямую заражает остальных людей, принадлежащих группе, позволяя выстроить организацию, в которой все вовлечены в общий процесс.

«Все еще чувствую себя маленькой девочкой, признаю свою незрелость в те моменты, когда заворачиваюсь как гусеница в кокон страхов и слабостей и нуждаюсь в том, чтобы окрепнуть. Но в другие моменты чувствую себя бабочкой, нашедшей безопасное место и свободно расправившей крылья. В такие моменты я могу проявлять то, что чувствую и во что верю» (Психолог 4).

Подобная трансформация затрагивает отношения вне работы, а на организационном уровне происходит демонстрация рынку пространства для роста (финансового и структурного), гарантирующего развитие возможностей сотрудников.

«Я начала хотеть проживать такой же опыт и в других отношениях, менять свой способ быть с людьми, поскольку у меня появилось ощущение, что все это уже стало частью меня» (Психолог 3).

Появляется большая вовлеченность в работу, поскольку каждой член группы чувствует свой вклад в результат. Больше не существует отдельных членов и их функций, а вместо них появляется группа, которая ищет пути для всеобщего роста. Вместе с тем, члены группы свободно проявляют и исследуют свои качества, которые ранее не воспринимались, как возможности и ресурсы, приводящие к организационному росту. Мы пришли к выводу, что полученный членами группы опыт является трансформирующим. Не можем не отметить, что этот опыт требует приложения огромных усилий со стороны членов группы, необходимых для того, чтобы ввести и поддерживать такой вид отношений. В некоторых представленных выше отрывках упомянуты трудности, связанные с этим процессом — например, первоначальный дискомфорт, связанный с преодолением искаженного восприятия реальности и обнаружением человеком неприятных ему особенностей, качества, проявлений в себе. Кроме этого, он устает от необходимости постоянно концентрировать внимание на переживаемом опыте. Все это фактически отличается от привычного нам существования в обществе.

Нахождение в аутентичных отношениях с другими приводит к аутентичному отношению к самому себе. Мы берем на себя ответственность за процесс нашего роста и за выполнение наших функций. Это означает, что мы прекращаем искать виноватых в наших промахах и начинаем искать альтернативные способы разрешения случающихся неудач.

Смена способа «быть в отношениях» представляется нам очень трудной задачей, связанной с постоянным напряжением. Чтобы изменить способ, которым мы выстраиваем отношения, необходимо изменить свой подход к отношениям, и этот путь невозможно пройти, не столкнувшись с трудностями. Кроме этой задачи есть еще одна, связанная с отказом от ценностных суждений и интерпретаций. Она требует не меньших усилий, поскольку мы живем в реальности, где естественно верить, что ваше мнение — самое верное. Научиться предъявлять другому прямо и ясно, что мы чувствуем, без того, чтобы ранить его и не раниться при этом самому, также кажется нам очень трудозатратной задачей, которая требует совмест-

ных усилий всех, кто вступает на путь трансформации. На наш взгляд, основная трудность выбора ежедневного взаимодействия с группой людей, практикующих этот способ бытия, заключается в том, что тем самым мы выбираем трансформацию всех своих отношений и способов воспринимать жизнь. Трудовой день ежевечерне оканчивается, а работа по преобразованию себя продолжает требовать вложения сил и после его окончания.

Кроме трудностей, с которыми сталкиваются люди, практикующие принципы человекоцентрированного подхода, с трудностями сталкивается и организация в целом. Наши организационные процедуры и способы лежат вне понимания других организаций и рынка. Нам необходимо удерживать твердость и настойчивость, поскольку нередко то, как развивается наша организация, воспринимается рынком как нечто странное. В условиях коммерческой реальности наша конкурентоспособность неочевидна.

Несмотря на трудности, связанных с проживанием этого опыта, невозможно отрицать, что поддерживаемый в рамках роджерсианского подхода климат является развивающим для организации, если рассматривать ее как живой растущий организм. По мере того, как развивается группа, ее формирующая, организация постепенно завоевывает признание на рынке. В течение пяти лет практики постулатов человекоориентированного подхода, наша организация удвоила объем предоставляемых услуг, адаптируясь к изменяющимся запросам реальности и приближаясь к раскрытию своего потенциала.

Заключение

Исходя из вышеизложенного, мы понимаем применение постулатов человекоцентрированного подхода в рабочей организации как продуктивную форму ее функционирования. Было отмечено, что возрастающая открытость опыту и гибкость становятся необходимыми основаниями для объединения отношений, приводящих как к индивидуальному, так и групповому росту, что в свою очередь способствует росту организации. В современном организационном контексте развитие основано на придании ценности человеку, его творческим возможностям, адаптации, гибкости и изменению. В представленном здесь описании нашего опыта мы приходим к выводу, что модель группоцентрированной организации является совместимой с этой реальностью, приводя к индивидуальному и организационному развитию через отношения, основанные на свободной коммуникации между участниками группы. Предлагаемое К. Роджерсом понимание человеческих отношений и возможностей их развития становится все более плодотворным и интегрированным в текущую реальность.

Когда мы размышляем над противопоказаниями или трудностями на пути внедрения этого подхода и поддержания соответствующего ему функционирования организации, центрированной на группе, особую значимость мы видим именно в необходимости и неизбежности внутренней работы и открытости опыту. Трудности могут возникнуть, если подход внедряется формально, как техника или некий протокол, которому нужно следовать.

Рефлексия нашего опыта расширяет и дополняет теоретический подход К. Роджерса, связывая его с пониманием развития организации как организма. Мы понимаем это развитие как постоянное переосмысление возможностей и ограничений организации, а также того, как она взаимодействует с реальностью. С учётом этого пересматривается каждое изменение в ту или иную сторону в структуре предоставляемых услуг. К. Роджерс, раскрывая свое понимание гибкости созданного им теоретического подхода, утверждает: «Мы надеемся также, что смогли показать, что система является до определенной степени гибкой, постоянно меняется и нуждается в изменении <...> Без сомнений, даже если ключевые идеи нашей системы останутся неизменными, смыслы и значения понятий, лежащих в их основе

и организующих теорию, будут претерпевать многочисленные изменения. Уверены, что этот процесс пересмотра будет происходить и дальше» (Rogers & Kinget, 1959/1977, p. 225).

Проживание группоцентрированного подхода в организации требует гибкости на разных уровнях. Как люди, мы становимся более гибкими во всех наших отношениях, мы становимся более гибкой группой, облегчая организацию наших ежедневных рабочих процессов, и мы становимся более гибкой организацией, способной адаптироваться к требованиям рынка труда и продолжать расти. Без тени сомнения, этот способ требует участия всех членов группы, но в результате каждый из них продвигается в направлении, выбранном для роста.

Литература

- Amatuzzi, M. M. (1996). O uso da versão de sentido na formação e pesquisa em psicologia. In: R. M. L. L. Carvalho (Org.). *Repensando a formação do psicólogo: da informação à descoberta. Coletâneas da ANPEPP* (11–24). Campinas: Editora Alínea.
- Branco, P. C. C. (2008). Organismo: Tendência Atualizante e Tendência Formativa no fluxo da vida. In: F. S. C., Junior & A. F. Feitosa. *Humanismo de funcionamento Pleno: Tendência Formativa na Abordagem Centrada na Pessoa — ACP*. Campinas: Ed. Alínea.
- Giddens, A. (1991). *As Consequências da Modernidade*. São Paulo: Edunesp.
- Greening, T. C. (1975). *Psicologia Existencial Humanista*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Knapp, P. & Beck, A. T. (2008) Fundamentos, modelos conceituais, aplicações e pesquisa da terapia cognitiva. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 30(Supl. II), 54–64.
- Marchiori, M. (2009). A Relação Comunicação — Organização: Uma Reflexão sobre seus Processos e Práticas. *Comunicarte* (Campinas), 29(39), 25–42.
- Matson, F. W. (1975). Teoria Humanista: A Terceira Revolução em Psicologia. In T. C. Greening. *Psicologia Existencial Humanista* (67–82). Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Paludo, S. dos S. & Koller, S. H. (2007). Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, 17 (36), 9–20.
- Rogers, C. R. (1974). *Grupos de encontro*. Lisboa: Moraes Editores (Original publicado em 1970).
- Rogers, C. R. (1983). *Um jeito de ser*. São Paulo: EPU (Original publicado em 1980).
- Rogers, C. R. (1997). *Tornar-se pessoa* (5a ed.). São Paulo: Martins Fontes (Original publicado em 1961).
- Rogers, C. R. (2001). *Sobre o poder pessoal*. São Paulo: Martins Fontes (Original publicado em 1977).
- Rogers, C. R. & Kinget, G. M. (1977). *Psicoterapia e Relações Humanas* (2a ed.). vol. 1. Belo Horizonte, MG: Interlivros (Original publicado em 1959).
- Simeão, M. de O. & Sousa, A. F. (2009). Psicologia do Trabalho numa perspectiva organísmica: inovações na condução e na avaliação do assessment. In A. Bacellar (Coord.). *A Psicologia Humanista na Prática: Reflexões sobre a prática da Abordagem Centrada na Pessoa* (69–91). Palhoça, SC: Ed. Unisul.
- Siqueira, E. S. & Spers, V. R. E (2001). Os Desafios das Organizações no Contexto Pós-Moderno. *Impulso*, 29, 155–168.

Сведения об авторах

Анита Баселар (Anita Bacellar) — психолог, специалист по клинической психологии в области человекоцентрированного подхода, магистр педагогики (Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul); основатель и директор центра «Espaço Viver Psicologia». Координатор, профессор и супервизор курса специализации по клинической психологии. Рабочий адрес: Espaço Viver Psicologia. Rua Felipe Schmidt, № 315, sala 702 (Ed. Alliança). CEP 80010-001, Centro, Florianópolis. *E-mail: anitabacellar@yahoo.com.br*

Жоана Симиели Шавиер Роша (Joana Simielli Xavier Rocha) — психолог, специалист по клинической психологии в области человекоцентрированного подхода. Координатор в центре «Espaço Viver Psicologia». Адрес: Espaço Viver Psicologia. *E-mail: joanasimielli@yahoo.com.br*

Майра Де Соза Флор (Maira de Souza Flôr) — клинический психолог, психотерапевт, работающий в человекоцентрированном подходе. Координатор в центре «Espaço Viver Psicologia». Адрес: Espaço Viver Psicologia. *E-mail: flormaira@yahoo.com.br*



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Group-centered organizational management: experience report¹

Anita BACELLAR

Joana SIMIELLI XAVIER ROCHA

Maira DE SOUZA FLÔR

Espaço Viver Psychology, Florianópolis, Brazil

Abstract. This paper is an experience report that presents the effects of the postulates from the Person Centered Approach in an Organization of clinical psychology, called Espaço Viver Psychology, located in Florianópolis. The objectives of the study are, introduce work organizations from the perspective of the Person Centered Approach and verify the process of development in personal and work relationships. Bibliographic research and sense's version were taken of people working in an organization with an administrative model centered group. In the end, it was possible to recognize that the continuous opening to experience, unconditional positive regard, empathic understanding and authenticity promote the development of individual potential in the context of group and organizational growth.

Keywords: organization; person-centered approach; PCA; groups.

References

- Amatuzzi, M. M. (1996). O uso da versão de sentido na formação e pesquisa em psicologia. In: R. M. L. L. Carvalho (Org.). *Repensando a formação do psicólogo: da informação à descoberta. Coletâneas da ANPEPP* (11-24). Campinas: Editora Alínea.
- Branco, P. C. C. (2008). Organismo: Tendência Atualizante e Tendência Formativa no fluxo da vida. In: F. S. C., Junior & A. F. Feitosa. *Humanismo de funcionamento Pleno: Tendência Formativa na Abordagem Centrada na Pessoa — ACP*. Campinas: Ed. Alínea.
- Giddens, A. (1991). *As Consequências da Modernidade*. São Paulo: Edunesp.
- Greening, T. C. (1975). *Psicologia Existencial Humanista*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Knapp, P. & Beck, A. T. (2008) Fundamentos, modelos conceituais, aplicações e pesquisa da terapia cognitiva. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 30(Supl. II), 54–64.
- Marchiori, M. (2009). A Relação Comunicação — Organização: Uma Reflexão sobre seus Processos e Práticas. *Comunicarte* (Campinas), 29(39), 25–42.
- Matson, F. W. (1975). Teoria Humanista: A Terceira Revolução em Psicologia. In T. C. Greening. *Psicologia Existencial Humanista* (67–82). Rio de Janeiro: Zahar Editores.

¹ Source: Bacellar, A., Rocha, J. S. X., Flor, M. de S. Gestão organizacional centrada no grupo: relato de experiência. Rev. abordagem gestalt. [Online]. 2014, Vol. 20, No. 1, P. 41-50. Published with permission of the publisher of the journal Revista da Abordagem Gestáltica

- Paludo, S. dos S. & Koller, S. H. (2007). Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, 17 (36), 9–20.
- Rogers, C. R. (1974). *Grupos de encontro*. Lisboa: Moraes Editores (Original publicado em 1970).
- Rogers, C. R. (1983). *Um jeito de ser*. São Paulo: EPU (Original publicado em 1980).
- Rogers, C. R. (1997). *Tornar-se pessoa* (5a ed.). São Paulo: Martins Fontes (Original publicado em 1961).
- Rogers, C. R. (2001). *Sobre o poder pessoal*. São Paulo: Martins Fontes (Original publicado em 1977).
- Rogers, C. R. & Kinget, G. M. (1977). *Psicoterapia e Relações Humanas* (2a ed.). Vol. 1. Belo Horizonte, MG: Interlivros (Original publicado em 1959).
- Simeão, M. de O. & Sousa, A. F. (2009). Psicologia do Trabalho numa perspectiva organísmica: inovações na condução e na avaliação do assessment. In A. Bacellar (Coord.). *A Psicologia Humanista na Prática: Reflexões sobre a prática da Abordagem Centrada na Pessoa* (69–91). Palhoça, SC: Ed. Unisul.
- Siqueira, E. S. & Spers, V. R. E (2001). Os Desafios das Organizações no Contexto Pós-Moderno. *Impulso*, 29, 155–168.